

# Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019

**Posicionar a Região de Lisboa  
num novo patamar de  
excelência turística**

*Documento para consulta pública*

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

Lisboa, Outubro de 2014

Conteúdo	Página
<b>A</b> Introdução	3
<b>B</b> Caracterização da Região de Lisboa	7
<b>C</b> Conceito estratégico para a gestão do turismo na Região de Lisboa	23
<b>D</b> Descrição das centralidades da Região de Lisboa	31
<b>E</b> Plano de Marketing Estratégico	60
<b>F</b> Plano de Implementação	82
<b>G</b> Modelo de <i>Governance</i> para a implementação do Plano	96

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive, internal use by our client and is not complete without the underlying detail analyses and the oral presentation. It may not be passed on and/or may not be made available to third parties without prior written consent from Roland Berger Strategy Consultants. RBSC does not assume any responsibility for the completeness and accuracy of the statements made in this document.





## A. Introdução

**Roland Berger**  
Strategy Consultants



# Nota introdutória

O projecto teve como **principal objectivo 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 sector do Turismo
- Reuniões com as Câmaras Municipais da Região

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

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

# O desenvolvimento do Plano Estratégico teve uma forte participação dos *stakeholders* do sector

## Principais actividades desenvolvidas na elaboração do Plano Estratégico (1/2)

### I REUNIÕES COM ENTIDADES DE REFERÊNCIA

> 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 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
- Luis Gardete – Organização do Congresso de Diabetes
- Pedro Morgado – Abreu Viagens

### II REUNIÕES COM CÂMARAS MUNICIPAIS

> Realização de **reuniões** com **21 participantes** com as principais **Câmaras Municipais da Região**:

- 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

Foram igualmente realizados vários *workshops* que contaram com uma presença activa de participantes da Região

Principais actividades desenvolvidas na elaboração do Plano Estratégico (2/2)

### III WORKSHOPS COM CÂMARAS MUNICIPAIS

- > Realização de 4 **workshops** com 39 participantes de **Câmaras Municipais** e **Sectores 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 sector privado – 10 participantes
  - Sector privado de Setúbal, Palmela e Sesimbra – 15 participantes
  - Sector privado de Oeiras, Sintra, Cascais e Mafra – 4 participantes

### IV WORKSHOPS COM OUTRAS ENTIDADES DE REFERÊNCIA

- > 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

### V BENCHMARK

- > Realização de **benchmarking internacional** para 10 cidades:
  - **Peers directos**
    - Amesterdão
    - Barcelona
    - Copenhaga
    - Madrid
    - Praga
    - Viena
  - **Peers aspiracionais**
    - Berlim
    - Istambul
    - Paris
    - Roma





## B. Caracterização da Região de Lisboa

**Roland Berger**  
Strategy Consultants





# O Turismo tem tido um contributo muito relevante para a Região de Lisboa, com um crescimento significativo desde 2009 – 6% / ano

## Principais conclusões da análise realizada ao Turismo da Região de Lisboa - síntese

1

### Contributo e performance do Turismo na Região



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

2

### Mercados emissores e acessibilidades



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**

3

### Segmentos chave



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 noutro tipo de motivações

4

### Oferta / produto



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

5

### Comunicação e Promoção



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**



# A Região de Lisboa tem registado uma boa *performance* e apresenta potencial de crescimento em mercados / segmentos específicos

## Principais conclusões da análise realizada – *Performance*, mercados e segmentos

1

### Contributo e *performance* do Turismo na Região



- > O sector 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

2

### Mercados emissores e acessibilidades



- > Os mercados **européus 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 **decrêscimos** 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

3

### Segmentos chave



- > 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

# A Região de Lisboa pode criar uma proposta de valor mais rica e reforçar o conhecimento dos principais mercados emissores

## Principais conclusões da análise realizada – Produtos e promoção

4

### Oferta / produto



- > A oferta da Região apresenta **potencial para se criar uma proposta de valor mais rica**, encontrando-se actualmente 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**

5

### Comunicação e Promoção



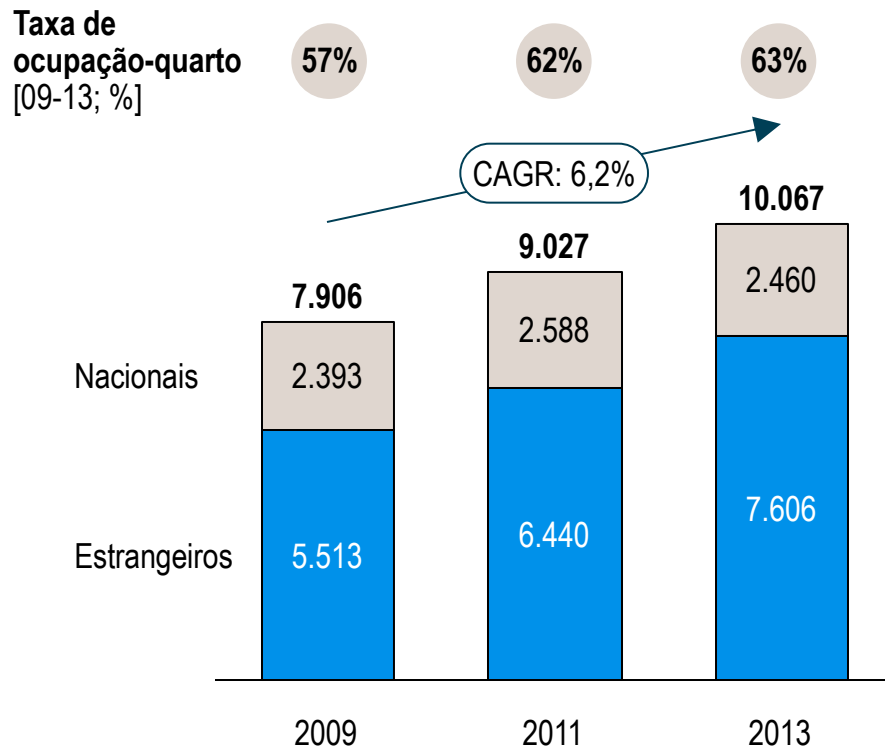
- > **A promoção e comunicação** têm-se **centrado** nos **mercados definidos como preferenciais**, havendo, no entanto, necessidade de os **rever e reforçar o market intelligence** de modo a **aumentar os níveis de eficácia**
- > **Os canais online** podem também ser **alavancados** de forma a **reforçar a eficácia** da comunicação e promoção da Região:
  - **Aumentar a interacção** com os potenciais turistas através da **utilização e gestão da informação** em **sites especializados** (p.e. tripadvisor) e das **redes sociais**
  - **Acompanhar tendências** do sector e **aprofundar o conhecimento dos mercados**



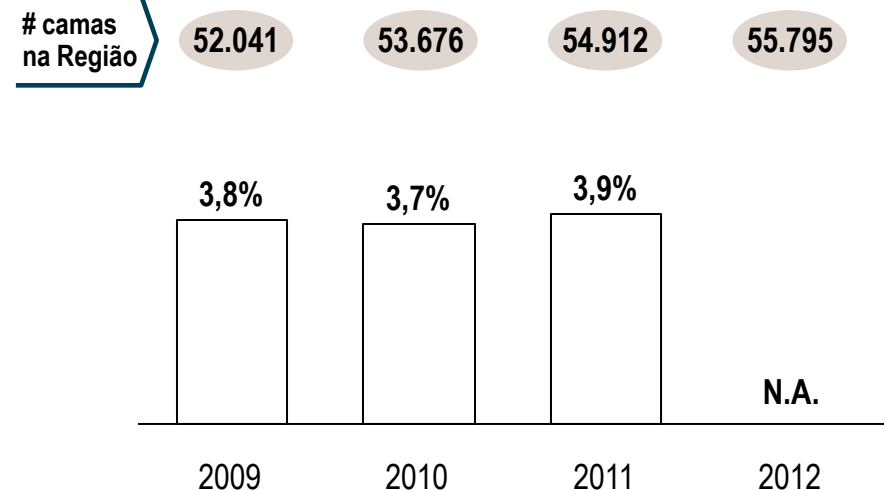
# O Turismo tem um contributo significativo para a Região - ~4% do VAB, tendo as dormidas crescido 6% / ano desde 2009

Evolução dos principais indicadores do turismo da Região de Lisboa<sup>1)</sup>  
[2009-2013]

**Evolução das dormidas**  
[2009-2013; '000]



**Peso do VAB do Turismo na Região de Lisboa - Alojamento e Restauração** [2009-2012; M€]

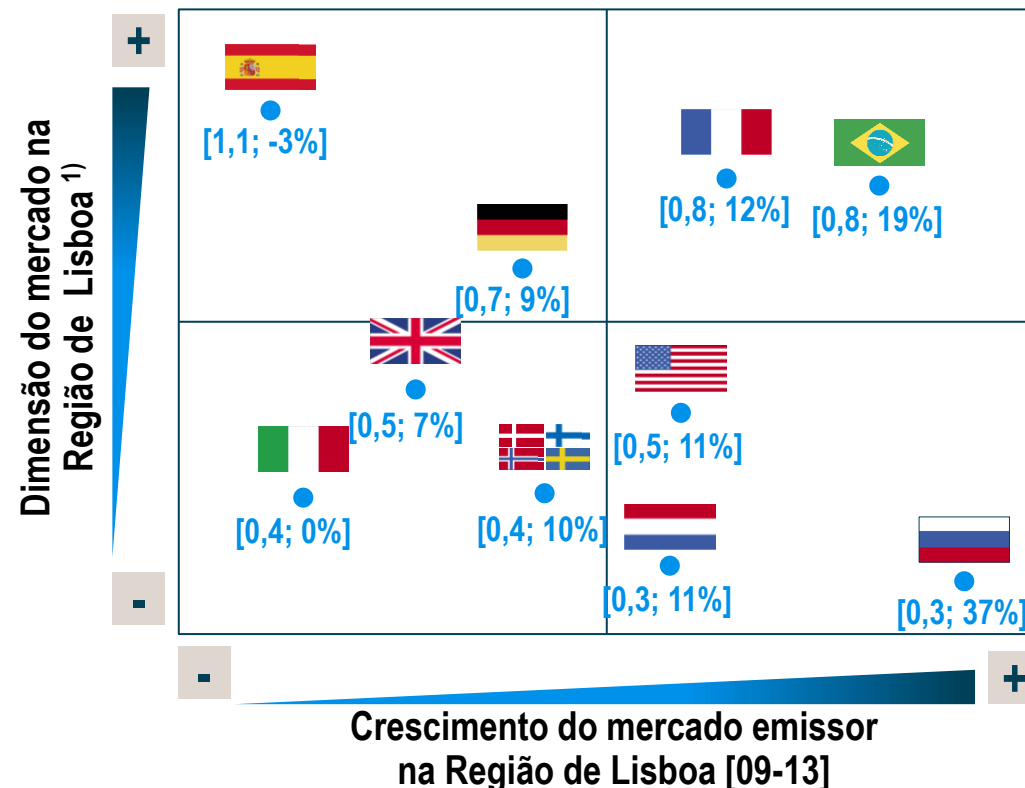


**A análise histórica da relação<sup>2)</sup> entre o número de camas e o VAB do sector do Turismo, mostra que por cada cama são criados 14,8 mil € / ano de VAB**

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

Os mercados europeus predominam no turismo da Região, começando a surgir nos últimos anos outros mercados relevantes como o brasileiro

Peso relativo dos mercados emissores em Lisboa vs. crescimento



[Dimensão em M de dormidas; CAGR [09-13]]

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

Fonte: INE; Turismo de Portugal; Roland Berger Strategy Consultants

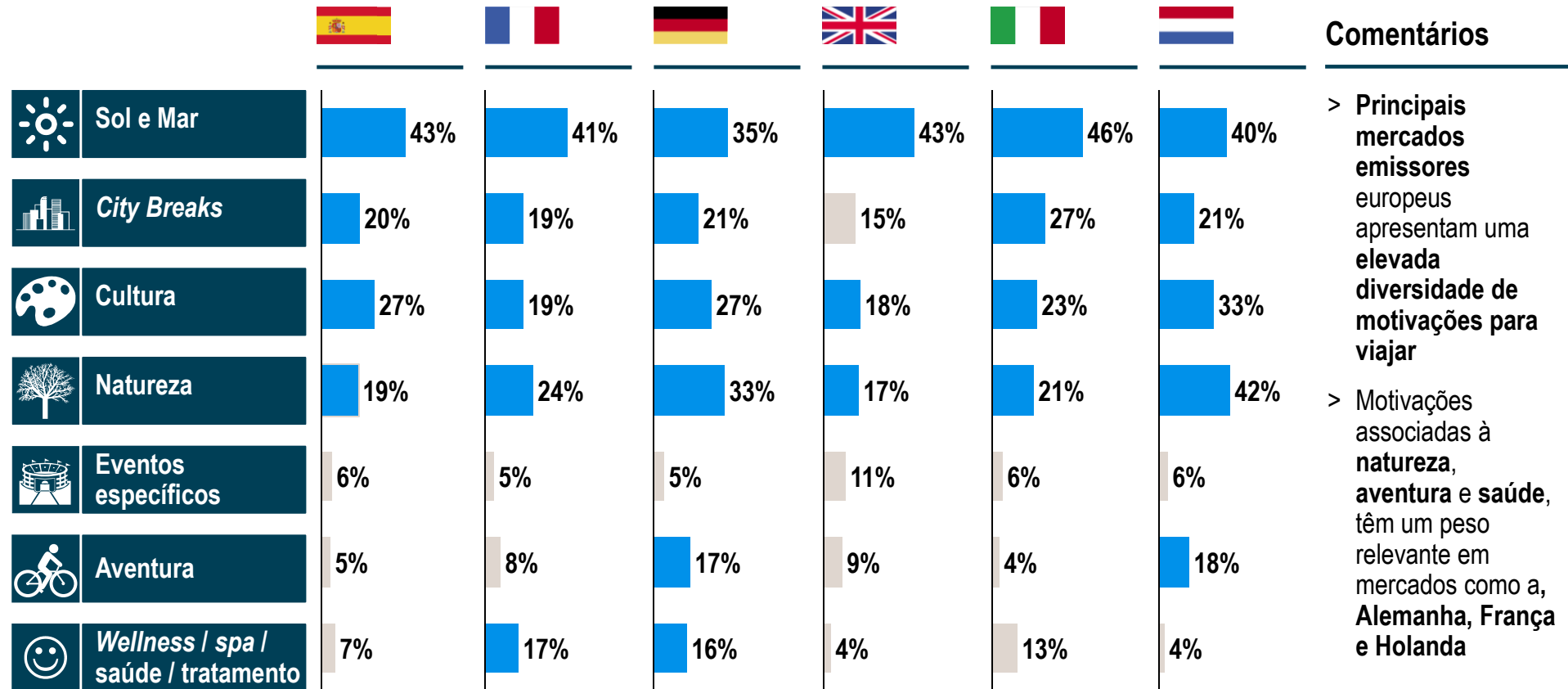
### Comentários

- > 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 RU, com **crescimentos acima dos 10%**
  - **Rússia** com o maior crescimento desde 2009 (**37% / ano**)



# Os principais mercados emissores europeus apresentam um leque de motivações muito diversificado







Principais motivações de viagem por mercado emissor (Europa)  
[2012; máximo de 3 respostas; %]



 Motivações com peso superior a 15%

Lisboa está bem posicionada junto de casais que vêm em *city / short break*, podendo o segmento de negócios ser ainda mais desenvolvido

Caracterização dos principais segmentos de turistas em Lisboa [2012]

Segmentos	Peso relativo <sup>1)</sup>	Principais mercados Emissores			Comentários
		1º	2º	3º	
<b>Casais</b>	22% 	Espanha [26,4%]	França [10,3%]	Brasil [10,0%]	> Metade estão entre os 35-54 anos e <b>55% são first comers</b>
<b>Jovens Trendy</b>	14% 	Espanha [23,7%]	Alemanha [13,0%]	França [12,2%]	> <b>61% são estudantes</b> e estão a fazer a primeira visita
<b>Famílias com crianças</b>	13% 	Espanha [27,8%]	Brasil [11,4%]	Itália [9,8%]	> 63% têm entre 35-54 anos
<b>Premium<sup>2)</sup></b>	12% 	Espanha [19,6%]	França [11,3%]	RU [10,8%]	> <b>68% são repeaters</b> e 60% têm entre os 35-54 anos
<b>Negócios</b>	11% 	Espanha [22,7%]	Itália [8,6%]	EUA [8,6%]	> <b>64% são repeaters</b>
<b>Golden</b>	9% 	Espanha [21,3%]	França [12,0%]	Brasil [11,5%]	> É o segmento com mais <b>repeaters – 73%</b>

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

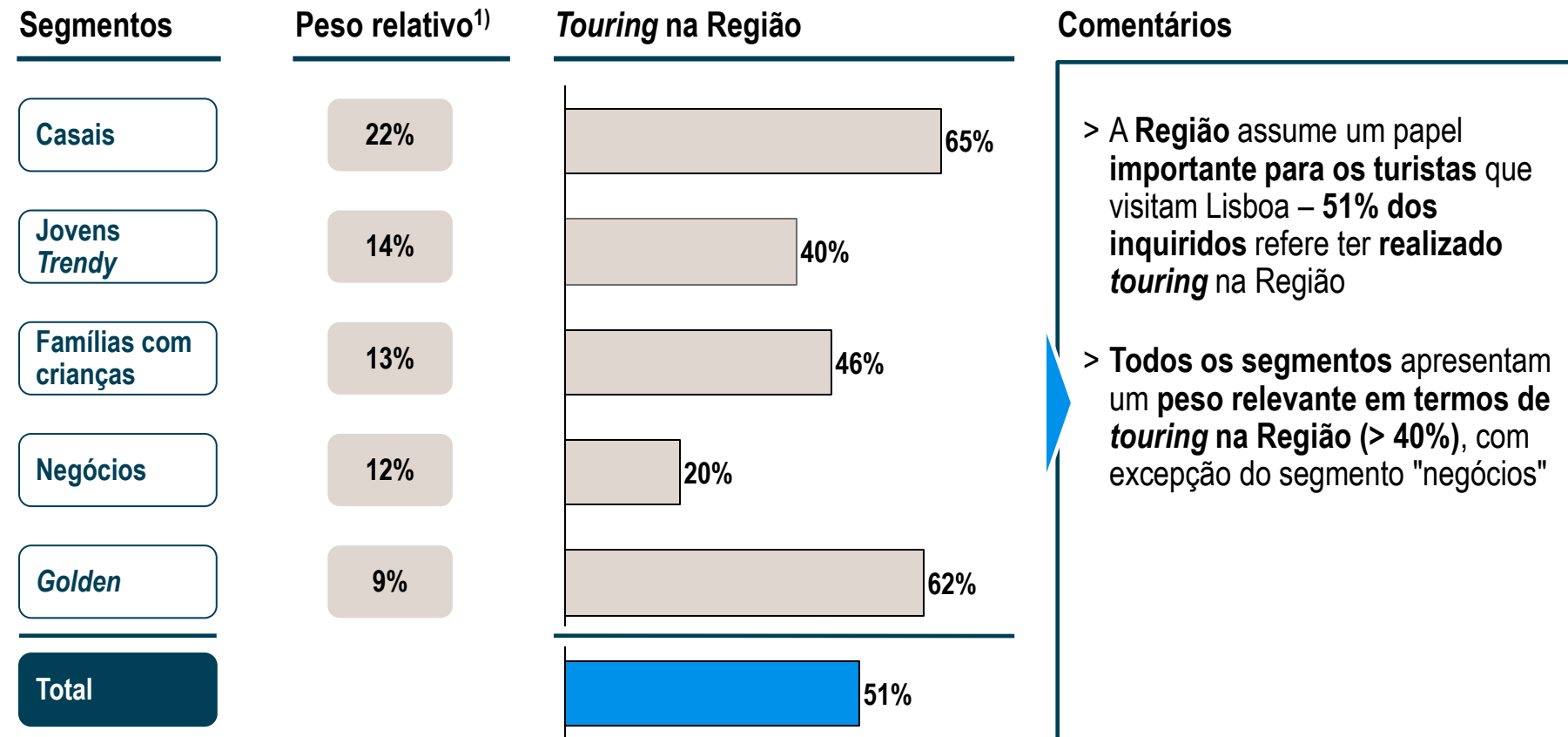
2) O segmento *premium* foi identificado no Inquérito de Motivações sendo que inclui também o mercado nacional que foi retirado apenas na análise de principais mercados emissores

Fonte: ATL; ERT-RL; Roland Berger Strategy Consultants



De entre os actuais visitantes de Lisboa, mais de 50% optam por fazer *touring* pela Região, em particular o segmento de casais e *golden*

Peso do *touring* na Região - turistas que visitam Lisboa  
[2012; % inquiridos]



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

# No segmento de negócios, em particular, é possível melhorar a posição de Lisboa nos congressos de maior dimensão

## Ranking de Conferências/ MI [2012; # eventos realizados]

ICCA [≥ 50 participantes]			UIA [≥ 300 participantes]			Comentários
		Nº equipamentos			Nº equipamentos <sup>1)</sup>	
1º Viena	195	67	3º Viena	326	29	<p>&gt; Congressos de maior dimensão têm como infraestrutura principal o <b>Centro de Congressos de Lisboa</b> que apresenta limitações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Reduzida flexibilidade</b> para manter um auditório adequado e salas complementares</li> <li>– <b>Infraestrutura tecnológica</b> com limitações</li> </ul>
2º Paris	181	105	4º Paris	276	48	
3º Berlim	172	n.a	7º Barcelona	150	36	
4º Madrid	164	61	7º Copenhaga	150	n.a	
5º Barcelona	154	98	8º Madrid	149	21	
8º Copenhaga	137	n.a	14º Lisboa	93	21	
9º Istambul	128	n.a	16º Berlim	89	n.a	
10º Amesterdão	122	n.a	18º Istambul	87	n.a	
15º Lisboa	106	67				
20º Roma	98	52				








**Em 2013 Lisboa melhorou o seu posicionamento no ICCA [≥ 50 participantes] de 15º para 9º lugar**

1) Inclui número de salas de centros de congressos e número de hotéis

Fonte: Observatório de Turismo de Lisboa; Roland Berger Strategy Consultants

# A Região de Lisboa tem condições ímpares para criar uma proposta de valor única em termos de diversidade

## Comparação da abrangência da oferta de produtos turísticos

	 LIS	 AMS	 BCN	 CPH	 MAD	 PRG	 VIE	Comentários
<b>Core</b>								
City Breaks	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	> Lisboa apresenta <b>condições ímpares</b> para ter uma <b>oferta única</b> dada a sua diversidade, sendo <b>necessário</b> no entanto <b>aprofundar a oferta</b> de alguns produtos
Meetings Industry	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Golfe	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Gastronomia e bebidas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sol e Mar	✓		✓	✓				
Turismo Náutico	✓	✓	✓	✓				
Turismo de Natureza	✓		✓		✓	✓	✓	
Turismo Religioso	✓							
Saúde e Bem-estar	✓			✓			✓	
<b>Factores de diversificação</b>								

✓ Produto maduro

✓ Produto em desenvolvimento

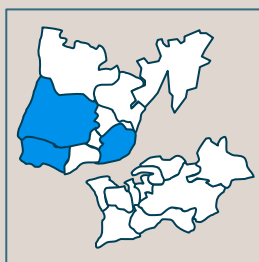
Fonte: Entidades promotoras de Turismo; Roland Berger Strategy Consultants



# A Região tem alguns concelhos com uma oferta bastante desenvolvida, que já se posicionam como marcas internacionais

## Desenvolvimento da oferta turística nos vários concelhos

**Marcas internacionais estabelecidas e oferta desenvolvida**



### Concelhos

### Nível de desenvolvimento da oferta turística

**Lisboa**

- > **Principal marca da Região**, com **notoriedade crescente** a nível mundial
- > **Oferta muito trabalhada** especialmente nos **produtos de excelência** da cidade, como o **city / short break** e o **MI** - devendo ser **reforçado** nos **congressos de grande dimensão**

**Cascais / Estoril**

- > **Marca internacional forte**, que beneficia da proximidade a Lisboa, mas não depende dessa mesma proximidade
- > **Oferta independente** e bastante **desenvolvida** de **city / short break**, golfe e **sol e mar** (*by the sea*)

**Sintra**

- > **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)

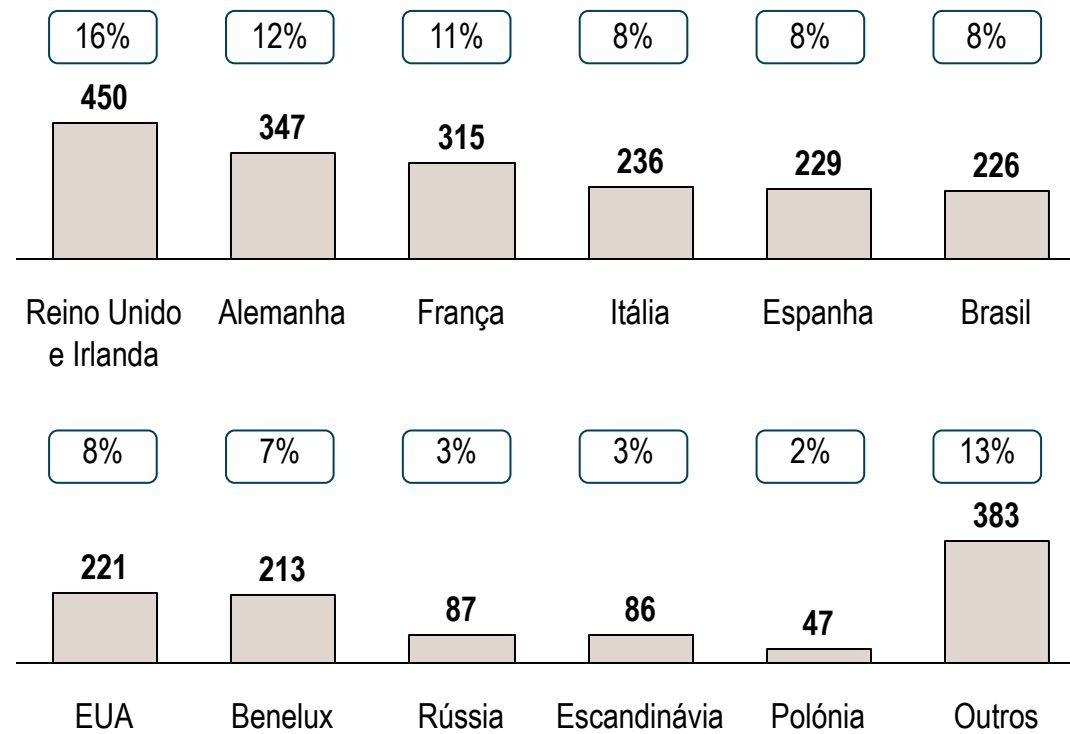
# Existem outros concelhos com potencial para desenvolver produtos turísticos relevantes para o posicionamento da Região

## Desenvolvimento da oferta turística nos vários concelhos

	Concelhos	Nível de desenvolvimento da oferta turística
<b>Oferta em desenvolvimento</b> 	<b>Arrábida</b> (Setúbal, Sesimbra e Palmela)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Oferta em desenvolvimento</b> associada ao <b>turismo de natureza</b> (Arrábida) - existência de alguns operadores turísticos</li> <li>&gt; Oferta em desenvolvimento em termos de <b>enoturismo</b>, com base na <b>Rota dos Vinhos da Península de Setúbal</b></li> </ul>
<b>Oferta por desenvolver</b> 	<b>Arco do Tejo</b> (V.F. Xira, Montijo, Alcochete, Seixal, Moita e Barreiro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Potencial para desenvolver uma oferta</b> associada ao <b>turismo equestre</b>, aproveitando equipamentos de qualidade existentes nos concelhos</li> <li>&gt; <b>Potencial de desenvolvimento do turismo náutico</b> no Estuário do Tejo</li> </ul>
	<b>Concelhos limítrofes a Lisboa</b> (Mafra, Almada, Oeiras, Loures, Odivelas e Amadora)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Oferta cultural complementar</b> à da cidade de <b>Lisboa</b>, com enfoque em Mafra, Oeiras e Almada</li> <li>&gt; <b>Potencial de desenvolvimento do surf</b> como produto de nicho da Região (Mafra e Almada)</li> </ul>

# A alocação do investimento em promoção e comunicação tem vindo a ser realizada com maior peso nos mercados emissores tradicionais

Actividades de promoção turística internacional da ATL<sup>1)</sup> – *imputadas a mercados*  
[Orçamento 2014; M€]



**Total imputado a mercados = 2,8 M€ [35% do total]**

## Comentários

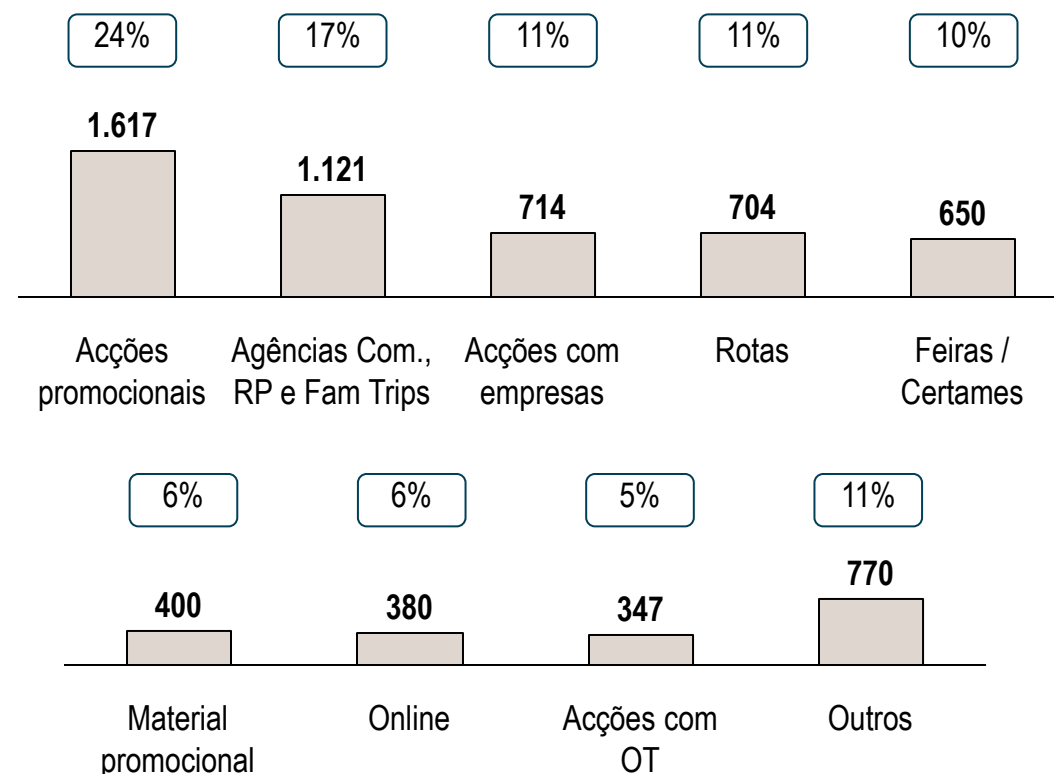
- > Mercados como o **Reino Unido e Irlanda**, a **França** e a **Alemanha** **assumem um peso superior a 10% do investimento**, de acordo com as prioridades anteriormente estabelecidas – o investimento realizado tem-se traduzido em melhoria de *performance* no mercado francês
- > O **Brasil** apresenta um **peso menor no investimento global**, considerando a dimensão actual dos mercados e potencial de crescimento
- > A **Rússia** tem ainda uma **expressão reduzida** em termos de promoção internacional

1) Exclui gastos não imputados a mercados



# As acções tradicionais continuam a predominar nas actividades de promoção - mas é de assinalar o desenvolvimento de *fam* e *press trips*

Actividades de promoção turística internacional da ATL<sup>1)</sup> – *imputadas a meios*  
[Orçamento 2014; M€]






































**Total imputado a meios = 6,6 M€ [80% do total]**

## Comentários

- > 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** enfocado 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 interacção com os potenciais turistas**

# Comparativamente a outras realidades, a Região de Lisboa apresenta um menor nível de desenvolvimento do canal *online*

Análise comparativa aos *sites* das entidades promotoras de Turismo

Cidade / Região	i Interacção com redes sociais	ii Interacção com o utilizador	iii Promoção de eventos	iv Possibilidade de compra	Comentários
 Lisboa	 Só facebook				<p>&gt; A <b>comunicação online</b> de Lisboa é <b>menos interactiva</b> que a de outras cidades de referência - Copenhaga ou Barcelona</p> <p>&gt; Actualmente, os <b>sites oficiais</b> já têm por base uma <b>visão de Região</b></p>
 Amesterdão					
 Barcelona				 <b>Best performer</b>	
 Copenhaga	 <b>Best performer</b>	 <b>Best performer</b>	 <b>Best performer</b>	 <b>Best performer</b>	
 Madrid	 Site inclui motor de busca do <i>Trip advisor</i>	 <b>Best performer</b>			
 Praga					
 Viena					



## C. Conceito estratégico para a gestão do turismo na Região de Lisboa

**Roland Berger**  
Strategy Consultants





# O reposicionamento da Região de Lisboa num novo patamar de excelência passa por uma maior diversidade e complementaridade

## Missão para a Região de Lisboa

**Posicionar a Região de Lisboa num novo patamar de excelência**

**Aprofundar o relacionamento entre a cidade de Lisboa e a Região** – introdução de um modelo de desenvolvimento turístico que permita potenciar a visão integrada do turismo na Região

**Reforçar a diversidade da oferta turística da Região de Lisboa** - desenvolvimento de novos produtos turísticos na Região, aumentando a riqueza e abrangência da sua oferta

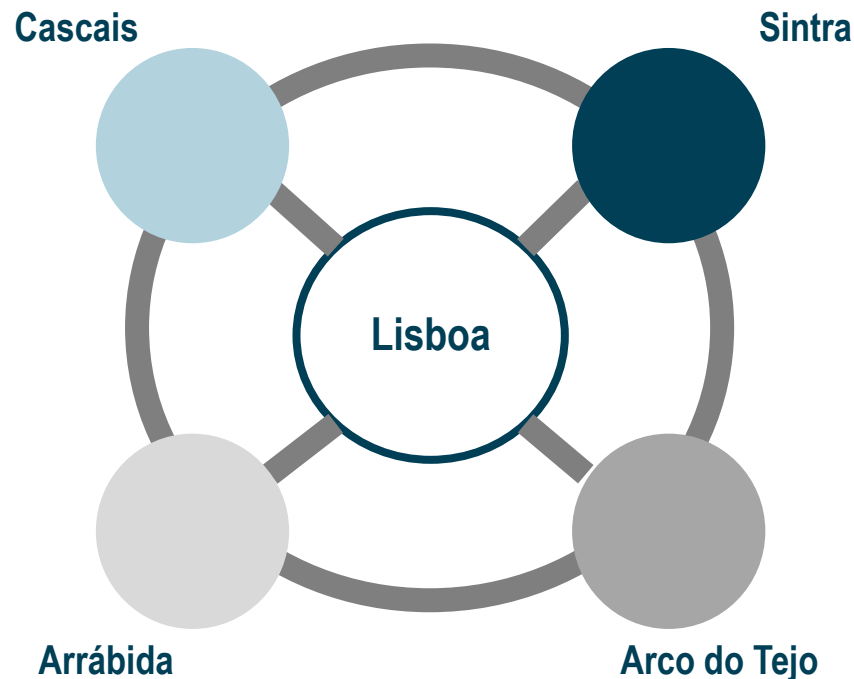
**Valorizar os activos existentes na Região de Lisboa** – desenvolvimento de produtos turísticos associados a importantes activos da Região, assegurando o seu reconhecimento e divulgação



# A visão integrada da Região inclui o desenvolvimento de centralidades e de experiências multi-centralidade

Visão para a Região de Turismo de Lisboa – centralidades e experiências regionais

## Centralidades e experiências regionais



- > **Introdução do conceito de centralidade** que tem por base **elementos de identidade e características comuns** do ponto de vista turístico
- > O conjunto das 5 centralidades permite ter uma **visão de Região** e do **seu desenvolvimento turístico** de uma forma **abrangente**
- > De entre as **centralidades definidas**, **3 surgem naturalmente da realidade turística actual 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 activos de diferentes centralidades**, permite **reforçar uma visão integrada de Região**

■ **Experiências regionais (multi-centralidade)**

# As centralidades têm um elemento agregador que garante a sua identidade, coerência e relevância

## Desenvolvimento de centralidades da Região

### Centralidades

### Conceito e elementos de identidade



#### Lisboa

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

#### Cascais

- > **Marca internacional**, enquanto *resort*, com uma oferta diversa e posicionamento forte no **segmento premium**

#### Sintra

- > Marca com notoriedade, enfocada no seu ambiente único enquanto **ícone do Romantismo**

#### Arrábida

- > Concelhos cujo elemento agregador é a **Serra da Arrábida** e cujo potencial enfoque deverá ser a **natureza**





#### Arco do Tejo

- > Concelhos que têm o **Estuário do Tejo** como elemento agregador, e potencial de desenvolvimento nas **atividades náuticas**



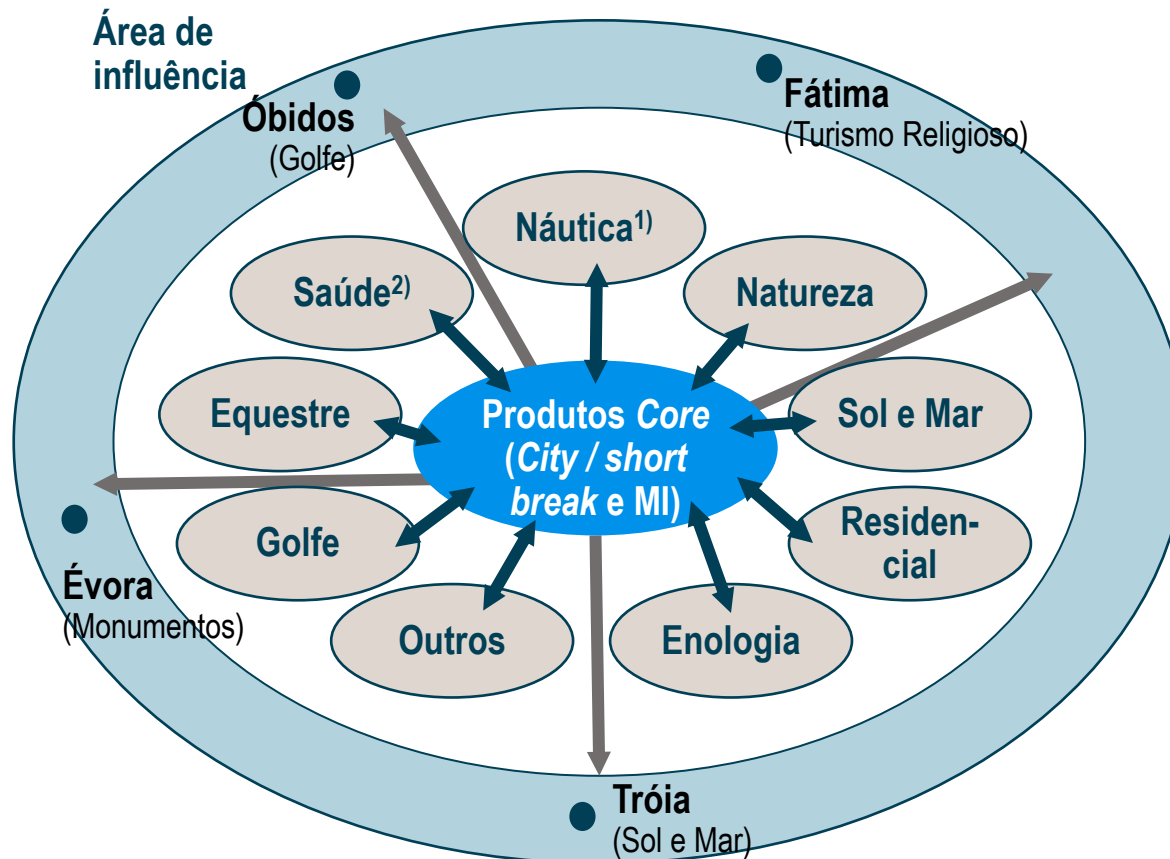
Adicionalmente, o conceito promove o desenvolvimento de experiências que ligam produtos chave existentes em várias centralidades

Exemplos de experiências passíveis de desenvolver

Experiência	Conceito	Centralidades envolvidas
 <b>Monumentos</b>	> Promoção de <b>roteiros</b> pelos vários <b>Palácios e Castelos da Região</b>	> Lisboa    > Arrábida > Sintra    > Cascais
 <b>Museus</b>	> Promoção de <b>roteiros pelos museus</b> da Região (Arte, Arqueologia)	> Lisboa > Sintra > Cascais
 <b>Golfe</b>	> Desenvolvimento de <b>eventos conjuntos</b> entre os vários campos da Região > Promoção de um " <b>passe</b> " que permita a utilização dos diferentes campos de golfe	> Sintra    > Cascais > Lisboa    > Arrábida
 <b>Náutico</b>	> Realização de <b>eventos náuticos conjuntos</b> (p.e. Regata do PSI 20) > Possibilidade de utilização de <b>postos de amarração</b> nas diferentes <b>marinas da Região</b>	> Lisboa    > Arrábida > Cascais > Arco do Tejo

# O conceito de Região enriquece a oferta *core* actual, permitindo personalizar produtos de acordo com as preferências e motivações

## Região de Lisboa – "produto aumentado e personalizado"



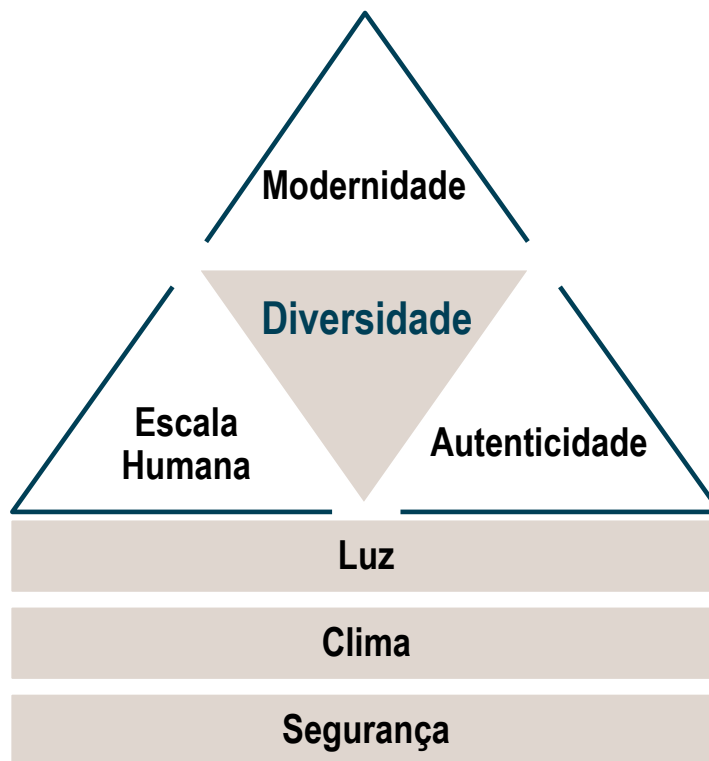
- > O conceito de Região permite **reforçar a actual oferta core de Lisboa**, em termos de *city / short break* e MI, potenciando a diversidade existente na Região
- > A visão da Região deverá permitir um **maior enfoque no desenvolvimento de produtos de nicho** – existentes e a potenciar (p.e. *surf*) 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)

1) Inclui náutica de recreio e desporto náutico; 2) Produto em desenvolvimento

# A proposta de valor da Região de Lisboa assenta na sua diversidade e alavanca nos seus principais factores de identidade

## Proposta de valor do Turismo na Região de Lisboa

### Elementos da proposta de valor



### Proposta de valor

**"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"**

# Com a implementação do novo conceito pretende-se aumentar o contributo do Turismo para a economia da Região

## Objectivos estratégicos do novo conceito



**Maior abrangência da oferta**

- > **Aumento da abrangência** em termos de **oferta** - desenvolvimento de novos nichos (p.e. surf, mergulho, natureza, equestre)



**Aumento da estadia média**

- > **Aumento da estadia média** através de um maior número de atracções e de actividades



**Acréscimo do número de *repeat visitors***

- > **Aumento do número de *repeat visitors*** com o elevado número de combinações de produto possíveis

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





## D. Descrição das centralidades da Região de Lisboa

**Roland Berger**  
Strategy Consultants



# As distintas centralidades vão ter um contributo relevante para o desenvolvimento da Região em termos turísticos

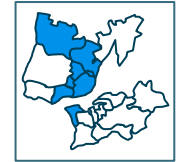
## Centralidades da Região de Lisboa

### Configuração geográfica de cada centralidade



# Lisboa deverá ser a âncora da Região, sendo a marca internacional de referência e tendo uma oferta forte e muito desenvolvida

## Centralidade de Lisboa – *detalhe do conceito*



### Centralidade de Lisboa

**"A living postcard"** – coração da Região, moderna e autêntica, com história e escala humana, diversa nas experiências



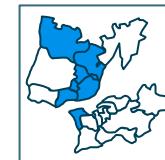
 Cobertura geográfica da centralidade

### Contributo para a Região

- > **Marca internacional** reconhecida, que actua como âncora para a Região
- > **Oferta hoteleira de qualidade, competitiva** internacionalmente e diversificada
- > Diversidade de **oferta cultural, gastronómica, shopping, nightlife e náutica**
- > Forte oferta de activos para a realização de **congressos** de menor dimensão



# Lisboa apresenta uma oferta cultural muito forte, complementada pela gastronomia, *shopping* e *nightlife*



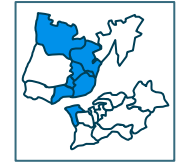
## Principais activos da centralidade de Lisboa

Cultura	MI	Cruzeiros	Gastronomia
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mosteiro dos Jerónimos</li> <li>&gt; Castelo de S. Jorge</li> <li>&gt; Torre de Belém</li> <li>&gt; Colecção Berardo</li> <li>&gt; Museu do Azulejo</li> <li>&gt; Museu dos Coches</li> <li>&gt; Gulbenkian</li> <li>&gt; Convento de Mafra</li> <li>&gt; Museu N. Arte Antiga</li> <li>&gt; MUDE</li> <li>&gt; Palácio Marquês de Pombal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Centro de Congressos de Lisboa</li> <li>&gt; Hotéis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Terminal de cruzeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pastéis de Belém</li> <li>&gt; Restaurantes</li> <li>&gt; Casas de Fado</li> </ul>
Náutica	Shopping	Nightlife	Eventos
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Doca de Pedrouços</li> <li>&gt; Doca de Sto Amaro</li> <li>&gt; Doca de Belém</li> <li>&gt; Doca do B. Sucesso</li> <li>&gt; Doca de Alcântara</li> <li>&gt; Doca do Espanhol</li> <li>&gt; Marina do P. Nações</li> <li>&gt; Marina de Oeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Av. da Liberdade</li> <li>&gt; Chiado</li> <li>&gt; Castilho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bairro Alto</li> <li>&gt; Cais do Sodré</li> <li>&gt; Santos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Volvo Ocean Race</li> <li>&gt; Rock in Rio</li> <li>&gt; Peixe em Lisboa</li> <li>&gt; Festas de Lisboa</li> <li>&gt; NOS Alive</li> </ul>
	Outros	Surf	Golfe
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Casino de Lisboa</li> <li>&gt; Oceanário</li> <li>&gt; Jardim Zoológico</li> <li>&gt; Terreiro do Paço</li> <li>&gt; Rua Augusta</li> <li>&gt; Lisboa Story Center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Reserva de <i>surf</i> da Ericeira</li> <li>&gt; Costa da Caparica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aroeira I e II</li> <li>&gt; Aldeia dos Capuchos</li> <li>&gt; Quinta dos Alcoutins</li> </ul>

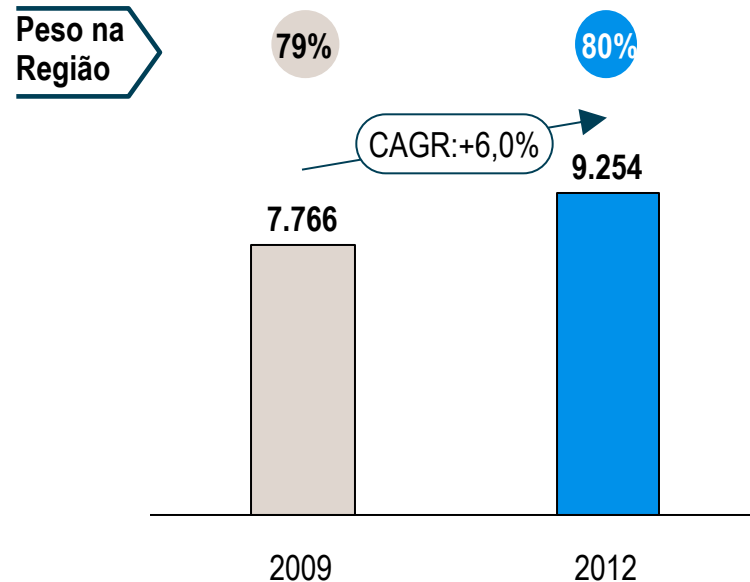


Lisboa representa 80% das dormidas da Região, tendo registado nos últimos 4 anos um crescimento de 6% / ano

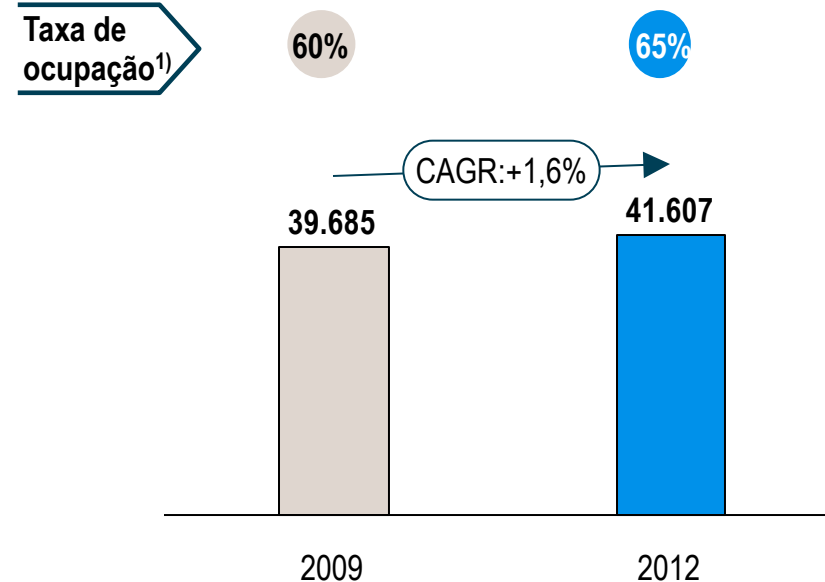
## Relevância da centralidade na Região - *Lisboa*



### Evolução do número de dormidas [2009-2012; '000 Dormidas]



### Evolução do número de camas [2009-2012; N.º camas]

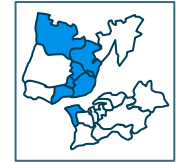


- > Lisboa é a **âncora da Região**, representando 80% das dormidas, encontrando-se entre as centralidades com maior crescimento (6%) – recuperação das taxas de ocupação na centralidade para 65% em 2012

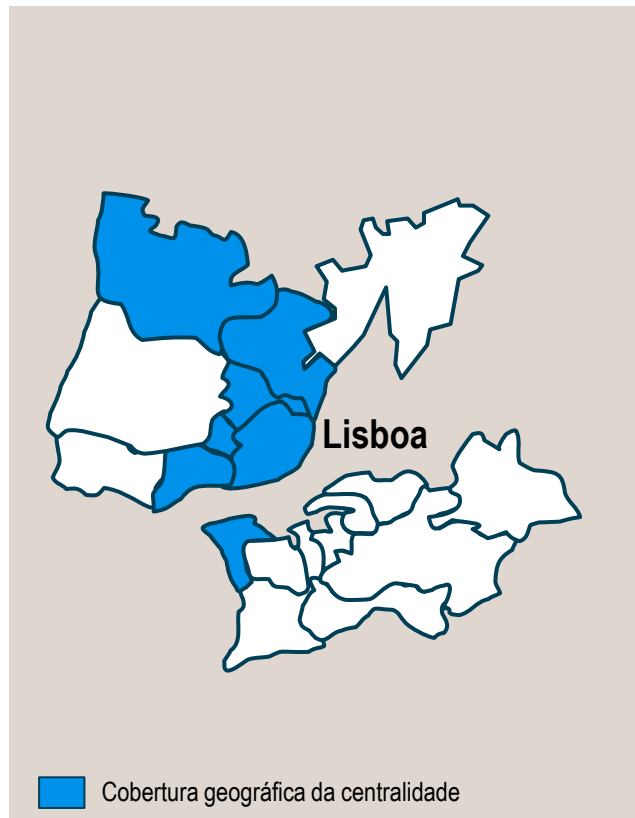
1) Taxa de ocupação quarto

# A centralidade de Lisboa compreende duas realidades distintas - a cidade de Lisboa e os concelhos complementares

## Centralidade de Lisboa – *abrangência*



### Centralidade de Lisboa



### Principais evoluções

#### i Cidade de 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 3 novas micro-centralidades ("Bairro Alto, Cais do Sodré e Santos", "Baixa-Chiado", "Alfama, Castelo e Mouraria")

#### ii Concelhos complementares

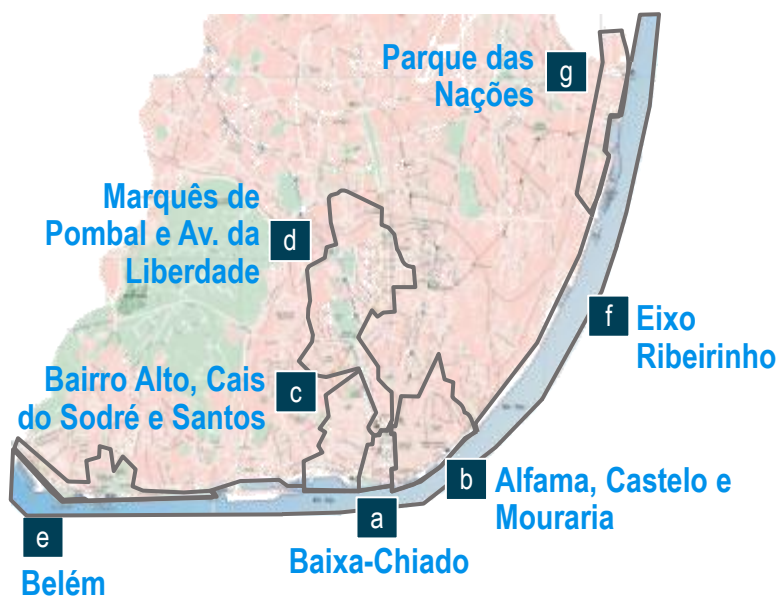
(extensão da cidade em termos turísticos)

- > **Alargamento da centralidade de Lisboa aos concelhos** que, pela sua **escala e complementaridade de oferta**, são entendidos como uma **extensão da cidade**
  - Mafra
  - Oeiras
  - Almada
  - Loures
  - Odivelas
  - Amadora

# Na cidade de Lisboa foram revistas as micro-centralidades – separação do Centro Histórico e criação do Marquês de Pombal e Av. da Liberdade

## Micro-centralidades da cidade de Lisboa

### Mapa das micro-centralidades de Lisboa



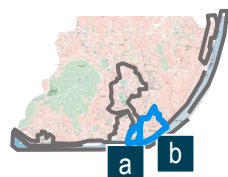
### Principais evoluções

- > **Separação do Centro Histórico em 3 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 **actuais fronteiras**

# Nas micro-centralidades da "Baixa-Chiado" e "Alfama, Castelo e Mouraria" deve ser continuado o trabalho de requalificação urbana

## Principais linhas de evolução por micro-centralidade (1/4)

### Micro-centralidades de Lisboa



#### a 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

#### b Alfama, Castelo e Mouraria

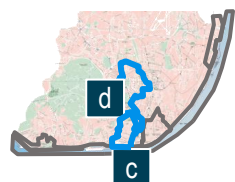
- > Reforço da **ligação ao Castelo**, como referência da micro-centralidade, nomeadamente através de:
  - Melhoria das acessibilidades à colina do Castelo – 4 percursos possíveis a desenvolver Alfama, Sé, Graça e Mouraria
  - Reforço da sinalética na micro-centralidade, com enfoque na ligação ao Terminal de Cruzeiros



# Na nova micro-centralidade "Marquês de Pombal e Av. da Liberdade" o principal enfoque estará no turismo de negócios

## Principais linhas de evolução por micro-centralidade (2/4)

### Micro-centralidades de Lisboa



#### c Bairro Alto, Cais do Sodré e 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 *nighlife* (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 *ateliers*

#### d Marquês de Pombal e 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 infra-estrutura flexível com um máximo de 34 salas em simultâneo
- > Desenvolvimento de um conceito de **shopping line**, alavancando na oferta da **Avenida da Liberdade** e nas restantes áreas circundantes de *shopping*

# "Belém" deverá prosseguir a requalificação do espaço público e a melhoria da sua proposta de valor turístico-cultural

Principais linhas de evolução por micro-centralidade (3/4)

## Micro-centralidades de Lisboa



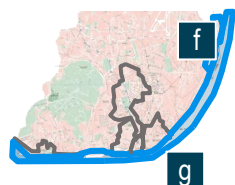
### **e** Belém

- > Reforço de Belém 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
    - realocização 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

# O "Eixo Ribeirinho" deverá continuar a ser uma aposta da cidade, em particular nas vertentes marítimo-turística e de náutica de recreio

## Principais linhas de evolução por micro-centralidade (4/4)

### Micro-centralidades de Lisboa



#### **f** Parque nas 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

#### **g** Eixo Ribeirinho

- > Reforço da **ligação entre a cidade e o Tejo**, nomeadamente:
  - Desenvolvimento do projecto para a **Estação Fluvial Sul Sudeste**, organizando e concentrando a actividade marítimo-turística
  - Desenvolvimento do projecto para o **novo Terminal 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**

# A centralidade de Lisboa engloba também outros concelhos que devem ser enquadrados como uma extensão da oferta da cidade

## Extensão da centralidade de Lisboa – principais destaques

### Mafra



- > Mafra tem activos de elevado valor para a Região, actuando 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)

### Oeiras



- > Oeiras, que pela sua **proximidade geográfica e complementaridade de oferta** com a cidade de Lisboa, é englobada na centralidade de Lisboa
  - **Palácio do Marquês de Pombal** - complementa a oferta cultural da cidade
  - **Doca de Pedrouços** - pode evoluir para uma doca preparada para receber iates e barcos de recreio de elevado porte

### Almada

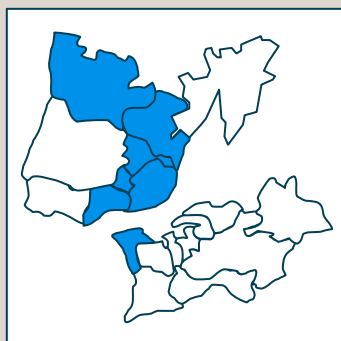


- > Almada beneficia da **proximidade a Lisboa**, actuando como complemento à sua oferta
  - **Cristo Rei e vista sobre o Rio e a cidade** - permitindo uma perspectiva diferente sobre Lisboa
  - **Surf** - sendo um produto de nicho, existem condições de elevada qualidade para o seu desenvolvimento



# O desenvolvimento futuro da centralidade de Lisboa passará pela continuidade da requalificação da oferta e aposta em novos segmentos

Desenvolvimento futuro da centralidade de Lisboa (contributo para Região)



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

- i** Prosseguir com a **requalificação e melhoria da oferta nas principais áreas de excelência turística da cidade** (micro-centralidades)
- ii** Desenvolver e promover internacionalmente **Lisboa como um destino de referência em MI**, alavancando o segmento de grandes congressos
- iii** **Atrair novos segmentos de cruzeiros** (p.e. *fly and cruise*) através do Novo Terminal de Cruzeiros
- iv** **Enquadrar na oferta de Lisboa os principais activos dos outros concelhos** incluídos na centralidade
- v** **Aprofundar a diversidade e qualidade da oferta** de Lisboa na náutica, cruzeiros, turismo de saúde, gastronomia, *shopping* e *surf*

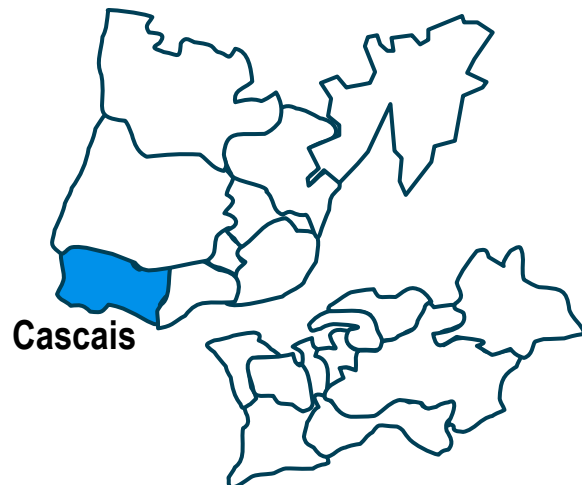
# O contributo de Cascais para a Região alavanca na sua marca internacional e no seu posicionamento como destino de qualidade

## Centralidade de Cascais– *detalhe do conceito*



### Centralidade de Cascais

**"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



Cascais

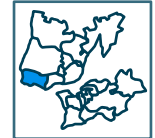
 Cobertura geográfica da centralidade

### Contributo para a Região

- > **Marca internacional** reconhecida – Estoril / Cascais
- > **Oferta hoteleira de elevada qualidade e competitiva** internacionalmente
- > Reconhecimento de **excelência e qualidade**
- > Oferta forte a nível de **turismo residencial**
- > **Diversidade de oferta** que permite o seu **posicionamento como resort**, complementar a Lisboa, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos (p.e. Turismo de Saúde)

# Cascais tem uma oferta muito diversificada, permitindo o seu posicionamento como *resort*

## Principais activos de Cascais



### Sol e Mar

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

### Cultura

- > Palácio Cidadela
- > Casa das Histórias da Paula Rego
- > Museu do Mar

### Outros

- > Autódromo do Estoril
- > Casino Estoril

### Náutica

- > Marina de Cascais
- > Vela/ Windsurf/ Surf

### MI

- > Centro de Congressos
- > Hotéis

### Eventos

- > Estoril Jazz Fest
- > Gala dos Fados
- > Festas do Mar

### Gastronomia

- > Restaurantes *high-end*

### Golfe

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

### Natureza

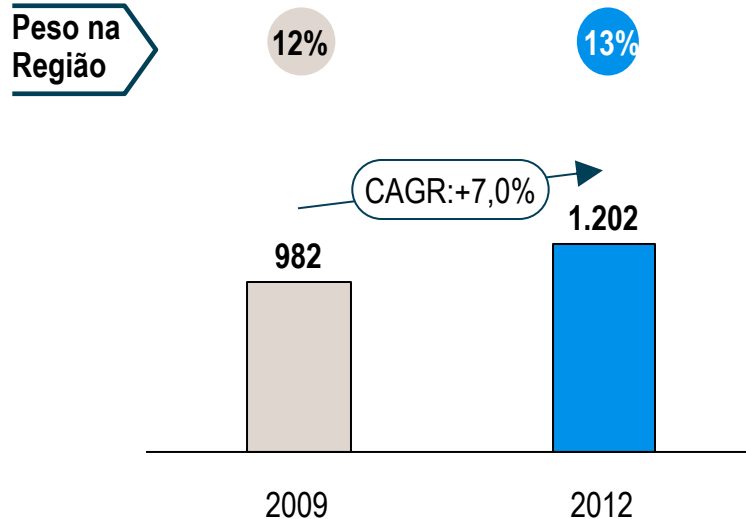
- > Parque Natural Sintra-Cascais

# Cascais é a segunda centralidade com maior peso na Região em termos de dormidas que têm crescido a 7% / ano

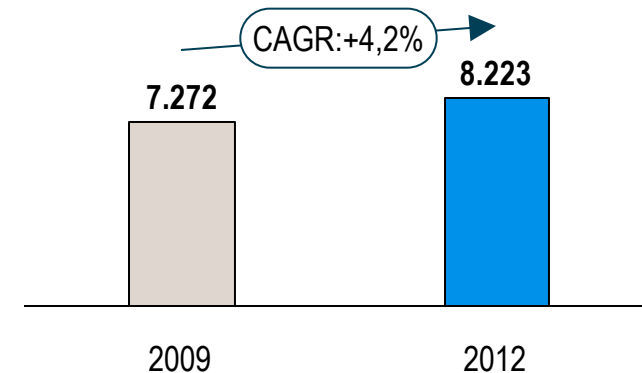
## Relevância da centralidade na Região – *Cascais*



### Evolução do número de dormidas [2009-2012; '000 Dormidas]



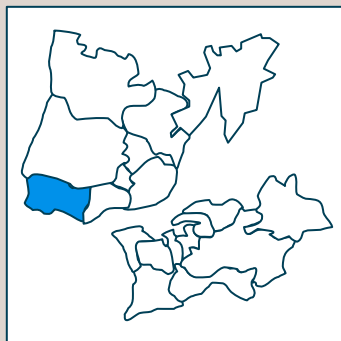
### Evolução do número de camas [2009-2012; N.º camas]



- > Cascais é a **segunda centralidade com maior peso na Região (13% das dormidas)** e a **segunda com maior crescimento** em número de dormidas (7%)
- > 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**

# O posicionamento de Cascais possibilita o desenvolvimento de produtos estratégicos para a Região - Turismo Residencial e de Saúde

Desenvolvimento futuro da centralidade de Cascais (contributo para Região)



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

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



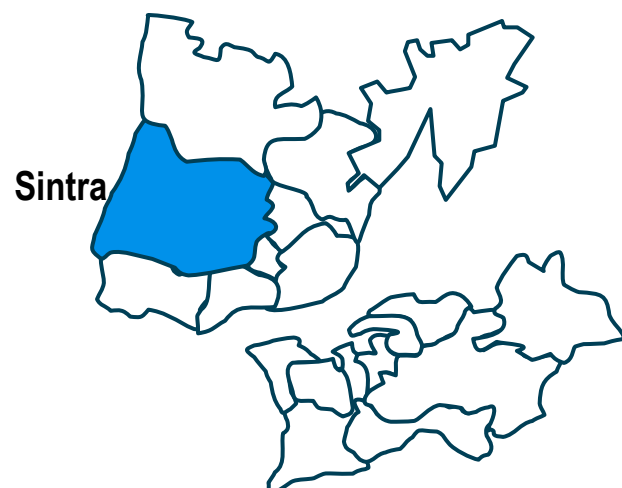
# O contributo da centralidade de Sintra para a Região assenta na sua oferta cultural e na sua marca internacional reconhecida

## Centralidade de Sintra – *detalhe do conceito*



### Centralidade de Sintra

**"Capital do Romantismo"** – Sintra tem uma aura romântica que a Serra e os diversos palácios, *chalets* e jardins emanam, mas também como estilo arquitectónico e literário (Palácio da Pena e "Os Maias")



 Cobertura geográfica da centralidade

### Contributo para a Região

- > **Marca internacional** reconhecida
- > **Oferta monumental de excelência** com uma elevada concentração de monumentos associados ao Romantismo
- > Diversidade de oferta associada ao **Turismo de Natureza** – p.e. Serra de Sintra
- > Centralidade com o **maior número de campos de golfe da Região**
- > **Oferta hoteleira** diversificada
- > **Oferta residencial** de características **únicas**, com predominância de "**casas apalaçadas**"

# Sintra tem uma oferta cultural muito forte e abrangente, complementada com natureza, golfe e gastronomia

## Principais activos de Sintra

### Cultura

- > 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
- > Museu do Brinquedo

### Natureza

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

### Golfe

- > Belas Clube de Campo
- > Pestana Beloura Golfe
- > Lisbon Sports Club
- > Penhalonga

### Gastronomia

- > Travesseiros
- > Queijadas
- > Leitão de Negrais

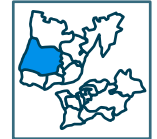
### Enologia

- > Vinho de Colares

### Eventos

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

Sintra é um destino por excelência de *day-trip*, pelo que a sua relevância para a Região é muito superior ao número de dormidas

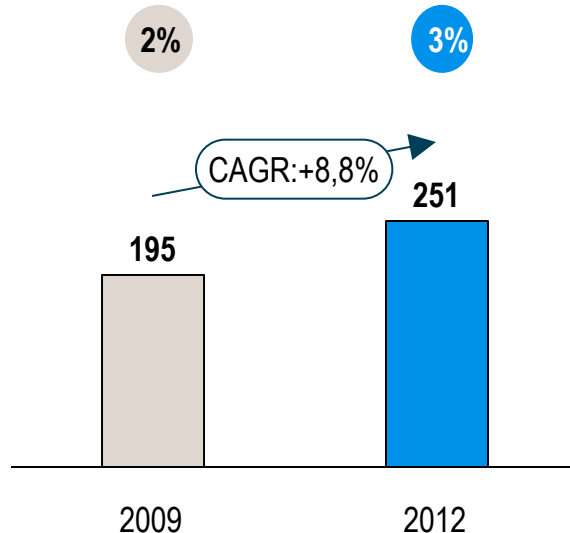


## Relevância da centralidade na Região – Sintra

### Evolução do número de dormidas

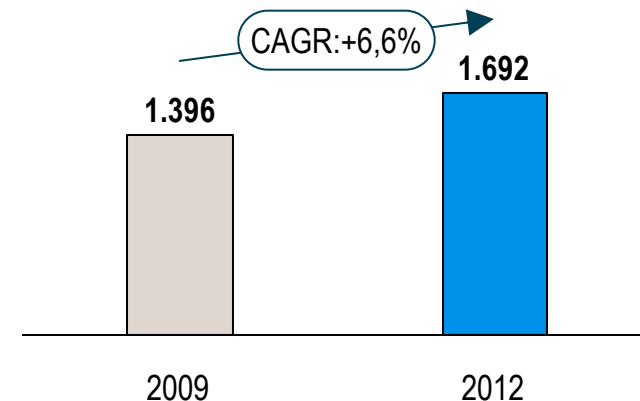
[2009-2012; '000 Dormidas]

Peso na  
Região



### Evolução do número de camas

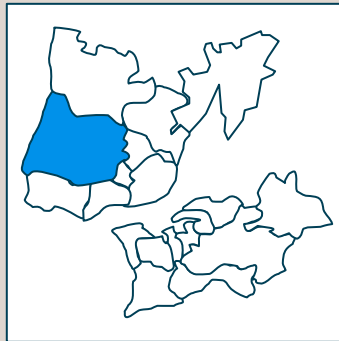
[2009-2012; N.º camas]



- > 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 atracções mais visitadas** – pelo que a **relevância da centralidade** na Região está **muito acima do seu peso em número de dormidas**

# Sintra deverá focar o seu desenvolvimento em produtos complementares – turismo de aventura, gastronomia e turismo residencial

Desenvolvimento futuro da centralidade de Sintra (contributo para Região)



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

- i** Lançar e promover internacionalmente Sintra como **destino de Turismo de Aventura**, aproveitando as condições naturais únicas proporcionadas pela Serra
- ii** Promover o **desenvolvimento de uma oferta gastronómica** mais forte, **melhorando a proposta de valor da centralidade** ao turista
- iii** **Desenvolver o turismo residencial em Sintra**, alavancando na sua oferta única de *chalets* e casas "apalaçadas" e a imagem romântica da centralidade

# O contributo da centralidade da Arrábida para a Região terá por base o turismo de natureza, a enologia e a gastronomia

## Centralidade da Arrábida – *detalhe do conceito*



### Centralidade da Arrábida

**"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



**Arrábida**

Cobertura geográfica da centralidade

### Contributo para a Região

- > Forte oferta de **turismo de natureza** com base na Serra da Arrábida e Reserva do Estuário do Sado
- > Diversidade de oferta de **desportos náuticos**
- > Extensa oferta de **sol e mar**, com uma elevada diversidade de praias
- > **Gastronomia** rica e diferenciada na Região
- > Forte oferta de **enologia**, com base no Moscatel de Setúbal



# A centralidade da Arrábida tem activos particularmente fortes em termos de natureza, nomeadamente associados à Serra

## Principais activos da **Arrábida**



### Natureza

- > Parque Natural da Arrábida
- > Reserva do Estuário do Sado
- > Parque Marinho da Arrábida
- > Cabo Espichel

### Enologia

- > Rota dos vinhos da Península de Setúbal

### Sol e Mar

- > Praia do Meco
- > Praia Califórnia

### Gastronomia

- > Queijo e Tortas de Azeitão
- > Peixe

### Náutica

- > Mergulho
- > Windsurf
- > Kitesurf

### Golfe

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

### Equestre

- > Centro Hípicos e Coudelarias – Palácio de Rio Frio

# A centralidade da Arrábida representa 6% das dormidas da Região - associadas a turismo de negócios e de sol e mar

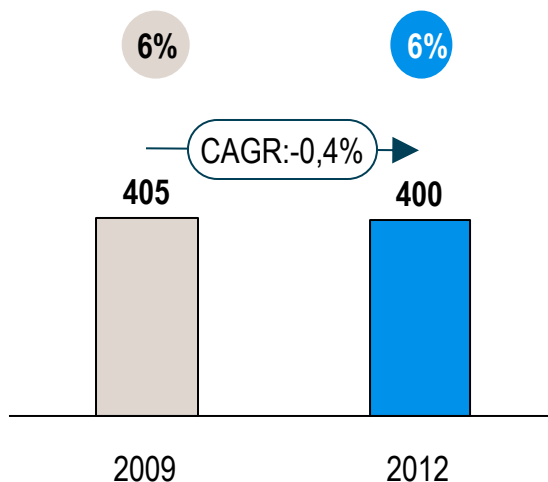
## Principais indicadores do Turismo – *Arrábida*



### Evolução do número de dormidas

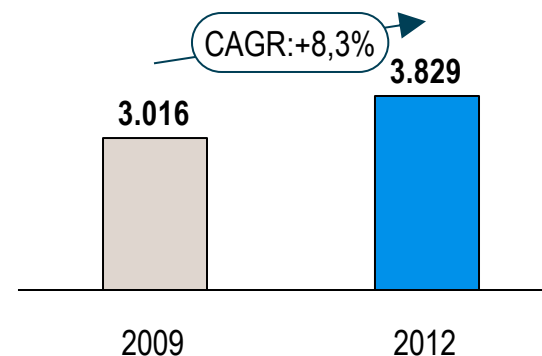
[2009-2012; '000 Dormidas]

Peso na  
Região



### Evolução do número de camas

[2009-2012; N.º camas]

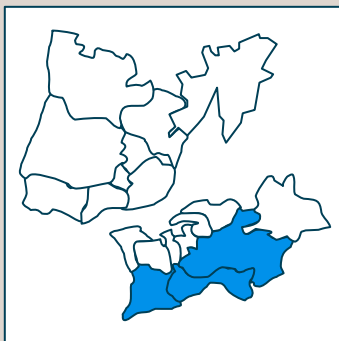


> Peso da centralidade reflecte aspectos com peso para a Região:

- **Turismo de negócios** na cidade de Setúbal – representa **3%** das dormidas na Região
- **Sol e mar** em Sesimbra – representa **2%** das dormidas na Região

# O desenvolvimento da centralidade da Arrábida deverá passar pela oferta de turismo de natureza, enologia e gastronomia

Desenvolvimento futuro da centralidade da Arrábida (contributo para Região)



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

- i** Desenvolver o **turismo de natureza**, alavancando nas **condições naturais** proporcionadas pela **Serra da Arrábida e Estuário do Sado**, associando-o à **oferta gastronómica** única da Região
- ii** Lançar o **turismo** relacionado com a **enologia** com base na actual rota de vinhos que abarca a centralidade, e promover a sua ligação à gastronomia regional

# O maior contributo para a Região da centralidade do Arco do Tejo passa pelo turismo de natureza e equestre

## Centralidade do Arco do Tejo – *detalhe do conceito*



### Centralidade do Arco do Tejo

**"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)



 Cobertura geográfica da centralidade

### Contributo para a Região

- > Oferta de **náutica**, com enfoque nas **embarcações tradicionais** do Rio Tejo, e na **náutica de recreio**
- > Forte **oferta equestre** com várias herdades vocacionadas para o desporto e criação de **Cavalo Lusitano**
- > Oferta de **shopping** tendo por base o único **outlet** da Região
- > Oferta de **turismo de natureza** com base no Estuário do Tejo

# A centralidade do Arco do Tejo tem activos náuticos, equestres e de natureza que podem ser capitalizados turisticamente

## Principais activos do **Arco do Tejo**

### Natureza

- > Reserva Natural do Estuário do Tejo
- > Embarcações Tradicionais do Tejo
- > Salinas do Samouco e Arrozais

### Equestre

- > Companhias das Lezírias (inclui EVOA)
- > Barroca d'Alva

### Náutica

- > Docas ao longo do Estuário do Tejo
- > Embarcações Tradicionais do Tejo

### Shopping

- > *Freeport*



A centralidade do Arco do Tejo tem actualmente um peso reduzido - o seu desenvolvimento poderá reflectir-se em crescimento futuro

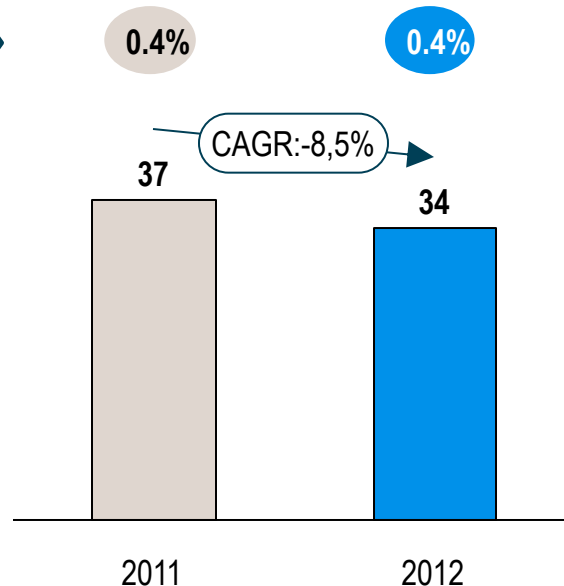
## Principais indicadores do Turismo – *Arco do Tejo*



### Evolução do número de dormidas

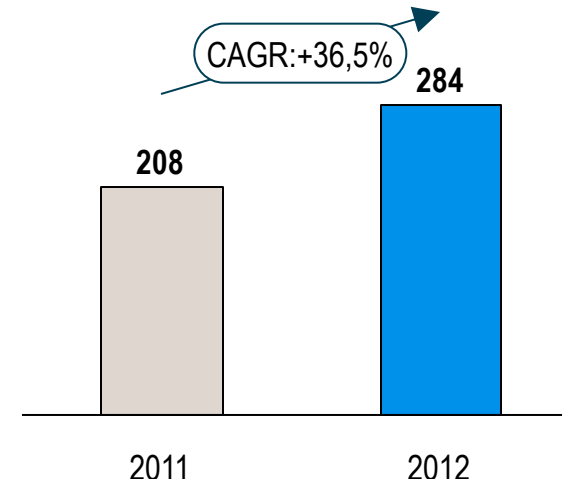
[2011-2012; '000 Dormidas]

Peso na  
Região



### Evolução do número de camas

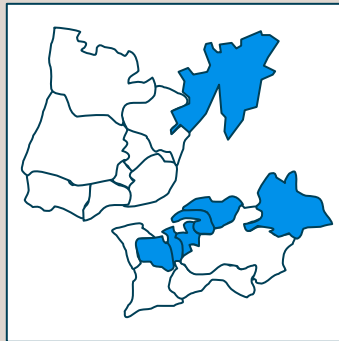
[2011-2012; N.º camas]



> 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)

# O desenvolvimento da centralidade e contributo para a Região devem ser suportados no turismo náutico, de natureza e equestre

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



**Principais linhas de desenvolvimento da centralidade do Arco do Tejo**  
(contributo para a Região)

- i** Alavancar nas **embarcações tradicionais** do Rio Tejo e nas infra-estruturas existentes e desenvolver a **náutica de recreio na centralidade**
- ii** Lançar e comunicar o **turismo de natureza** associado ao **Estuário do Tejo** e **respectivas salinas**, através de **passeios pedestres, a cavalo ou de BTT**
- iii** Desenvolver o **turismo equestre** com base na oferta de herdades e **coudelarias associadas ao Cavalo Lusitano** na centralidade



# E. Plano de Marketing Estratégico

**Roland Berger**  
Strategy Consultants





# O Plano Estratégico aponta para o crescimento das receitas de turismo, com a concretização do produto alargado e enfoque da promoção

## Plano de Marketing Estratégico para a Região de Lisboa - síntese

- 1**

**Objectivos 2015-2019**

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

**2**

**Produto**



**3**

**Mercados**



**4**

**Promoção**



- > Aumento do **portfolio 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**
  - > **Aprofundamento do conhecimento de mercados prioritários – Espanha, Alemanha e Brasil** - seleccionados 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**
  - > **Proposta de valor da Região** traduzida num **mosaico de experiências** que reflectem 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*

O principal objectivo é elevar a *performance* do Turismo a um novo patamar com a concretização da diversificação da oferta de produto

## Plano de Marketing Estratégico para a Região de Lisboa

1

### Objectivos 2015-2019



- > **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€** 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

2

### Produto



- > **Estratégia de produto alargado**, que concretiza a **diversificação da oferta** da Região
  - **Elevar** os actuais **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 break**



# A abordagem promocional deverá ser adequada aos diferentes tipos de mercados emissores, com uma maior customização nos prioritários

## Plano de Marketing Estratégico para a Região de Lisboa

3

### Mercados



- > **Aprofundamento do conhecimento dos mercados prioritários – Espanha, Alemanha e Brasil** – que em fases posteriores será estendida 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 directas em desenvolvimento, como a China** (a testar numa primeira fase), o México ou a Colômbia, a testar com **abordagens específicas**

4

### Promoção

7 reasons Lisbon could be Europe's coolest city

By Fiona Dunlop, for CNN  
January 26, 2014 - Updated 03:17 GMT (11:17 HKT)



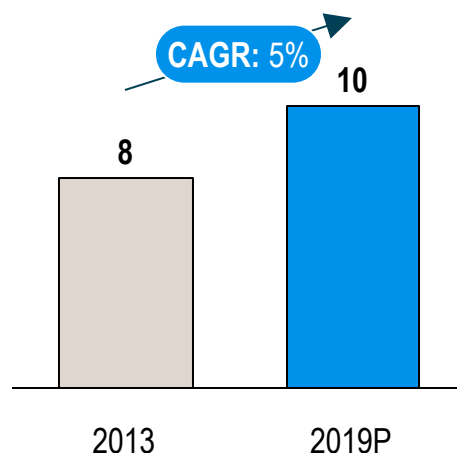
- > **Comunicação da Região de Lisboa** com base num **mosaico de experiências** que permitem a **customização de roteiros** às motivações de cada turista
- > Introdução de uma maior **diferenciação na abordagem aos mercados**, nomeadamente através de:
  - Enfoque no **desenvolvimento de market intelligence** 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 interactivas** com os potenciais turistas

Com o Plano Estratégico foi definida uma nova ambição - 10 M de dormidas<sup>1)</sup> e proveitos de 800 M€ em 2019, com melhoria da satisfação

## Objectivos estratégicos para a Região

### i Dormidas de estrangeiros

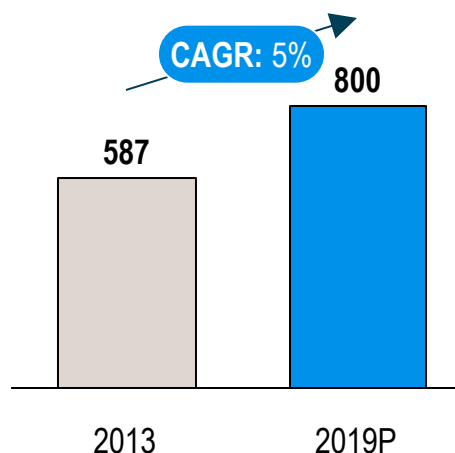
[2013-2019P; M]



> Considera um **crescimento de 4,5%** no número de **hóspedes estrangeiros** entre 2013 e 2019

### ii Proveitos globais

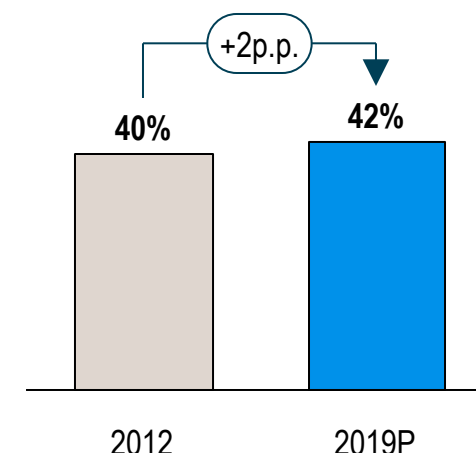
[2013-2019P; M€]



> Considera um **crescimento dos proveitos médios por dormida de 1%** no período

### iii Satisfação global

[2012-2019P; % acima de 8<sup>2)</sup>]



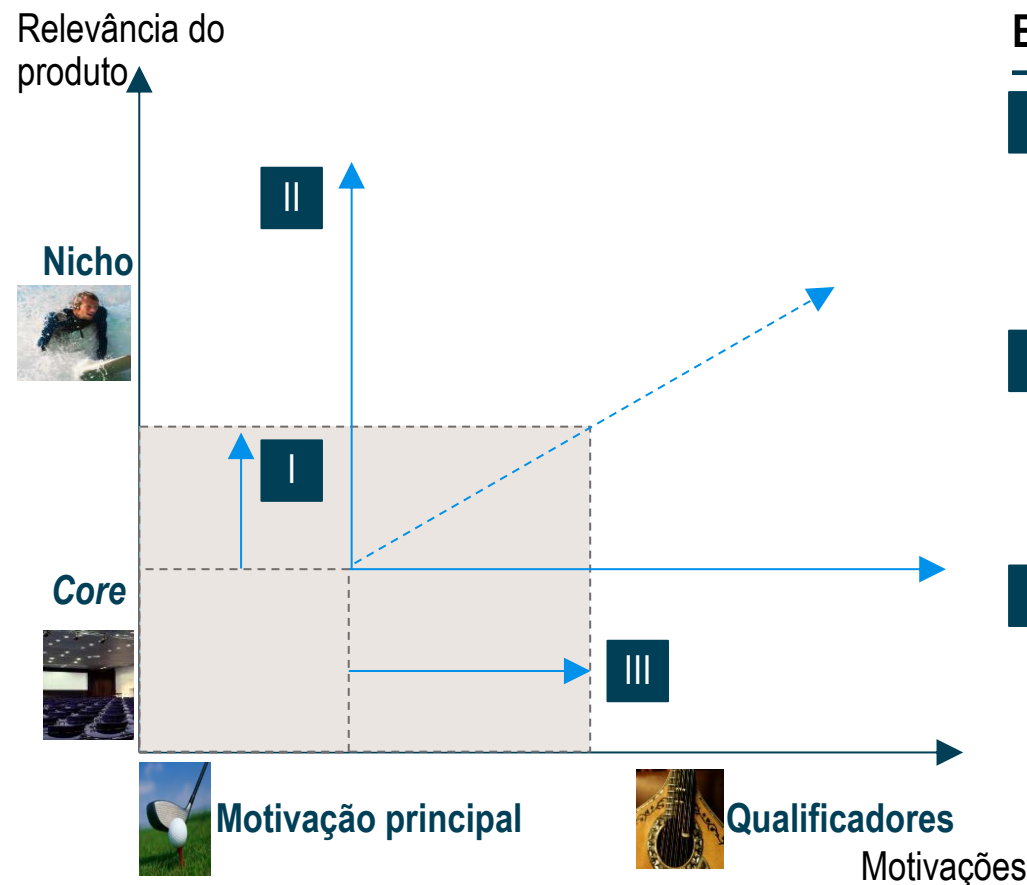
> Corresponde a **~2,4 M de hóspedes** com **avaliação superior a 8** – aumento de 0,6 M

**Adicionalmente poderá ser incorporado um indicador de notoriedade de marca - a avaliar através de um estudo a efectuar em mercados seleccionados**

1) Dormidas de Estrangeiros; 2) Escala de 1 a 10

A estratégia de produto passa por reforçar a oferta dos produtos *core*, ampliar o espectro de produtos de nicho e qualificadores de oferta

Estratégia de produto para a Região de Lisboa



### Estratégia de Produto

- I **Reforço da oferta de produtos *core* de Lisboa** como o **MI** e os **cruzeiros** com o **desenvolvimento de infra-estruturas críticas** à melhoria da **qualidade da oferta**
- II **Incorporação de produtos de nicho**, que permitam **aumentar a diversidade da oferta** e a **personalização da mesma às preferências dos turistas**
- III **Reforço da importância dos **qualificadores de oferta** e do seu papel essencial no **fortalecimento** da proposta de valor dos **produtos *core*** como o **city / short break** e o **MI****

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

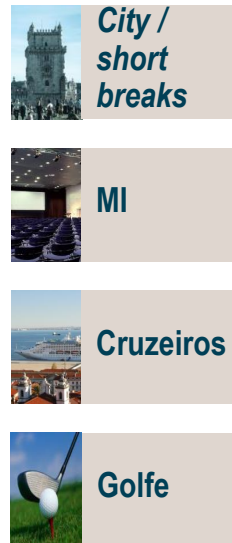
# Oferta alargada a 16 produtos, incluindo 4 a potenciar e 8 novas apostas, e reforço dos principais qualificadores de oferta

Principais produtos a desenvolver

## PRODUTOS

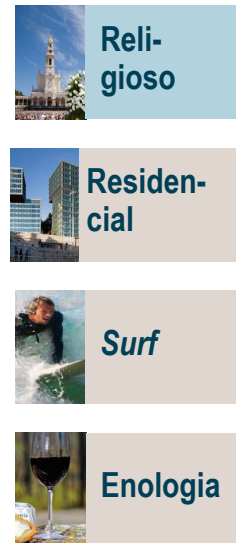
## QUALIFICADORES DE OFERTA

### i Core



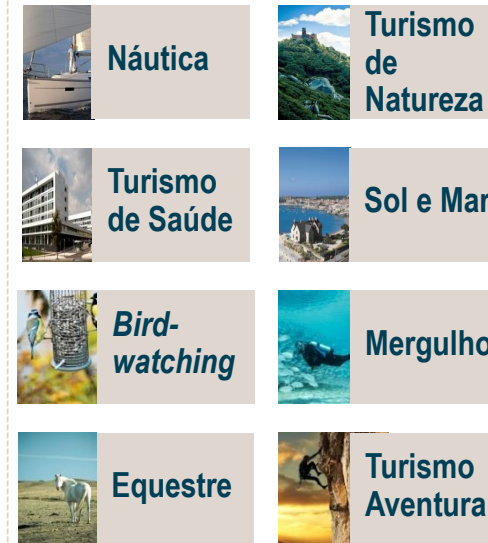
Produtos a elevar para um novo patamar de excelência

### ii A potenciar



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

### iii Novas apostas



Produtos nicho de crescimento futuro



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

 Produto cujo activo âncora se encontra fora da Região

# As centralidades têm produtos âncora distintos, o que reforça a sua complementaridade e diversidade

## Produtos âncora por centralidade

Centralidade	Produtos âncora <sup>1)</sup>		
<b>I LISBOA</b>	 <b>City / short breaks</b>	 <b>MI</b>	 <b>Cruzeiros</b>
<b>II CASCAIS</b>	 <b>City / short breaks</b>	 <b>Golfe</b>	 <b>Turismo Residencial</b>
<b>III SINTRA</b>	 <b>City / short breaks</b>	 <b>Golfe</b>	 <b>Turismo de Aventura</b>
<b>IV ARRÁBIDA</b>	 <b>Turismo de Natureza</b>	 <b>Enologia</b>	 <b>Sol e Mar</b>
<b>V ARCO DO TEJO</b>	 <b>Turismo de Natureza</b>	 <b>Equestre</b>	 <b>Náutica</b>

## Vectores de desenvolvimento

- > **Reforçar a oferta de MI**, no segmento dos Congressos de grandes dimensões
- > **Valorizar a oferta de Cultura, Shopping, Gastronomia e Nightlife**
- > **Desenvolver de Náutica e Turismo de Saúde**
- > **Desenvolver o Turismo Residencial e o Turismo de Saúde**
- > **Valorizar a oferta de Gastronomia, Nightlife e Náutica**
- > **Valorizar a oferta de Gastronomia**
- > **Reforçar a oferta de Turismo de Aventura**
- > **Desenvolver a oferta de Turismo de Natureza**
- > **Valorizar a oferta de Enologia e Gastronomia**
- > **Desenvolver a oferta de Turismo de Natureza, Equestre e Náutica**
- > **Valorizar a oferta de Shopping (Freeport)**

1) 3 principais produtos que poderão ser complementados



Com base no modelo de segmentação, foram identificados os mercados prioritários a aprofundar e seleccionados os de elevado potencial

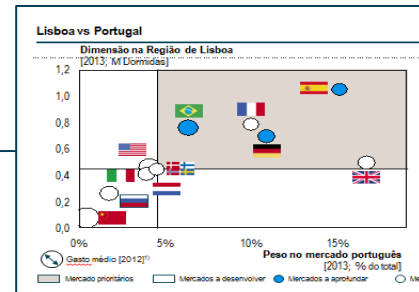
Modelo de segmentação dos mercados emissores

### Modelo de segmentação

- > **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

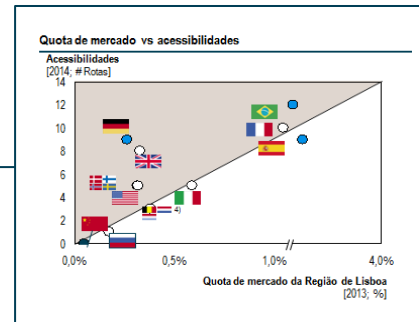
### Relevância

(Dimensão e peso em Portugal)



### Oportunidade

(Quota vs. acessibilidades)



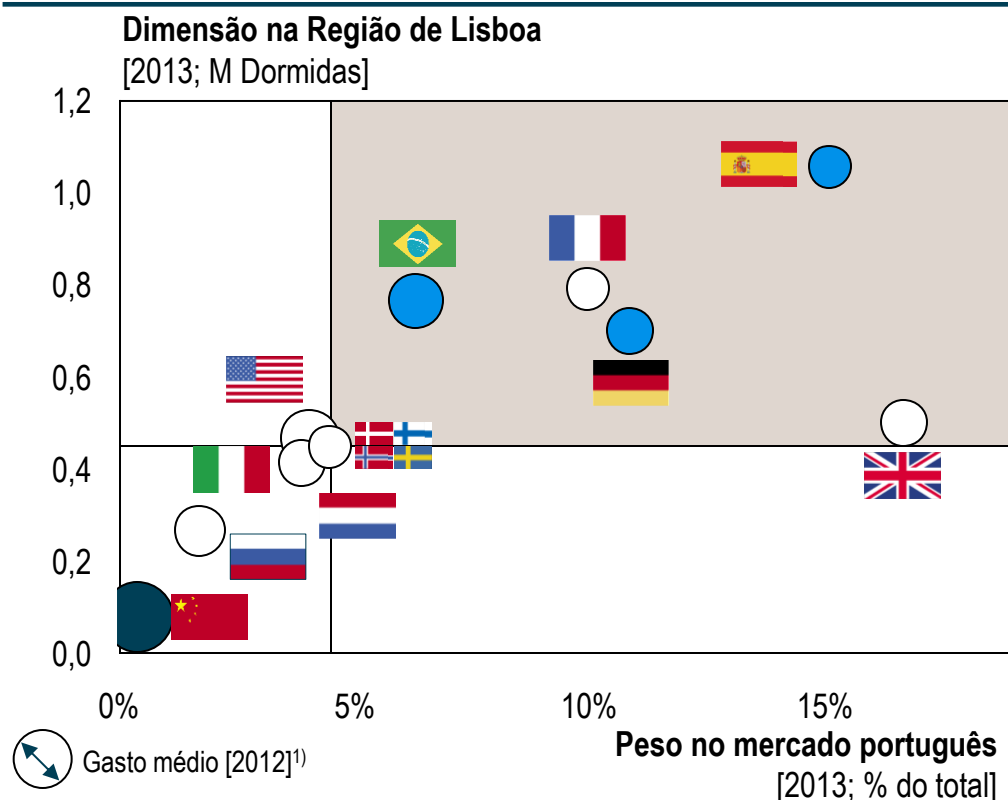
### Racional

- > **Segmentação** dos mercados emissores de acordo com a sua **relevância para a Região de Lisboa** e para Portugal, permitindo identificar os mercados principais
- > Análise das **oportunidades de crescimento** em mercados relevantes através do **desenvolvimento de melhores acessibilidades**
- > Identificação de **mercados de elevado potencial de crescimento**, **cujas acessibilidades directas estão em desenvolvimento**

# O mercado espanhol, francês, brasileiro e alemão, destacam-se pela sua relevância na Região de Lisboa e em Portugal

## Relevância dos mercados emissores

### Lisboa vs Portugal



### Comentários

- > 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 directas** pode ser ainda **mais trabalhado**

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

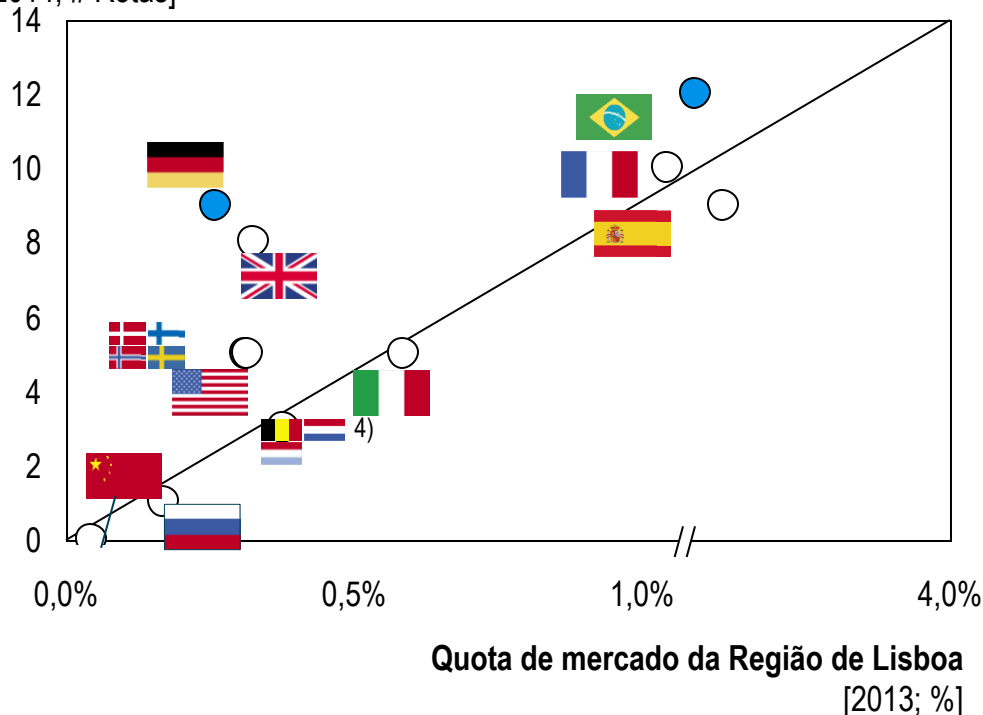
# Considerando a qualidade das acessibilidades para a Alemanha e Brasil, existe potencial para aumentar a quota de mercado da Região

## Identificação de oportunidades específicas

### Quota de mercado vs acessibilidades

#### Acessibilidades

[2014; # Rotas]



### Comentários

- > 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 directas** para **mercados** de elevado potencial como o **chinês, mexicano e colombiano** justificam a preparação de um **teste ao seu potencial**

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

De entre o *cluster* de mercados prioritários considera-se que o mercado espanhol, alemão e brasileiro devem ser mais aprofundados

## Tipos de mercados emissores

	Conceito de segmentação	Países
<b>A</b> <b>MERCADO PRIORITÁRIOS</b>	<b>&gt; Mercados de excelência</b> para o turismo na Região, que preenchem uma ou mais das seguintes condições <ul style="list-style-type: none"> <li>– Peso relevante em Portugal</li> <li>– Elevada dimensão na Região</li> </ul>	<b>A aprofundar</b>  Espanha  Alemanha  Brasil
	<b>&gt; Excelentes acessibilidades</b>	<b>Enfoque global</b>  Reino Unido  França  Benelux  Itália  Angola
<b>B</b> <b>MERCADOS A DESENVOLVER</b>	<b>&gt; Mercados relevantes</b> para o turismo da Região	 Rússia  Escandinávia
	<b>&gt; Acessibilidades devem ser melhoradas num dos seguintes aspectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Horários de voo poucos adequados ao <i>city break</i></li> <li>– Reduzidas frequência</li> </ul>	 EUA
<b>C</b> <b>NOVOS MERCADOS DE TESTE</b>	<b>&gt; Mercados cujas ligações aéreas a Lisboa se estão a desenvolver</b>	 China  México  Colômbia
	<b>&gt; Mercados com relações comerciais crescentes com Portugal, com perspectivas de melhoria</b>	

# A estratégia de comunicação e promoção da Região assenta na diversidade da oferta e na maior diferenciação na abordagem a mercados

## Eixos de desenvolvimento da estratégia de comunicação e promoção

### i Comunicação do conceito de Região



#### Proposta de valor

- > **Comunicação da Região de Lisboa** deve acentuar a **diversidade da oferta**, cuja concretização passa por um **mosaico de experiências**

#### Marca

- > **Lisboa** deverá ser a **marca base** para a **Região**, mantendo **Cascais e Sintra** como **marcas internacionais**

### ii Meios



- > **Reforço** da promoção nos **meios de maior proximidade** – p.e. *workshops*, acções junto de TO, *press* e *fam trips*
- > Dinamização da **comunicação online**, com uma abordagem **content marketing** e alavancagem do potencial das **redes sociais**
- > **Optimização** do investimento em **meios tradicionais**

### iii Maior diferenciação na abordagem aos mercados



- > **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**



# A comunicação da Região de Lisboa deverá acentuar a sua diversidade - concretizada através de um mosaico de experiências

## Estratégia de comunicação da Região – Mosaico de experiências

*"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"*







### Comentários

- > 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)

# A Região deverá ter como marca base Lisboa, mantendo Cascais e Sintra as suas marcas internacionais

## Modelo de marcas da Região de Lisboa

Centralidade		Marca internacional	Marca nacional	Modelo de marca
LISBOA		✓	✓	> <b>Lisboa como marca internacional âncora</b> , actuando como "hub turístico" para a Região
CASCAIS		✓	✓	> <b>Marca Cascais mantida a nível internacional</b> , alavancando no reconhecimento da costa do Estoril
SINTRA		✓	✓	> <b>Sintra mantém o investimento na sua marca internacional</b> alavancando no seu estatuto de património mundial da Unesco
ARRÁBIDA			✓	> A <b>Arrábida</b> não é reconhecida internacionalmente enquanto marca, mas pode <b>afirmar-se como marca a nível nacional</b>
ARCO DO TEJO			✓	> O Arco do Tejo deve <b>desenvolver-se enquanto marca a nível nacional</b>

# Promove-se o enfoque nos meios mais personalizados e no canal *online*, compensando com uma redução nos mais tradicionais

## Estratégia de meios



### Reforço dos meios de proximidade

- > Aumento do **investimento na customização aos mercados** através de **meios de proximidade**:
  - Assessoria mediática e PR (*media, fam, press, blogger trips*), e desenvolvimento de *roadshows* e *workshops*
  - Acções junto de TO



### Reforço do canal *online*

- > Desenvolvimento de **uma abordagem de *content marketing***
  - Desenvolvimento de blogs 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



### Optimização dos meios tradicionais

- > **Redução da presença em feiras e certames** – enfoque no mercado prioritário
- > Desenvolvimento de **pequenas campanhas enfocadas em segmentos de mercado específicos**

# A estratégia de comunicação *online* enfoca-se em *content marketing* e na dinamização das redes sociais

## Estratégia de comunicação *online*

### Abordagem de *content marketing*



- > 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**

### Dinamização das redes sociais



- > **Criação de # associados a Lisboa e às principais actividades 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 interacção entre estas comunidades temáticas, os # do tema específicos para Lisboa e o site visitlisboa

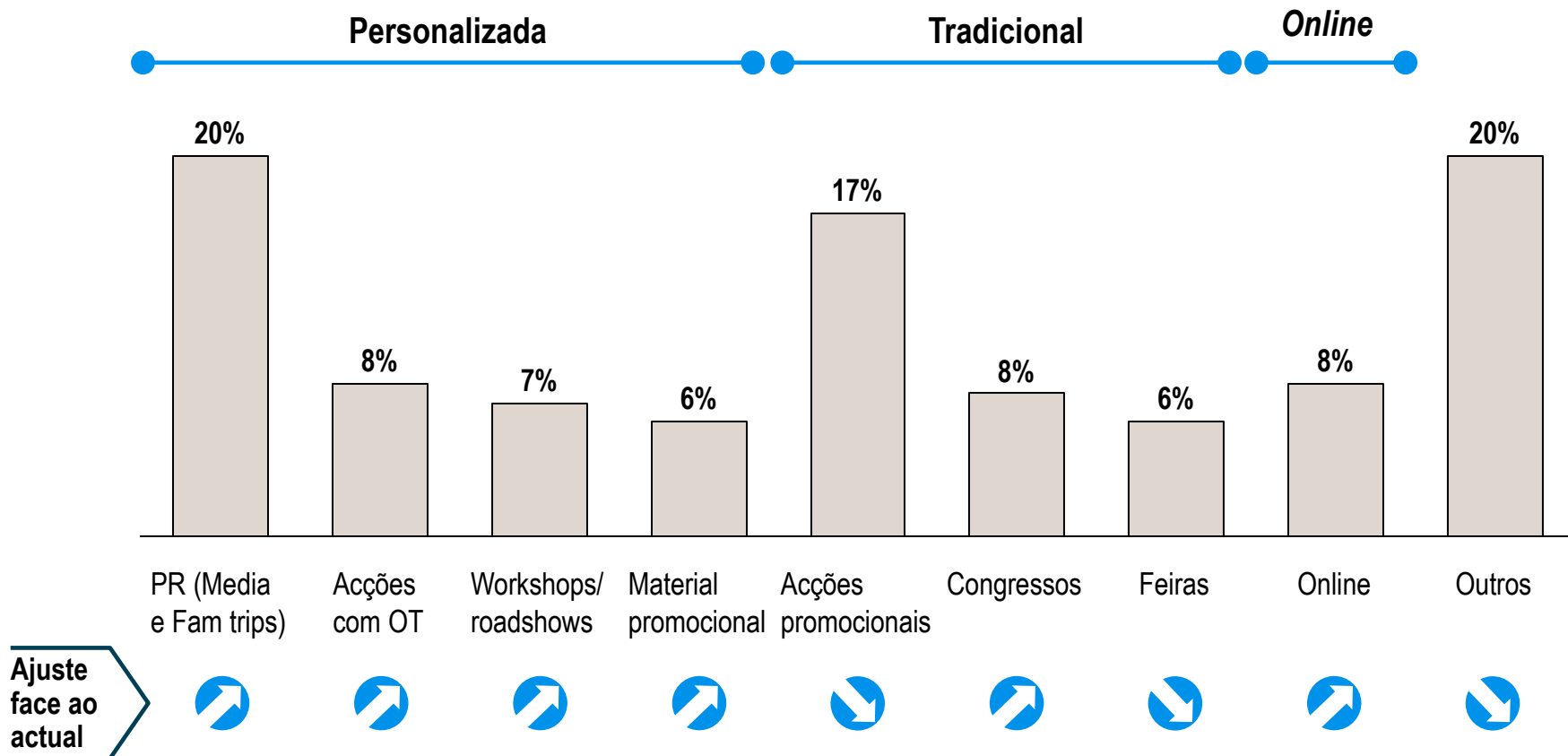
### Novo site visitlisboa



- > **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

Os meios promocionais personalizados serão privilegiados, enquanto os meios tradicionais sofrem uma redução de 6 p.p.

Proposta de orçamento por meio promocional





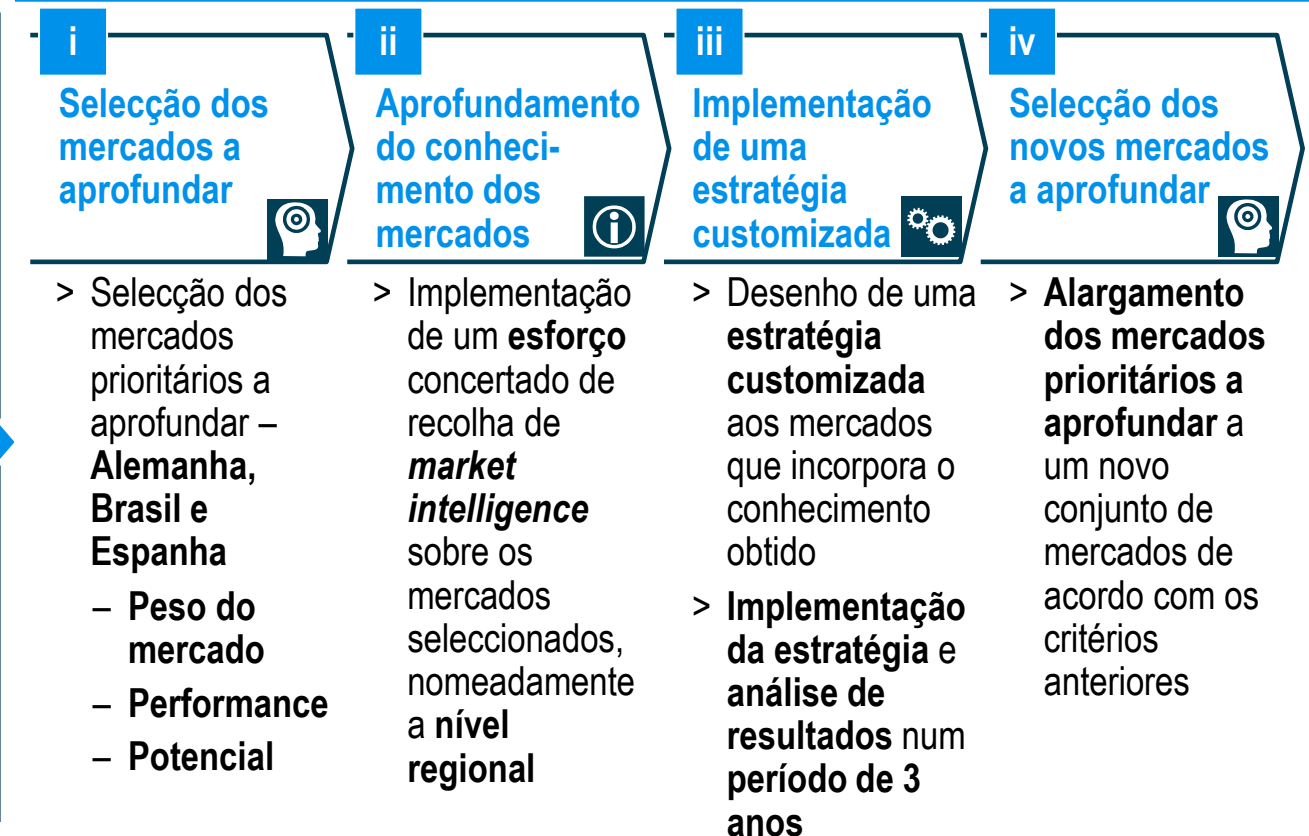
# Introduz-se uma nova abordagem diferenciada por mercado prioritário, com base no aprofundamento do conhecimento dos mesmos

## Diferenciação da abordagem por mercado

### Enquadramento

- > A actual 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

### Lógica do enfoque



# A abordagem promocional nos mercados a aprofundar deverá ser reforçada com um enfoque nos meios de proximidade

## Abordagem diferenciada por mercado

### MERCADOS A APROFUNDAR



- > **Aprofundamento do conhecimento** dos mercados espanhol, alemão e brasileiro numa primeira fase, e **alargamento faseado dos mercados prioritários a aprofundar** seleccionando a cada 3 anos novos mercados de acordo com as condições no momento
- > **Adequação dos produtos** e respectiva **comunicação** nos 3 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** de acordo com 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 seleccionadas

# Nos restantes mercados, o enfoque deverá ser na alavancagem do canal *online* e aumento de acções de proximidade

## Abordagem de produto por tipo de mercado emissor – Mercados a desenvolver e teste

### RESTANTES MERCADOS PRIORITÁRIOS



- > Nos restantes mercados prioritários deverá **aumentar o peso das acções 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 menos peso

### MERCADOS A DESENVOLVER



- > 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 direccionada para PR e acções junto de TO**

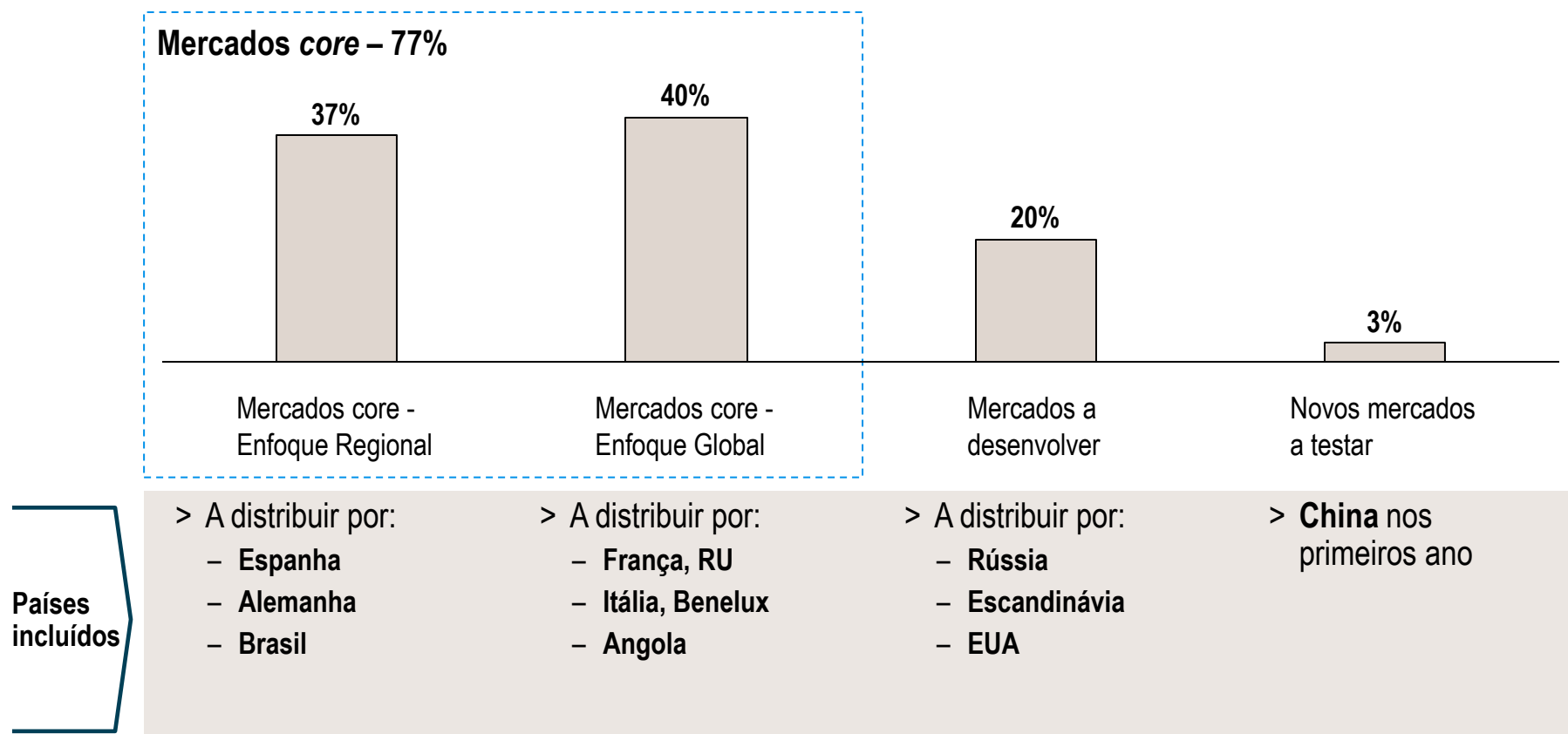
### NOVOS MERCADOS DE TESTE



- > Mercados **a testar** e a **monitorar a evolução dos resultados** obtidos por um período de 3 anos - **primeiro mercado a testar** deverá o mercado **chinês**, com **enfoque em Shanghai e Beijing**
- > Nos novos **mercados a testar** a abordagem deve ser muito selectiva com um número muito limitado de acções 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**

Em síntese, o orçamento de promoção internacional privilegia os mercados prioritários, prevendo-se o reforço do seu investimento

Proposta de distribuição do orçamento por tipo de mercado







## F. Plano de Implementação

**Roland Berger**  
Strategy Consultants





# A implementação do Plano Estratégico é assegurada através de Programas transversais à Região e específicos por centralidade

## Tipos de programas estratégicos

### Região



- > Programas de actuação 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 sector na Região**
  - Desenvolvimento de **experiências multi-centralidade**
- > Programas cujo desenvolvimento requer uma **actuação conjunta** por parte das **várias centralidades** como no desenvolvimento de experiências multi-centralidade

> **6 programas Estratégicos**

### Centralidade



- > Programas de **actuação 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**

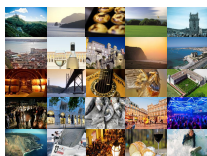
> **5 programas Estratégicos**

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

# Definiram-se 6 programas estratégicos de cariz transversal na Região e 5 para o desenvolvimento específico das centralidades

## Programas estratégicos para a implementação do Plano

### Região



**R1** Programa de desenvolvimento dos mercados emissores prioritários e teste

**R2** Programa de promoção internacional da Região

**R3** Programa de desenvolvimento da promoção *online*

**R4** Programa de melhoria da informação e da qualidade de serviço na Região

**R5** Programa de captação de investimento para o sector do turismo

**R6** Programa de desenvolvimento de experiências multi-centralidade

### Centralidade



**C1** Programa de desenvolvimento da centralidade de Lisboa

**C2** Programa de desenvolvimento da centralidade de Cascais





**C3** Programa de desenvolvimento da centralidade de Sintra

**C4** Programa de desenvolvimento da centralidade da Arrábida

**C5** Programa de desenvolvimento da centralidade do Arco do Tejo

# O primeiro programa da Região enfoca-se no desenvolvimento dos mercados emissores prioritários (com abordagem regional) e de teste



## R1 Programa de desenvolvimento dos mercados emissores prioritários e teste

	Descrição	Calendário previsto
<b>Mercados core e abordagem regional</b>    	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de uma <b>abordagem regional específica com base num conhecimento aprofundado dos 3 mercados considerados prioritários – Espanha, Alemanha e Brasil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aprofundamento do conhecimento e do <i>market intelligence</i> associado aos 3 mercados de abordagem Regional</li> <li>– <b>Detalhe e lançamento da abordagem por Região</b> de cada mercado prioritário – selecção dos principais meios a focar, estratégia de comunicação a adoptar, ...</li> <li>– <b>Seleccção faseada dos vários mercados emissores prioritários</b> a mercados a aprofundar (p.e. França e Reino Unido)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 2015</li> <li>&gt; 2015-17</li> <li>&gt; 2017-19</li> </ul>
<b>Mercados teste</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolvimento de mercados com elevado potencial associado ao <b>desenvolvimento esperado das acessibilidades – China</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Preparação</b> e lançamento de uma abordagem teste <b>ao mercado chinês</b></li> <li>– <b>Seleccção do próximo mercado de teste</b> a lançar de acordo com o desenvolvimento das acessibilidades planeadas – nomeadamente o México e Colômbia a avaliar</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 2015-17</li> <li>&gt; 2017-19</li> </ul>

1) Exclui promoção online

# O segundo programa da Região promove o desenvolvimento da promoção internacional da Região, nos restantes mercados



## R2 Programa de promoção internacional da Região

	Descrição	Calendário previsto
<b>Promoção personalizada</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementação de uma <b>estratégia de promoção personalizada</b>, enfocada em <b>meios de maior proximidade</b> com os principais <i>stakeholders</i> nos restantes mercados emissores (não incluídos no Programa R1)               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Enfoque no <b>desenvolvimento</b> de relações com os <b>opinion makers</b> chave</li> <li>– Enfoque no <b>desenvolvimento</b> de relações com os <b>principais canais de distribuição</b></li> </ul> </li> </ul>	> 2015-19
<b>Promoção tradicional</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Ajustamento do investimento</b> em promoção <b>tradicional</b> nos restantes mercados emissores (não incluídos no Programa R1)               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Aumento</b> do investimento em <b>promoção de congressos</b>, de forma a <b>fomentar</b> o posicionamento da Região no <b>segmento de MI</b></li> <li>– <b>Redução</b> do investimento em <b>feiras e acções promocionais</b></li> </ul> </li> </ul>	> 2015-19

1) Exclui promoção nos mercados core e abordagem regional e teste e a promoção *online*

# O terceiro programa da Região tem como objectivo o alinhamento da estratégia de comunicação *online* com a nova visão para a Região




## R3 Programa de desenvolvimento da promoção *online*

	Descrição	Calendário previsto
<b>Dinami-zação do canal online</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolvimento de uma <b>estratégia de dinamização do canal online, através de sites de viagens e redes sociais</b> alinhada com a visão para a Região               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Utilização de <b>sites de viagens e comunidades temáticas existentes</b> alinhadas com os principais produtos da Região</li> <li>– Utilização de <b>"canais oficiais" nas principais redes sociais</b> (p.e. Instagram; Twitter; Facebook)</li> </ul> </li> </ul>	> 2015-19
<b>Site</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Adequação do site visitlisboa à visão de Região</b> introduzida pelo Plano estratégico 2015-2019               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Alargamento dos conteúdos</b> disponibilizados no site à <b>Região de Lisboa</b> de forma integrada</li> <li>– Introdução de <b>links aos sites turísticos da Região</b></li> <li>– Introdução no site visitlisboa de uma <b>maior interactividade com o visitante e com as redes sociais</b>, permitindo a <b>partilha de experiências</b> da Região Lisboa</li> </ul> </li> </ul>	> 2015





# O quarto programa da Região enfoca-se na melhoria da informação e da qualidade de serviço no sector do Turismo da Região

## R4 Programa de melhoria da informação e qualidade de serviço na Região

	Descrição	Calendário previsto
<b>Melhoria da informação</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Modernização da rede de postos de turismo</b> da Região geridos pela ATL e ERT, garantido a <b>qualidade das instalações</b> e <b>uniformização dos serviços</b> prestados (informação e venda)</li> <li>&gt; <b>Alinhamento da informação disponibilizada</b> nos postos de turismo</li> </ul>	> 2015-19
<b>Qualidade de serviço</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolvimento faseado de um <b>programa que permita o alinhamento da qualidade de serviço na Região</b>, através da <b>qualificação das entidades a actuar no sector</b> como a restauração, hotelaria, ou operadores turísticos <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Segmentação da oferta existente</b> na Região de acordo com a qualidade</li> <li>– Desenvolvimento de <b>ferramentas</b> para <b>premiar as entidades qualificadas</b></li> <li>– Desenvolvimento de <b>programas de formação específicos</b></li> </ul> </li> </ul>	> 2015-19
<b>Excelência na Região</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolvimento de uma <b>estratégia</b> que vise o <b>aumento do número de empresas do sector do turismo</b> da Região nos <b>rankings</b> de referência do sector</li> <li>&gt; Identificação dos <b>parceiros e pessoas-chave</b> a envolver no projecto</li> </ul>	> 2015-19

# O quinto programa da Região prevê o desenvolvimento de uma actuação sistemática para a atracção de investimento



## R5 Programa de captação de investimento para o sector do turismo

	Descrição	Calendário previsto
<p><b>Mapeamento do activos potenciais</b></p> 	<p>&gt; <b>Mapeamento e caracterização dos activos com potencial</b> para o sector do <b>Turismo</b> na Região de Lisboa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Criação de uma base de dados com os principais activos na Região com potencial de desenvolvimento turístico</li> <li>– Disponibilização de informação sobre os activos existentes na Região a potenciais investidores</li> </ul>	> 2015-19
<p><b>Iniciativas de captação</b></p> 	<p>&gt; Lançamento de <b>iniciativas de captação de investimentos privados</b> para o sector na Região, através de uma <b>abordagem estruturada e adequada a necessidades concretas</b> de potenciais investidores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificação dos principais <i>players</i> no sector e das suas necessidades</li> <li>– Preparação e lançamento de <i>roadshows</i> para apresentar as oportunidades existentes</li> </ul>	> 2015-19

# O sexto programa da Região prevê o desenvolvimento das experiências multi-centralidade (conceito integrador)

## R6 Programa de desenvolvimento de experiências multi-centralidade

### Calendário previsto

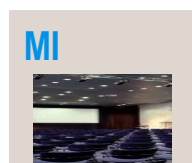
Descrição	Calendário previsto
<p><b>Passes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Introdução de <b>experiências multi-centralidade</b> tendo por base o <b>acesso a equipamentos diferentes</b> e complementares na Região com base <b>num passe único</b>, sendo aplicável a produtos como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Golfe: "<b>Passe Golfe</b>"</li> <li>– Náutica: "<b>Passe Náutica</b>"</li> </ul> </li> </ul>	> 2015-19
<p><b>"Lisbon Stories"</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolvimento de roteiros temáticos tendo por base os locais de interesse chave, contando a sua história e curiosidades de forma simples e interessante – "<b>Lisbon Stories</b>"               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>A desenvolver</b> nas 3 marcas internacionais da Região <b>de forma faseada</b> – <b>Lisboa</b> seguida de <b>Cascais e Sintra</b></li> <li>– Experiência que deve ser <b>suportada através de uma aplicação móvel</b>, do novo <i>síte</i> visitlisboa e de sinalética específica</li> </ul> </li> </ul>	> 2015-19

# Em Lisboa, o programa está focado no desenvolvimento de produtos chave e melhoria da oferta da "macro-centralidade"

## C1 Programa de desenvolvimento da centralidade de Lisboa

**Calendário  
previsto**

### Descrição



**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**

> 2015-17



**Centra-  
lidades**

- > Desenvolvimento das **centralidades da macro-centralidade de Lisboa**
  - **Oferta integrada** que combina o **Palácio, Convento e Tapada de Mafra** 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**

> 2015-19





**Micro-  
centra-  
lidades**

- > Desenvolvimento das **micro-centralidades da cidade de Lisboa**, com enfoque em:
  - Projecto de **requalificação de Belém** - focado na melhoria da sua vivência
  - Projecto de **conversão da Estação Sul-Sudeste** - actividades marítimo-turísticas
  - Continuação da **requalificação da Baixa** – Cais do Sodré / Campo das Cebolas
  - Acções de desenvolvimento de produto como a **náutica**, os **cruzeiros**, e qualificadores de oferta como a **gastronomia** ou o **shopping**

> 2015-19

# Em Cascais, o programa centra-se nos novos produtos a desenvolver com maior impacto na Região

## C2 Programa de desenvolvimento da centralidade de Cascais




	Descrição	Calendário previsto
<b>Turismo de saúde</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolvimento da <b>abordagem de Cascais ao Turismo de Saúde</b>, com base em <b>dois modelos</b> complementares:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenvolvimento de uma <b>oferta de Turismo de Saúde com base na oferta de especialidades médicas em que a centralidade se diferencia</b>, nomeadamente na área de ortopedia</li> <li>– Detalhe de uma <b>oferta</b> complementar ao <b>Turismo de Saúde</b>, enfocada na <b>fase de recuperação do visitante e nos acompanhantes</b> que tem por base os factores 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)</li> </ul> </li> </ul>	> 2015-19
<b>Turismo Residencial</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Promoção de Cascais como principal pólo do Turismo Residencial</b> na Região, alavancando no seu posicionamento internacional, produtos âncora (p.e. sol e mar, cultura), na proximidade a Lisboa e qualidade da oferta residencial</li> </ul>	> 2015-19

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



# O enfoque do programa de Sintra está no desenvolvimento dos produtos complementares à oferta actual



## C3 Programa de desenvolvimento da centralidade de Sintra

	Descrição	Calendário previsto
<b>Turismo de aventura</b> 	> <b>Promoção de Sintra como pólo do Turismo Aventura</b> 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	> 2015-17
<b>Gastronomia</b> 	> Desenvolvimento da <b>oferta gastronómica tradicional</b> da Região de Sintra <b>no centro da cidade</b> , promovendo o desenvolvimento de restaurantes dedicados aos pratos regionais (p.e. leitão de negrais; marisco; peixe)	> 2015
<b>Turismo Residencial</b> 	> Promoção do <b>Turismo Residencial em Sintra</b> , alavancando no seu posicionamento internacional, "oferta de palácios", produtos âncora (p.e. cultura; natureza; aventura) e na proximidade a Lisboa	> 2015-17

**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**

# Na Arrábida, o programa alavanca nos activos da Serra, permitindo o desenvolvimento do Turismo de Natureza e da enologia




## C4 Programa de desenvolvimento da centralidade da Arrábida

	Descrição	Calendário previsto
<b>Turismo de natureza</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Preparação e lançamento do programa de <b>desenvolvimento e promoção de Turismo de Natureza, alavancando na beleza paisagística, praias, estuário e oferta gastronómica associada à Serra da Arrábida</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenvolvimento de ofertas integradas na Serra que permitam conjugar várias componentes da oferta da serra (p.e. percursos na serra com provas de vinho)</li> <li>– Promoção do mergulho em Sesimbra, na sequência do Plano de Comercialização e Venda lançado, aproveitando as suas condições naturais e proximidade a Lisboa</li> </ul> </li> </ul>	> 2015-19
<b>Enologia</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promoção da <b>oferta enológica</b> da Região da Arrábida, <b>alavancando na rota de vinhos existente</b>, e do <b>desenvolvimento de serviços complementares</b> (p.e. transporte; associação à gastronomia regional) que aumentem a sua atractividade</li> </ul>	> 2015-19

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

# No Arco do Tejo o programa centra-se no turismo ligado ao Estuário do Tejo e na oferta equestre

## C5 Programa de desenvolvimento da centralidade do Arco do Tejo

	Descrição	Calendário previsto
<b>Turismo de natureza</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Preparação e lançamento do programa de <b>desenvolvimento e promoção de Turismo de Natureza</b>, com base nos activos associados ao <b>Estuário do Tejo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenvolvimento de ofertas integradas no estuário que permitam conjugar os vários activos da Região (p.e. Companhia das Lezírias e passeios no Estuário)</li> </ul> </li> </ul>	> 2015-19
<b>Náutica</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promoção do desenvolvimento de uma <b>oferta ligada à náutica</b>, alavancando nos <b>activos e infra-estruturas existentes</b> na centralidade – p.e. embarcações tradicionais do Rio Tejo</li> </ul>	> 2015-19
<b>Equestre</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fomento do desenvolvimento de uma <b>oferta de turismo equestre</b> que alavanque na <b>imagem do Cavalo Lusitano</b> e nos vários <b>equipamentos de qualidade</b> existentes na centralidade</li> </ul>	> 2015-19

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





## G. Modelo de *Governance* para a implementação do Plano

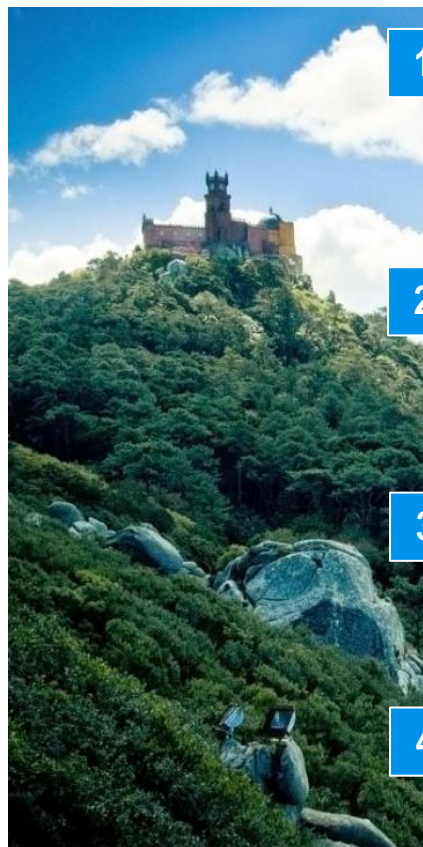
**Roland Berger**  
Strategy Consultants





# O sucesso do Plano Estratégico passa pela adequação do modelo de *governance* que considere as competências actuais

## Princípios para a definição do modelo de *governance*



- 1 Respeito da atribuição actual 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
- 2 Alavancagem nos recursos, competências e experiência existente** nas entidades de Turismo, e em particular na ATL para o desenvolvimento da oferta
- 3 Alinhamento** da atribuição de **responsabilidades** de decisão, gestão e implementação de acordo com os **recursos financeiros** disponíveis em **cada entidade**
- 4 Incorporação do *input* e conhecimento da especificidade local** existente e **garantia de coerência com os planos** de desenvolvimento turístico ao nível do **Município**



# Complementarmente ao papel da ERT-RL e ATL, propõe-se a criação de um Conselho Consultivo para acompanhamento da implementação

## Modelo de *governance* da implementação do Plano Estratégico

### Gestão e implementação dos Programas<sup>1)</sup>



- > **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 Tejo**<sup>2)</sup>



- > **Gestão e implementação dos Programas das competências directas e no orçamento da ATL**
  - **Programas da Região** de **promoção internacional** e **informação turística** (delegação de competências em Sintra e Mafra)
  - Programa de **desenvolvimento da centralidade de Lisboa** e de **Sintra**<sup>2)</sup>

### Acompanha-mento da implementação

#### Conselho Consultivo<sup>3)</sup>

- > **Acompanhamento da implementação dos Programas visando:**
  - **Cumprimento do plano de implementação** definido
  - **Alinhamento** com os planos estratégicos **dos vários Municípios**

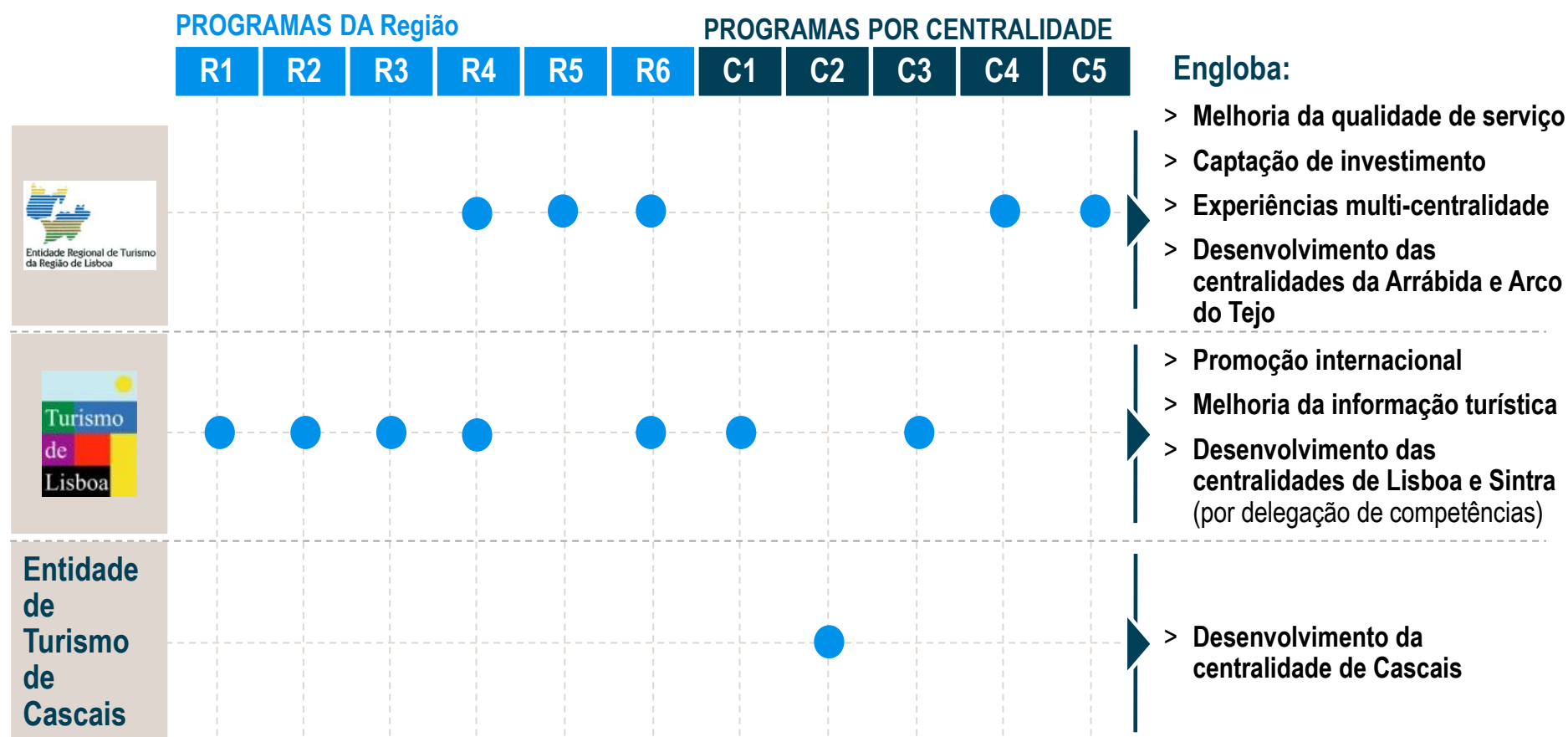
1) Implementação dos programas específicos de Centralidades com Entidades Locais e orçamento para o Turismo deverá ser realizada pelas mesmas

2) De acordo com o Artigo 44 dos Estatutos da ERT-RL; 3) Cada Centralidade elege um representante

Fonte: Roland Berger Strategy Consultants

Foram alocadas as responsabilidades pela implementação dos programas, de acordo com as competências das várias Entidades

## Responsabilidade de implementação dos Programas



Cada Programa deverá ter um Gestor responsável pela sua implementação – prevê-se a criação de Grupos de Trabalho quando se justifique

*Enablers* para a implementação dos Programas e respectiva relevância

## A Gestor do Programa

- > 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

> **Garantir a existência de um responsável pela implementação de cada Programa específico que assegura a sua concretização e reporta avanços alcançados**

## B Grupo de Trabalho

- > Criação de **Grupos de Trabalho** sempre que se justifique:
  - **Desenvolvimento de produtos** vocacionados para nichos de mercado
  - **Desenvolvimento de actividades** que abarcam várias centralidades / Municípios
  - **Descentralização de decisões** relativamente a aspectos específicos

> **Promover uma maior participação da Região no desenvolvimento de actividades específicas do Plano Estratégico**

# Cada programa deverá ter um gestor responsável pela sua implementação

## A - Gestor de Programa: papel, principais actividades e equipa

### Papel principal

- > **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

### Equipa

- > **Gestor de Programa da ERT-RL<sup>1)</sup> e ATL** – considerando a **atribuição de competências de cada entidade**
- > **Equipa de projecto** seleccionada de acordo com as suas **competências pessoais** para a implementação do Programa específico

### Principais actividades a desenvolver

- > **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 Acção** específica, que pelas suas características justifica a sua criação
- > **Implementação do Programa** e das Acções definidas

# A título de exemplo apresentam-se possíveis Grupos de Trabalho enquadrados em experiências, nichos e acções transversais

## B – Grupo de Trabalho: Racional e exemplos

Racional	Tipo de acções	Exemplo	Racional
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Descentralizar as decisões</b> relativamente a aspectos específicos</li> </ul>	Experiências multi-centralidade	<b>Passe Golfe</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Alinhar</b> as várias <b>entidades</b> envolvidas no desenvolvimento de um passe que permite a <b>utilização dos vários campos de golfe</b> da Região com um <b>preço único</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolver <b>produtos</b> vocacionados para <b>nichos</b> de mercado</li> </ul>	Nichos	<b>Equestre</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Definir a oferta</b> de Turismo de Equestre mais adequada para a Região, <b>considerando as suas várias vertentes</b> – p.e. formação; treino; competição</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Abranger várias centralidades</b> / Municípios</li> <li>&gt; <b>Envolver</b> várias <b>entidades</b> (públicas e privadas)</li> </ul>	Acções transversais	<b>Melhoria da qualidade de serviço</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Desenvolver o programa de qualidade de serviço</b> a implementar na Região e o respectivo faseamento</li> <li>&gt; <b>Apoiar na implementação</b> do programa</li> </ul>





It's character that  
creates impact !

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

