

**Perspetivas sobre o Turismo e
Novos Modelos de Negócio**

Inês Costa Cruz Simões

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Mestrado Bolonha em Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Prof. Joana Serra da Luz Mendonça

Júri

Presidente: Prof. Miguel Simões Torres Preto
Orientador: Prof. Joana Serra da Luz Mendonça
Vogal: Prof. António Miguel Areias Dias Amaral

Outubro de 2020

Declaro que o presente documento é um trabalho original da minha autoria e que cumpre todos os requisitos do Código de Conduta e Boas Práticas da Universidade de Lisboa.

Agradecimentos

Começo por agradecer à minha Orientadora, Professora Joana Mendonça, por todo o apoio prestado e disponibilidade no acompanhamento desta dissertação de Mestrado. Os seus conhecimentos, incentivos e espírito crítico foram determinantes para a concretização deste trabalho.

Um agradecimento especial à minha querida colega e amiga Inês Carrilho Nunes cujo apoio foi incondicional na realização desta dissertação bem como ao longo de todo o percurso académico que partilhámos em conjunto. Obrigada pela tua disponibilidade, paciência e atenção.

Agradeço também aos meus restantes colegas e amigos cujo Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial nos juntou e aos quais desejo o maior sucesso profissional e muita felicidade. Gosto muito de vocês e espero que o nosso grupo se mantenha presente e unido.

Por fim, e não menos importante, um enorme agradecimento à minha família. Aos meus pais por todo o apoio, paciência e compreensão nos momentos mais difíceis. Ao meu irmão pela preocupação e persistência para que terminasse este trabalho. Obrigada.

Resumo

O turismo representa um dos sectores económicos mais importantes do mundo e com maior crescimento nos últimos anos. É apresentado como a terceira grande atividade socioeconómica na UE e com um impacto positivo no crescimento económico e empregabilidade (OMT & OCDE). No que diz respeito a rankings internacionais, Portugal tem-se distinguido nos últimos anos tendo sido considerado como o 12º destino mais competitivo do mundo, de acordo com o Fórum Económico Mundial em 2019. Tendo como caso de estudo uma empresa familiar que atua no setor turístico (denominada “Get Your Paradise Unipessoal Lda.”) e cujos clientes procuram um turismo mais diversificado – turismo de experiências, pretende-se responder à seguinte questão: como deve a empresa adaptar-se e responder a este nicho de mercado? Que tipo de modelo de negócios deve a empresa implementar por forma a adequar-se à alteração do paradigma no setor turístico? A proposta, como resultado desta dissertação é a implementação de uma nova plataforma digital, designada Epic, e a adoção do modelo de negócios Business Model Canvas que é selecionado, neste trabalho, devido à sua simplicidade e exibição intuitiva das inter-relações entre as nove componentes do modelo.

Palavras-Chave: Caso de Estudo, Experiências, Modelos de Negócio, Portugal, Turismo.

Abstract

Tourism represents one of the most important economic sectors in the world and with the greatest growth in recent years. It is presented as the third major socio-economic activity in the EU and with a positive impact on economic growth and employability (UNWTO & OECD). With regard to international rankings, Portugal has been distinguished in recent years having been considered as the 12th most competitive destination in the world, according to the World Economic Forum in 2019. Having as a case study a company that operates in the tourism sector (called “Get Your Paradise Unipessoal Lda.”) and whose customers are looking for a more diversified tourism, experiences-based tourism, it is, in this study, intended to answer the following question: how should the company adapt and respond to this market niche? What kind of business model should the company implement in order to adapt to the paradigm shift in the tourism sector? The proposal is the implementation of a new digital platform, called Epic, and the adoption of the Business Model Canvas as a business model due to its simplicity and intuitive display of the interrelations between the nine components of the model.

Key-Words: Business Models, Case Study, Experiences, Portugal, Tourism.

Índice

Lista de Siglas e Abreviaturas	9
Introdução	10
Capítulo 1 - O Turismo no Mundo e em Portugal	12
1.1 O Turismo no Mundo.....	12
1.1.1 O Turismo na Economia Mundial.....	12
1.1.2 Evolução do Turismo.....	16
1.1.3 Perspetivas de Evolução do Turismo.....	19
1.2 O Turismo em Portugal.....	24
1.2.1 Evolução do Turismo em Portugal.....	24
1.2.2 Tendências Futuras e Principais Desafios.....	26
1.3 A Procura e a Oferta Turística a Nível Nacional.....	31
1.3.1 Determinantes da Procura.....	31
1.3.2 Oferta - Produtos Turísticos.....	32
1.3.3 Receitas Turísticas.....	34
Capítulo 2 - Novos Modelos de Negócio no Turismo	35
2.1 Novos Modelos de Negócio.....	35
2.1.1 Economia da Partilha e Novos Modelos de Negócio.....	37
Capítulo 3 – Metodologia	41
3.1 Escolha da Metodologia.....	41
3.2 Metodologia: Caso de Estudo.....	42
3.3 Dados do Caso de Estudo.....	44
Capítulo 4 - Caso de Estudo: Turismo de Experiências	45
4.1 Enquadramento.....	45
4.2 Apresentação da Empresa.....	46
4.2.1 Identificação da Empresa e da Nova Ideia de Negócio.....	46
4.2.2 Denominação e Forma Jurídica.....	46
4.2.3 Historial da Empresa.....	47
4.2.4 Vetores Estratégicos.....	48
4.3 Análise do Produto.....	49
4.3.1 Descrição sumária do Produto.....	49
4.3.2 Vantagens distintivas/ Diferenciação.....	49
4.3.3 Tecnologias a utilizar e direitos de Propriedade Industrial.....	51

4.3.4	Processo Produtivo.....	52
4.4	Análise do Mercado.....	53
4.4.1	Evolução histórica e previsional do sector (Problemas e Tendências).....	53
4.4.2	Caracterização do Mercado-Alvo.....	53
4.4.3	Análise da Concorrência.....	53
4.5	Posicionamento da empresa no novo paradigma do Turismo.....	55
4.5.1	Foco no Turismo de Experiências.....	55
4.5.2	Novo Modelo de Negócio (Business Canvas).....	55
	Capítulo 5 – Reflexão sobre o Sector Turístico	58
	Capítulo 6 – Conclusões e Considerações finais	59
	Referências Bibliográficas	61

Índice de Anexos

Anexo I – Conceitos associados ao Turismo.....	70
Anexo II - Tendências internacionais e impacto no turismo.....	72
Anexo III - Metas para o turismo em Portugal (2017-2027).....	75
Anexo IV - Análise SWOT (Contexto interno vs. Ambiente Externo).....	76
Anexo V - Principais indicadores da atividade turística por regiões Nuts II, 2013.....	77
Anexo VI – Guião da entrevista à responsável pela empresa em análise.....	78

Índice de Figuras

Figura 1 – Ganhos de exportações por categoria de produto, 2017 (mil milhões de dólares, USD).....	14
Figura 2 – Top 10 destinos por receitas de turismo internacional, 2018.....	14
Figura 3 – Quota de Receitas por região (2017).....	15
Figura 4 – Balança turística dos países da UE, 2018.....	15
Figura 5 – Taxa de variação anual das chegadas de turistas internacionais (2014-2018).....	16
Figura 6 – Chegadas de turistas por região de destino (2014 - 2018).....	17
Figura 7 - Top 10 destinos por chegadas de turistas internacionais, 2018.....	18
Figura 8 - Variação de chegadas de turistas internacionais.....	18
Figura 9 - Chegadas internacionais reais vs. projeções de longo prazo.....	20
Figura 10 - Tendências internacionais.....	21
Figura 11 - Taxa de variação média anual das chegadas internacionais 2007-2013.....	24
Figura 12 - Posicionamento de Portugal em Rankings Internacionais.....	25
Figura 13 - Referencial estratégico para a década 2017-2027.....	28
Figura 14 - Dormidas de hóspedes residentes no estrangeiro em Portugal entre 2007 e 2015.....	31
Figura 15 - Evolução dos mercados emissores entre 2005 e 2015.....	32
Figura 16 - Evolução da capacidade de alojamento entre 2007 e 2013.....	33
Figura 17 - Capacidade média de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II, 2018.....	33
Figura 18 - Receitas turísticas entre 2007 e 2015.....	34
Figura 19 - Modelo Business Canvas segundo Osterwalder & Pigneur (2010).....	36
Figura 20 - Modelos de negócio comuns e exemplos (Kannisto, 2017).....	38
Figura 21 - Novos modelos de negócio na Indústria do Alojamento.....	39

Figura 22 – Metodologia de caso de estudo por Yin.....	42
Figura 23 – Tecnologias utilizadas para desenvolver aplicações.....	51
Figura 24 – Modelo Business Canvas da Plataforma Epic.....	56
Figura 25 - Nova plataforma no sector turístico.....	57

Lista de Abreviaturas e Siglas

AL	Alojamento Local
EUA	Estados Unidos da América
EUROSTAT	Serviço de Estatística da União Europeia
FMI	Fundo Monetário Internacional
INE	Instituto Nacional de Estatística
LCC	Low Cost Carrier (Transportadora de Baixo Custo)
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMT	Organização Mundial do Turismo
%	Percentagem
p.p.	Ponto percentual
PIB	Produto Interno Bruto
RevPAR	Rendimento médio por quarto disponível
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades, Ameaças)
UE	União Europeia

Introdução

O presente trabalho tem como objetivo a finalização do Mestrado Bolonha em Engenharia e Gestão Industrial (MEGI) pela Universidade Técnico, Lisboa. Com base em conceitos abordados na disciplina “Gestão Estratégica” no mestrado MEGI é proposta uma solução digital que permite responder a uma necessidade real identificada pela empresa “Get Your Paradise Unipessoal Lda.”, que serve como caso de estudo neste trabalho. Neste sentido, pretende-se responder à seguinte problemática: os clientes da empresa estão a procurar um turismo mais diversificado – um turismo de experiências – e a empresa não está a satisfazer este nicho de mercado. Ao longo deste trabalho, é descrita a evolução do turismo, os novos modelos de negócio, analisada a empresa e a sua posição no mercado e, por fim, proposta uma solução que traga vantagens competitivas.

Entre outras vantagens, o turismo bem desenvolvido num país traz mais empregos e diversificação económica (Debarliev & Mitrovska, 2016). Por outro lado, o modelo de negócios é um conceito central que ajuda os profissionais e investigadores a compreender as formas existentes de fazer negócios e como mudar essas formas para o benefício do setor do turismo (Reinhold, Stephan et al., 2017). A estrutura do modelo Canvas proposta é uma abordagem estruturada e prática para caracterizar modelos de negócios aplicados na indústria do turismo (Benjaminsson et al., 2019), daí a sua aplicação neste trabalho. A importância do sector do turismo é reforçada no trabalho de Diaconu e Dutu (2017) que denotam que a indústria da hospitalidade (que inclui serviços de alojamento e alimentação, bem como serviços de agências de viagens, clubes, casinos, resorts, eventos e entretenimento) é uma das indústrias que mais cresce no mundo. Esta indústria apoia o desenvolvimento da economia, o surgimento de novos empregos e o desenvolvimento do ambiente social. Os autores enfatizam também que a inovação e a tecnologia estão entre os principais fatores que influenciam o sucesso na indústria de serviços de hospitalidade (Langvinienoa, N. & DaunoraviņinjtoĀ, I., 2015, p.908). Devido à inovação, as empresas de hospitalidade podem melhorar a qualidade dos produtos e também dos serviços, reduzir custos, atender melhor às necessidades do cliente, garantir o crescimento dos lucros e obter vantagem competitiva. A inovação administrativa e de produto pode ser traduzida em novas ideias para serviços e produtos. O uso de tecnologias recentes, por seu lado, permite uma experiência agradável para os clientes. Com a introdução de uma nova plataforma digital, a empresa que serve de caso de estudo está a inovar através da introdução de um novo produto e a fazer uso das tecnologias mais recentes, combinando ambos os fatores mencionados. Adicionalmente, será construído um modelo que permita criar uma proposta de valor distinta através da aplicação de ferramentas de modelo de negócios atualizadas (Debarliev & Mitrovska, 2016), neste caso em específico, aplicando o modelo Business Model Canvas.

Inicialmente, neste trabalho, é feita uma contextualização económica a nível global e apresenta-se o turismo como um dos sectores que mais contribuem para o desenvolvimento e crescimento económico de um país. Em seguida, é abordado o turismo a nível mundial e em Portugal. Começa-se por uma visão geral dos resultados do turismo internacional em todo o mundo nomeadamente o número de chegadas de turistas internacionais, são ilustradas as projeções internacionais do turismo para o mundo e para a UE durante o período 2010-2030 e por fim são apresentadas algumas métricas do turismo na economia mundial como as exportações, receitas e balança de pagamentos por região. Posteriormente, o foco é para o turismo em Portugal - desde a sua evolução histórica, tendências futuras assim como principais desafios e importância económica. Por fim, este capítulo termina com a procura e a oferta a nível nacional.

No segundo capítulo, a análise recai sobre os novos modelos de negócio no Turismo. É feita uma revisão bibliográfica acerca dos novos modelos de negócio, a designada “economia da partilha” e o caso do Airbnb. O terceiro capítulo apresenta a metodologia que é aplicada neste trabalho. É explicada a escolha da metodologia, apresentada a metodologia utilizada – caso de estudo – e de onde provêm os dados do caso de estudo.

O quarto capítulo deste relatório inicia-se com uma contextualização relativamente ao novo conceito de Turismo de Experiências e apresenta uma empresa que servirá como caso de estudo para analisar a sua adaptação ao novo paradigma do sector turístico. Introduce-se a empresa, o seu historial, visão, missão e vetores estratégicos. Em seguida, apresenta-se o produto, desde a descrição sumária, às vantagens diferenciadoras, o seu desenvolvimento, tecnologias a utilizar e processo produtivo. Relativamente ao mercado, é feita uma caracterização do mercado-alvo e análise da concorrência. Em seguida, foca-se no posicionamento da empresa relativamente ao novo paradigma no Turismo e é desenhado um modelo de negócios para a nova plataforma da empresa, seguindo a metodologia Business Canvas.

Por fim, é realizada uma reflexão acerca do sector do Turismo e são apresentadas as conclusões e considerações finais deste trabalho, onde é feita, também, uma análise crítica ao trabalho desenvolvido. Espera-se que este trabalho contribua para uma melhor perceção da importância do turismo, quer a nível mundial, quer a nível nacional; dos principais desafios inerentes a este sector e para a implementação de modelos de negócios inovadores e sustentáveis. De notar que o Anexo I deste trabalho apresenta alguns conceitos relacionados com o turismo e que são referidos ao longo deste documento.

Os principais objetivos deste trabalho são: apresentar o estado do Turismo em Portugal e no Mundo, contextualizar o aparecimento de novos modelos de negócio no Turismo e por último, tendo como caso de estudo uma empresa no sector turístico (Get Your Paradise Unipessoal Lda.), mostrar como é que a mesma se posiciona nesta mudança de paradigma bem como tirar reflexões acerca do setor.

Capítulo 1 - O Turismo no Mundo e em Portugal

1.1 O Turismo no Mundo

1.1.1 O Turismo na Economia Mundial

O turismo é frequentemente visto como um motor do crescimento económico e do desenvolvimento de um país, ajudando a maximizar a prosperidade económica da população local (Brida & Risso, 2009; Tang & Tan, 2013). A contribuição do turismo para o crescimento económico de um país tem sido largamente estudada (Antonakakis et al. 2014), dada a importância que o turismo tem na balança de pagamentos, emprego e produção (Sokhanvar, 2018). De entre os artigos que analisaram a relação entre o turismo e o desenvolvimento económico, alguns investigaram esta relação num só país, outros numa amostra de países, como é o caso de Antonakakis et al. (2014). Alguns destes artigos concluíram um efeito positivo do turismo na economia, outros um efeito negativo (Sokhanvar, 2018). Antonakakis et al. (2014) denotam que não existe consenso (quer a nível empírico quer a nível teórico) se o turismo promove a atividade económica ou se a atividade económica leva ao crescimento do turismo.

Paralelamente, a importância da competitividade do destino turístico em atrair visitantes tem sido largamente reconhecida (Webster & Ivanov, 2013). A competitividade de um destino turístico tem sido largamente estudada na literatura, contudo, não se alcançou uma definição que seja amplamente aceite (Mazanec et al., 2007; Fernández et al., 2019). Ritchie e Crouch (2005) denotam que “o que torna um destino turístico verdadeiramente competitivo é a sua habilidade para aumentar as despesas por parte de turistas e atrair mais visitantes ao mesmo tempo que lhes são providenciadas experiências memoráveis e fazê-lo de forma proveitosa, melhorando a qualidade de vida dos residentes e preservando o património natural para futuras gerações”. Webster e Ivanov (2013) investigam se, na realidade, a competitividade do destino turístico contribui positivamente para o desenvolvimento económico da população local e concluem que parece não existir uma relação direta positiva e estatisticamente relevante entre a competitividade do destino turístico e a contribuição para o crescimento económico por parte do turismo.

Por outro lado, dados indicam que o crescimento sustentável do turismo tem sido essencial para suportar a recuperação económica de muitos países europeus, contribuindo largamente para a criação de postos de trabalho, para o PIB e balança de pagamentos. Hoje em dia, o turismo é um dos pilares essenciais na estratégia da União Europeia para o trabalho e crescimento inclusivo. Contribui para 10% do PIB da zona Euro e cria trabalho para 26 milhões de pessoas, em particular, para jovens, mulheres e migrantes. (UNWTO & OCDE, 2019).

O estudo *European Union Tourism Trends* (2019), da Organização Mundial de Turismo em cooperação com a OCDE explora a contribuição do turismo para a economia europeia, especificamente para o PIB, emprego e exportações dos 28 países da União Europeia. Além de representar 10% do PIB e 9% do emprego total na União Europeia (e um em cada dez postos de trabalho mundialmente), o turismo internacional constitui ainda 6% das exportações globais da UE e 22% das exportações de serviços. O mesmo estudo apresenta o turismo como a terceira grande atividade socioeconómica da UE, depois das indústrias química e petrolífera, e com um impacto positivo no crescimento económico e empregabilidade. Conclui que o turismo contribui para o desenvolvimento de regiões Europeias e, sendo

sustentável, ajuda a preservar e melhorar o património natural e cultural. De entre os 28 países da União Europeia, a contribuição direta do turismo é mais elevada em Espanha (estimada cerca de 11% do PIB), Portugal (9% do PIB), seguida de França (7% do PIB) e Itália (6% do PIB). É mais reduzida na Bélgica, Polónia e Dinamarca, onde o turismo estima-se representar à volta de 2% do PIB.

A contribuição económica do turismo para o PIB dos 28 países da UE é analisada através de dados gerados pelo designado *Tourism Satellite Accounts* (TSA). Recuando até 2014, e de acordo com a Organização Mundial de Turismo e a Organização Internacional de Trabalho, um em cada emprego na indústria principal do turismo (acomodação) gerava um emprego e meio (indireto) na economia relacionada com turismo. Empresas do sector turístico empregaram cerca de 12 milhões de pessoas na União Europeia, o equivalente a 9% da empregabilidade total na economia não financeira (*non-financial business economy*). Cerca de 7 milhões destes 12 milhões de trabalhadores eram empregues na indústria alimentar, 2.4 milhões na indústria de alojamento (excluindo imobiliária) e 1.9 milhões em transporte. Mais especificamente no sector dos serviços na União Europeia, a indústria do turismo contabilizou 22% dos trabalhadores. As três indústrias mais dependentes do turismo - alojamento, agências de viagem/ operadoras de tours e transporte aéreo - empregaram 3.3 milhões de pessoas na UE.

Receitas turísticas internacionais são consideradas exportações de serviços para o país de destino enquanto que despesas turísticas são consideradas importações de serviços para o país de origem. Assim sendo, o turismo internacional pode gerar um saldo positivo ou negativo na balança de pagamentos dos países consoante as receitas excedam ou sejam menores que as despesas, respetivamente. Diversos países da UE apresentam saldos da balança muito significativos por terem bastantes receitas turísticas e baixa despesa. Saldos positivos foram obtidos no sul da Europa e países mediterrâneos (83 mil milhões de Euros) bem como na Europa central e de Leste (10 mil milhões de Euros). Pelo contrário, no norte da Europa e na Europa Ocidental foram registados saldos negativos.

Na União Europeia o turismo internacional representa uma das principais fontes de receita de exportação para diversas economias. Em 2016, e depois de crescer 3% face ao ano anterior, a UE recebeu 342 mil milhões de Euros em receitas de turistas internacionais (correspondente a 31% dos recebimentos totais vindos do turismo a nível mundial) e teve uma despesa de 315 mil milhões de Euros, resultando uma diferença positiva correspondente a 27 mil milhões de Euros no saldo da balança económica. Para o mesmo ano, 2016, o total de exportações derivado do turismo internacional ascendeu aos 409 mil milhões de Euros. Este valor representa 6% das Exportações de Bens e Serviços e 22% das exportações de serviços da União Europeia. Deste modo, o Turismo é apresentado como uma das principais atividades económicas na maior parte dos países pertencentes à União Europeia (European Union Tourism Trends, 2019).

O turismo é apresentado como um dos sectores económicos mais dinâmicos e resilientes bem como com grande capacidade para gerar postos de trabalho, especialmente entre os mais jovens, mulheres e empreendedores. Deste modo, o turismo contribui para reduzir o desemprego jovem (European Union Tourism Trends, 2019). Em tempos de dificuldades, a empregabilidade no Turismo tem-se mantido mais estável e tem recuperado mais rapidamente que outros sectores económicos (European Union Tourism Trends, 2019).

Do ponto de vista económico, o turismo representa um dos sectores mais importantes do mundo e com maior crescimento nos últimos anos. A par do seu crescimento, o sector também experienciou mudanças disruptivas, resultado de desenvolvimentos tecnológicos, digitalização e comportamento dos consumidores (UNWTO, 2019a).

As exportações internacionais de turismo totalizam quase 1,6 mil milhões de dólares, crescendo mais rapidamente que o comércio de mercadorias: o turismo é a terceira maior categoria exportadora a seguir aos produtos químicos e combustíveis, encontrando-se acima do sector automóvel e da indústria alimentar (em 2017) tal como mostra a Figura 1.

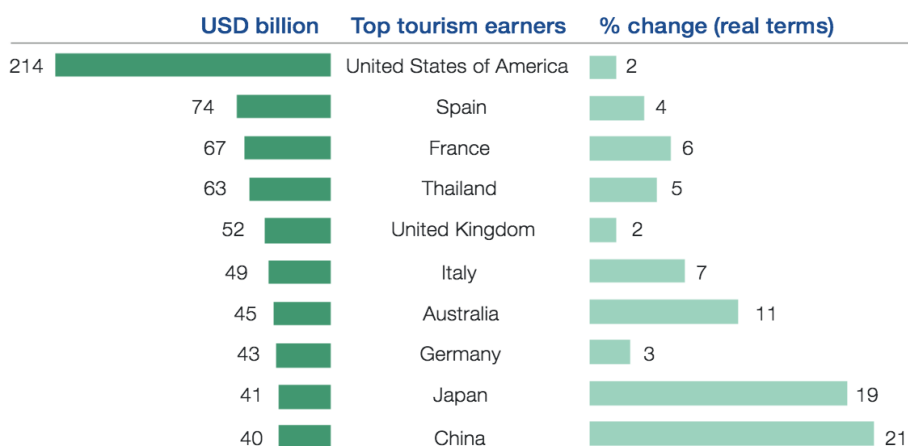
Figura 1 - Ganhos de exportações por categoria de produto, 2017 (mil milhões de dólares, USD)



Fonte: International Tourism Highlights (UNWTO, 2019b)

Por outro lado, o top 10 de destinos geradores de receitas (ver Figura 2) representam quase 50% do total de receitas turísticas mundiais.

Figura 2 - Top 10 destinos por receitas de turismo internacional, 2018

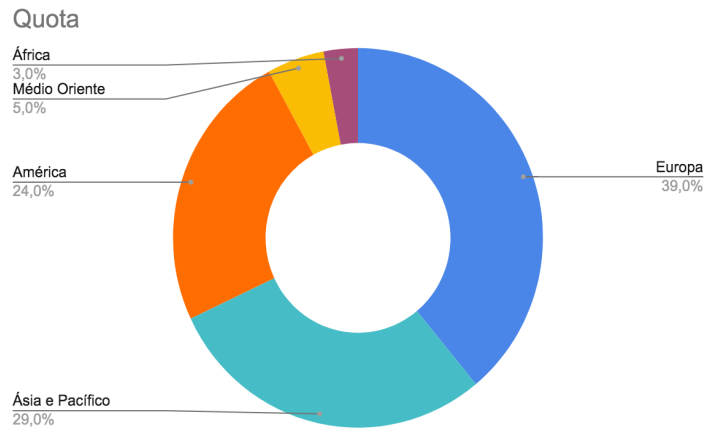


Fonte: International Tourism Highlights (UNWTO, 2019b)

Os ganhos por exportação correspondentes ao turismo internacional representam uma importante fonte de receitas externas de vários destinos do mundo.

No que diz respeito à distribuição das receitas por regiões, como se demonstra na Figura 3, de acordo com a Organização Mundial de Turismo, em 2017, a Europa concentrou 39% dos proveitos, a Ásia e Pacífico 29%, o continente americano 24%, o Médio Oriente 5% e por fim África com 3%.

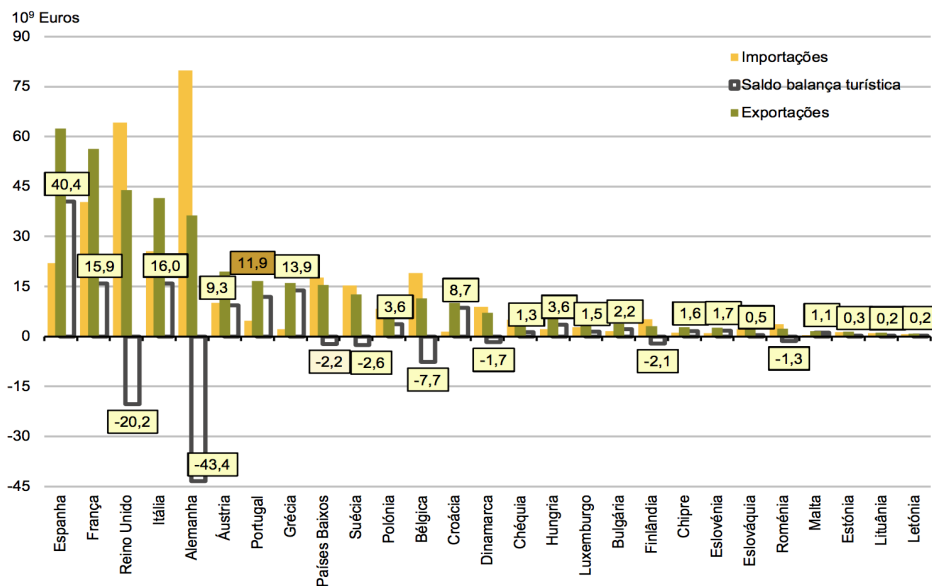
Figura 3 - Quota de Receitas por região (2017)



Fonte de dados: Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2018)

Relativamente à União Europeia em particular, a maioria dos países mantém saldo positivo na balança turística. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, em Estatísticas do Turismo 2018, Portugal ocupa a 5ª posição entre os países com maior saldo da balança turística dos países da União Europeia, com 11,9 mil milhões de euros, segundo os dados provisórios disponibilizados pelo Eurostat. Portugal encontra-se, assim, próximo da Grécia (4º lugar), França (3º lugar), Itália (2º lugar) e Espanha (1º lugar) com 40,4 mil milhões de euros. Pelo contrário, destacam-se a Alemanha (-43,4 mil milhões de euros) e o Reino Unido (20,2 mil milhões de euros) com saldos negativos. A balança turística dos países da União Europeia está apresentada na Figura 4:

Figura 4 - Balança turística dos países da UE, 2018

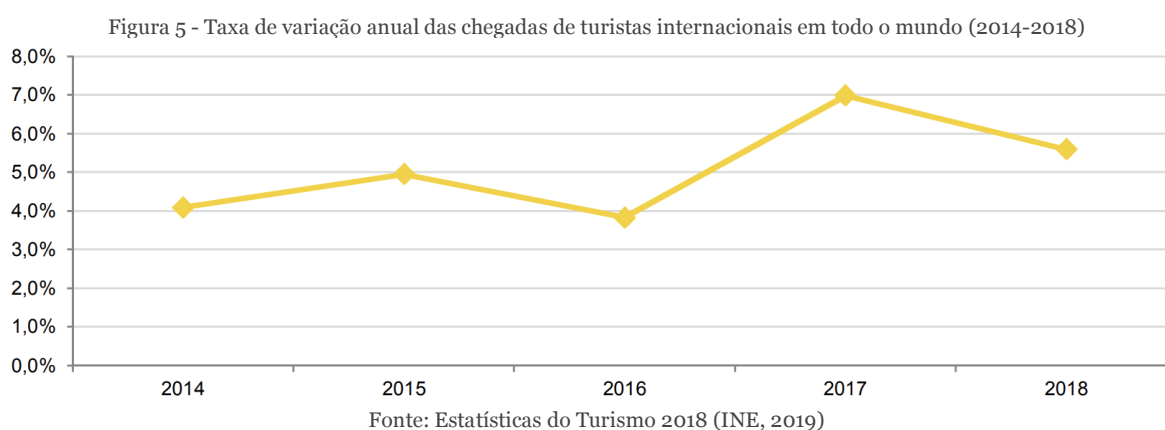


Fonte: INE, Estatísticas do Turismo 2018 (2019) com dados do Eurostat

1.1.2 Evolução do Turismo

O turismo é um dos setores com crescimento mais rápido do mundo (Gross, 2018) e a sua importância para os destinos mundiais tem sido bastante documentada na literatura (Santamaria & Filis, 2019). O ano de 2017 foi extraordinário para o turismo na União Europeia, apresentando um crescimento de 8% face a 2016 e ascendendo assim a média global. Foi o 8º ano consecutivo com crescimento sustentado do turismo da UE (UNWTO & OECD, 2019).

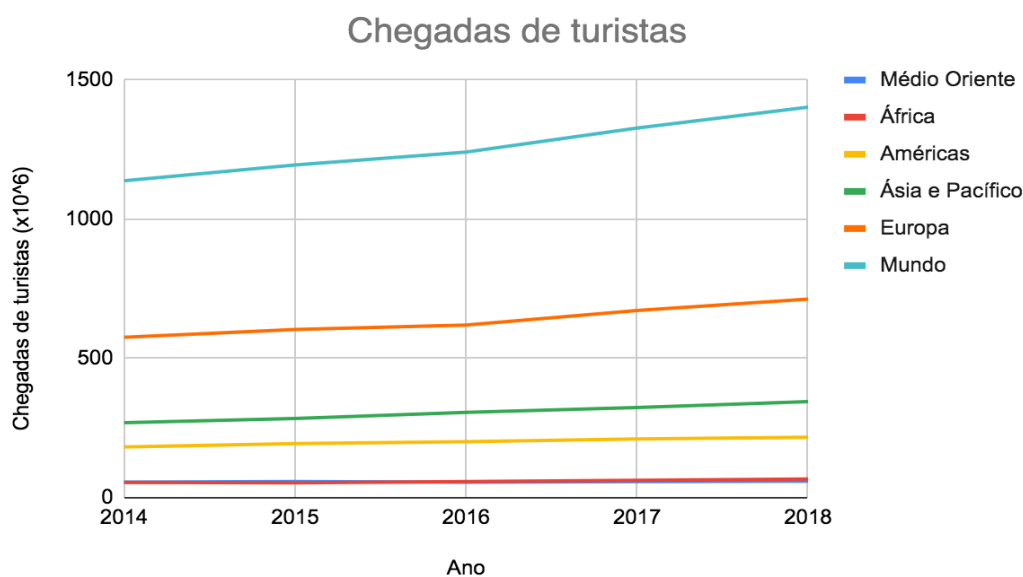
Já no que diz respeito a 2018, e de acordo com a Organização Mundial de Turismo, em termos mundiais, registou-se um acréscimo no número de chegadas de turistas internacionais (+5.6%, conforme Figura 5), ainda que menos acentuado face a 2017, totalizando 1,4 mil milhões de turistas. Este valor foi alcançado dois anos antes do esperado, face às projeções da Organização Mundial de Turismo e é apresentado como o resultado de uma economia global relativamente forte, crescente classe média nas economias emergentes, avanços tecnológicos, novos modelos de negócio, custos de viagem mais acessíveis e facilidade de obtenção de visas (UNWTO, 2019).



Relativamente à sua distribuição por regiões de destino, e conforme ilustra a Figura 6, a Europa continuou a concentrar um maior número de turistas internacionais, correspondente a 50,9%, seguida da região da Ásia e Pacífico com 24,6% das chegadas e do continente americano com 15,5%. Por último, África apresentou uma quota de 5% e o Médio Oriente com 4% do número total de chegadas.

Espanha manteve-se como o principal mercado emissor de turistas internacionais (quota de 25,4%) tendo registado um crescimento de 8,9% em 2018 (INE, 2019).

Figura 6 - Chegadas de turistas por região de destino (2014 - 2018)



Fonte de dados: World Tourism Barometer (UNWTO, 2019c)

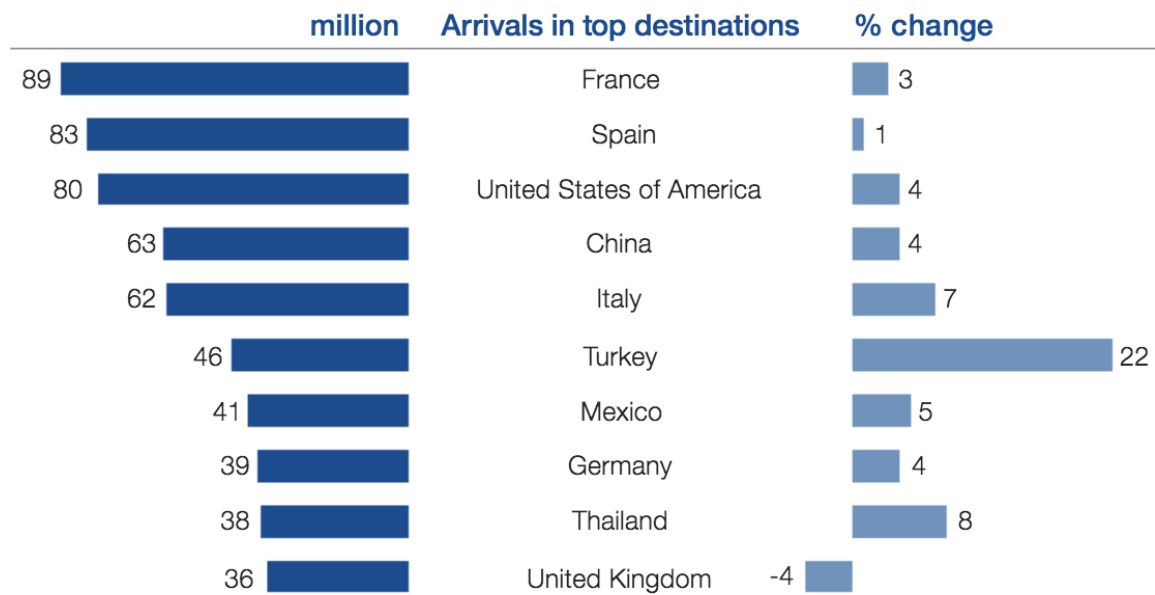
Em International Tourism Highlights (UNWTO, 2019b) apresenta-se uma visão geral dos resultados do turismo internacional em todo o mundo com base nos resultados de 2018. Viajar por lazer e de avião dominam o turismo internacional. No que diz respeito às motivações para viajar, o lazer, recreio ou férias é o principal fator para todas as regiões com exceção do Médio Oriente. Nesta região, a visita a amigos e relativos, motivos de saúde ou motivos religiosos são preponderantes. Relativamente ao propósito das viagens, de um modo global, cerca de 56% das viagens são realizadas por lazer, recreio ou férias, 27% por motivos de visita a amigos e familiares, saúde ou religiosos, 13% por motivos profissionais ou de negócio e 4% não especificados. Relativamente ao meio utilizado para viajar, 58% são viagens aéreas, 37% pela estrada, 2% de comboio e 4% via barco.

Ainda no que diz respeito aos motivos e meios de viagem:

- A quota de viagens por lazer cresceu de 50% em 2000 até 56% em 2018
- A quota de viagens aéreas cresceu de 46% em 2000 até 58% em 2018 enquanto que o transporte rodoviário decresceu de 49% a 39% durante o mesmo período.

O top 10 de destinos (Figura 7) recebe 40% das chegadas mundiais e compreende os seguintes países, por ordem decrescente: França, Espanha, Estados Unidos da América, China, Itália, Turquia, México, Alemanha, Tailândia e Reino Unido.

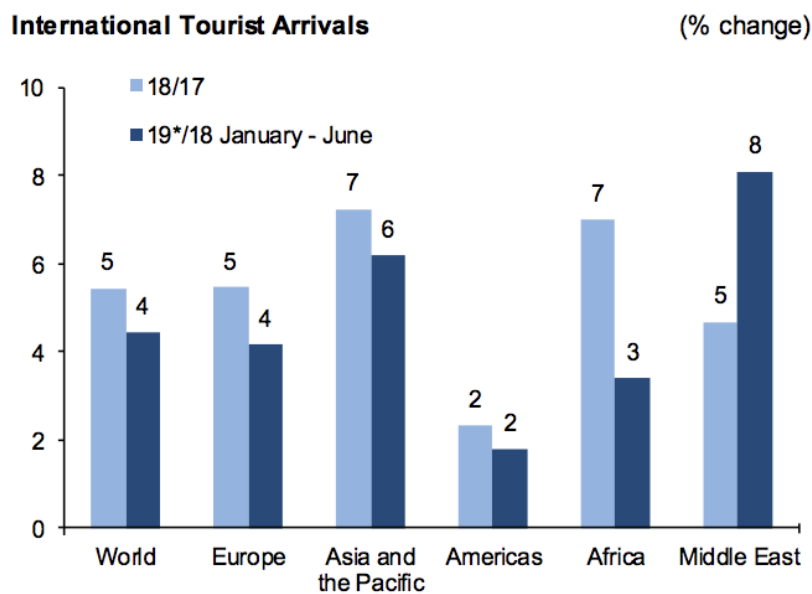
Figura 7 - Top 10 destinos por chegadas de turistas internacionais, 2018



Fonte: International Tourism Highlights (UNWTO, 2019b)

Relativamente aos dados para 2019, de acordo com o World Tourism Barometer (UNWTO, 2019c), as chegadas de turistas internacionais cresceram 4% de Janeiro a Junho comparativamente aos resultados do mesmo período do ano anterior. Estes resultados estão alinhados com a tendência histórica. O maior crescimento foi apresentado pelo Médio Oriente (+8%), Ásia e Pacífico (+6%) e Europa (+4%), como se pode comprovar pela Figura 8. A Organização Mundial de Turismo estima que os destinos mundiais receberam 671 milhões de turistas internacionais na primeira metade do ano de 2019, mais 29 milhões face ao mesmo período de 2018. Estes valores representam a continuação do crescimento de 5% alcançado em 2018 e em linha com o crescimento anual médio contínuo de 4% nos últimos dez anos (2008-2018).

Figura 8 - Variação de chegadas de turistas internacionais



Fonte: Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2019c) (Dados provisórios)

Entre os riscos identificados no estudo World Tourism Barometer estão a prolongada incerteza acerca do Brexit, tensões comerciais e tecnológicas entre China e EUA bem como crescentes desafios geopolíticos. De acordo com a Organização Mundial de Turismo, estes fatores podem afetar os negócios e a confiança dos consumidores em certos países e regiões.

1.1.3 Perspetivas de Evolução do Turismo

Este subcapítulo revisita as projeções internacionais do turismo para o mundo e para a União Europeia correspondente ao período de 2010-2030. As projeções de crescimento do estudo da Organização Mundial de Turismo em cooperação com a OCDE (*European Union Tourism Trends*, 2019) e que aqui são apresentadas, têm por base um modelo quantitativo usando as chegadas de turistas internacionais por país de destino e são indicadoras da direção e magnitude da mudança de paradigma no turismo.

A Organização Mundial de Turismo prevê um crescimento das chegadas internacionais na União Europeia de 1,5% ao ano entre 2010 e 2030. Durante o mesmo período, prevê-se que as chegadas internacionais a nível mundial cresçam a uma taxa de 3,3% ao ano. Ou seja, prevê-se que as chegadas internacionais de mercados fora da UE cresçam mais rapidamente do que as chegadas de países da UE.

É expectável que o crescimento maior por região se dê na Ásia e Pacífico, onde se espera que as chegadas cresçam 4,9% ao ano, subindo de 337 milhões para 545 milhões em 2030. Antecipa-se que o Médio Oriente e África mais do que dupliquem o seu número de chegadas, crescendo de 55 milhões para 135 milhões e de 50 milhões para 134 milhões, respetivamente. Comparativamente, projeta-se que a Europa e os EUA apresentem crescimentos menores.

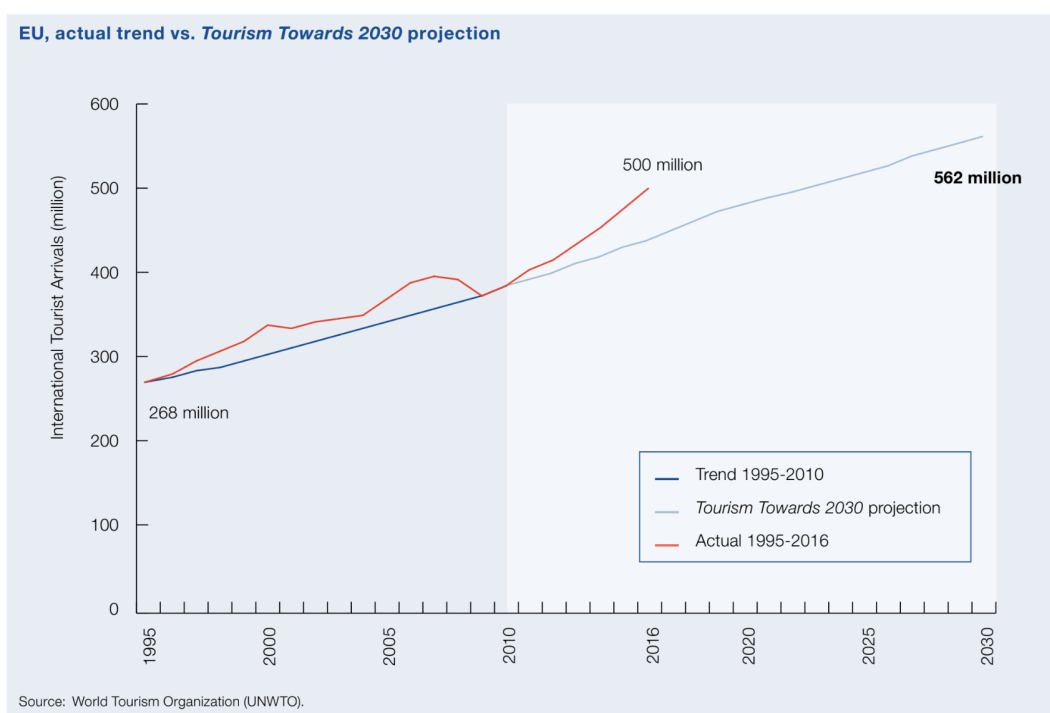
Relativamente à Europa, em concreto, espera-se que a tendência se mantenha crescente, contudo, com uma taxa de crescimento menor. À semelhança da projeção mundial, prevê-se que o crescimento da União Europeia seja inferior ao longo do tempo, de 2,3% ao ano durante o período de 2010-2020 para 1,5% ao ano de 2020 a 2030. Note-se que, apesar da taxa de crescimento reduzir, em termos absolutos, a projeção é que haja um aumento. Esta previsão segue em alinhamento com o relatório da Comissão Europeia “*International tourism trends in EU-28 member states, current situation and forecasts for 2020-2025-2030*” de 2016 que demonstra que ainda existe potencial para expansão do turismo na UE durante as próximas décadas. Estima-se, também, que em 2025 cerca de 33% das chegadas internacionais serão num dos 28 países da UE representando um decréscimo face a 2010 (40%), existindo, aqui, abertura para outros mercados e principalmente de países emergentes e menos desenvolvidos apresentarem um forte crescimento.

Estas projeções (até 2030) foram realizadas em 2011 tendo como base o ano de 2010, imediatamente após a crise económico-financeira de 2009 e por isso foram cautelosas. Nos anos que já passaram, as chegadas internacionais cresceram mais rapidamente do que o esperado, em particular na Europa (Comissão Europeia, 2016). Este crescimento é explicado por uma forte recuperação da crise de 2009 e um crescimento mais elevado da procura turística de vários mercados. Note-se também que, as cidades europeias que hoje lideram os rankings mundiais no que diz respeito à

chegada de turistas são aquelas cujos governos locais promoveram ativamente o turismo, como por exemplo Barcelona e Berlim (Albalate e Bel, 2009).

Até ao presente, as chegadas de turistas internacionais reais na UE têm excedido as previsões de longo prazo, conforme se pode ver na Figura 9 onde o volume atual de chegadas até 2016 está representado a vermelho e a previsão a longo prazo para a UE a azul, pelo que podemos deduzir que em 2030 o número total de chegadas será também superior ao previsto. Além de uma sólida recuperação económica, outros motivos que explicam esta diferença são uma maior conectividade aérea, viagens mais acessíveis e novos serviços de turismo e informação disponibilizados por plataformas digitais. Apesar do crescimento real se apresentar superior às projeções, as projeções globais e regionais até 2030 servem como indicadores de referência para avaliar o desempenho do turismo internacional.

Figura 9 - Chegadas internacionais reais vs projeções de longo prazo na UE



Fonte: Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2018)

Numa perspetiva mais regional, dos 383 milhões de chegadas internacionais na UE, 75% vêm de países da UE (EU-28) enquanto que 11% são originários de países europeus fora da UE (Extra-EU). Os restantes vêm de países fora da Europa.

Ao nível das tendências, apresentam-se, na Figura 10, as tendências internacionais que têm impacto no turismo (Ministério da Economia, 2017):

Figura 10 - Tendências internacionais



Fonte: Ministério da Economia (2017). Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro.

Também o estudo: “Turismo 2020: Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal” (Turismo de Portugal, 2014) especificamente para o ciclo de programação comunitária 2014-2020 apresenta uma lista não exaustiva de tendências internacionais e correspondentes consequências para o turismo que podem ser consultadas no Anexo II. Em seguida são enunciadas algumas destas tendências e impacto no turismo, especialmente aquelas que podem ser significativas para este estudo. Estas tendências são especialmente relevantes para quem pretende oferecer novas soluções turísticas e são consideradas mais à frente na secção 4.5 deste trabalho.

Perspetiva demográfica e sociocultural

Tendências:

- Preocupações crescentes com a saúde, a alimentação e o bem-estar;
- Evolução e modificação dos gostos, necessidades e preferências;
- Procura por experiências únicas e verdadeiras. As experiências de viagens anteriores influenciam opções de viagens futuras.

Consequências para o turismo:

- Procura por produtos de bem-estar, fitness, antistress, retiros espirituais, bootcamps;
- Interesse pelo turismo cultural e programas específicos segmentados para diferentes públicos;
- Procura de férias mais ativas e turismo de aventura.

Perspetiva Económica

Tendências:

- Globalização continuada da produção e do consumo de produtos e serviços;
- Crescimento do rendimento per capita nos países mais desenvolvidos;
- Aparecimento e crescimento de novos mercados de dimensão global;

Consequências para o turismo:

- Ambiente global mais competitivo e turistas mais atentos ao rácio qualidade-preço;
- Globalização aumenta as expectativas de viagens dos mais jovens, o que exige a disponibilização de informação e serviços de qualidade, através dos meios de comunicação de vanguarda;

- Procura de novas experiências e produtos e maior dificuldade de fidelização dos visitantes.

Perspetiva Ambiental

Tendências:

- Maiores preocupações ambientais por parte das populações, empresas e governos e adoção gradual de comportamentos mais sustentáveis;
- Adoção de boas práticas ambientais, valorização da prática da reciclagem e desenvolvimento de mecanismos e sistemas para a eficiência energética.

Consequências para o turismo:

- Alterações nos fluxos turísticos com um aumento da procura em épocas baixas;
- Maior consciência ambiental por parte dos turistas;
- Aumento da procura de atividades associadas ao turismo de natureza e consequente aparecimento de produtos mais sofisticados neste segmento;
- Tendência para uma maior procura por produtos mais naturais e/ou biológicos.

Perspetiva Tecnológica

Tendências:

- Crescente importância da Internet como canal de comunicação, informação e comercialização bem como utilização de novas tecnologias (Inteligência Artificial, Realidade Aumentada, etc.);
- Aparecimento de novos canais de comunicação e de sistemas de reservas e de pagamento;
- Automatização crescente das operações e processos de gestão, produção e consumo;
- Crescente importância da conectividade e das redes digitais;
- Preponderância crescente do marketing digital;
- Democratização progressiva do acesso à cultura, assente na partilha/acesso a conteúdos online.

Consequências para o turismo:

- Maior controlo exercido pelos turistas, devido à crescente possibilidade de comparação de preços e produtos;
- Uso das tecnologias em viagem através das plataformas digitais para consulta de informação e compra de produtos turísticos e culturais online;
- Procura antecipada de informação sobre serviços, viagens, entre outros, aumentando assim o conhecimento prévio e consequentemente as expectativas sobre esses serviços e destinos.

Perspetiva dos Transportes

Tendências:

- Surgimento de soluções de transporte mais sustentáveis;
- Contínuo aumento da presença de companhias aéreas de *low-cost* em aeroportos secundários;
- Crescente surgimento de novas rotas aéreas;
- Investimento em comboios de alta velocidade, resultando em preços mais acessíveis, maior velocidade e melhor serviço;

- Implementação de mais e maiores terminais de cruzeiros, devido à procura crescente neste segmento de turismo.

Consequências para o turismo:

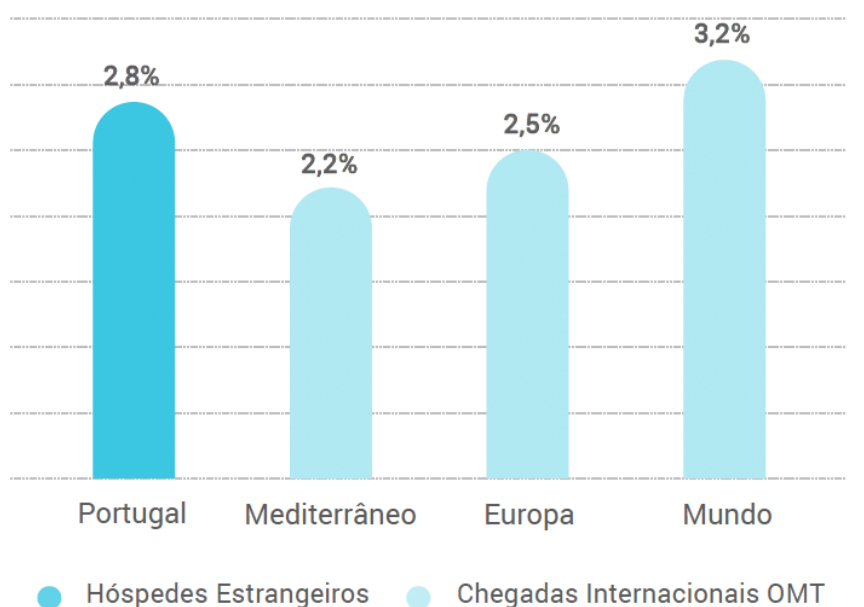
- Contínuo aparecimento de novos destinos devido ao desenvolvimento das acessibilidades e das soluções de transporte;
- Mudanças nos padrões das viagens em consequência do desenvolvimento das companhias *low-cost*;
- Para viagens curtas, a via ferroviária será um forte concorrente das companhias *low-cost*.

1.2 O Turismo em Portugal

1.2.1 Evolução do Turismo em Portugal

O principal objetivo desta secção é analisar a evolução do turismo em Portugal e o seu impacto económico. Em todo o mundo, o turismo tem sido um dos setores de crescimento mais rápido nas últimas décadas. Em Portugal, em particular, é uma das principais atividades económicas do país e um espaço estratégico para a competitividade da economia (Lopes-Costa, A. & Munoz-Canavate, A., 2015). Considerando a década de 2005 a 2015, Portugal conseguiu estabelecer-se de forma competitiva nos rankings internacionais e o turismo teve um impacto económico significativo. Entre 2007 e 2013, Portugal apresentou um crescimento médio anual superior às regiões do Mediterrâneo e da Europa, como ilustra a Figura 11, e representou na Europa, cerca de 2,5% do total das receitas turísticas internacionais (Turismo de Portugal, 2014).

Figura 11 - Taxa de variação média anual das chegadas internacionais 2007-2013



Fonte: Turismo 2020 - Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, 2014)

Em 2013, Portugal posicionou-se em 20º lugar no ranking global de competitividade de entre 140 países, de acordo com o “Índice de competitividade em Viagens e Turismo - 2013” elaborado pelo Fórum Económico Mundial e ficou em 3º lugar face aos seus principais concorrentes. Recebeu, nesse mesmo ano, cerca de 14 milhões de hóspedes, 41.6 milhões de dormidas e 9.3 mil milhões de euros de receitas turísticas. O saldo da balança turística foi positivo e na ordem dos 6,2 mil milhões de euros e o turismo representou uma atividade exportadora correspondendo a 13,6% das Exportações de Bens e Serviços do país (Turismo de Portugal, 2014).

O posicionamento de Portugal relativo ao ano de 2015 está representado na Figura abaixo:

Figura 12 - Posicionamento de Portugal em Rankings Internacionais



Fonte: Ministério da Economia (2017). Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro.

Em 2016, Portugal apresentou um desempenho bastante robusto com o número de visitantes internacionais em estabelecimentos de alojamento a crescer 12%. Estima-se que atingiu, nesse mesmo ano, um total de 18 milhões de visitantes que pernoveram em Portugal. As receitas cresceram 11% atingindo 13 mil milhões de Euros (UNWTO & OECD, 2019). Registou-se uma diminuição do índice de sazonalidade de 37% para 35%, um alargamento da atividade turística a meses menos tradicionais, tendo dois terços do crescimento ocorrido na chamada “época baixa” e um aumento de 14,2% do emprego no turismo (Ministério da Economia, 2017).

De acordo com a Confederação do Turismo de Portugal, em 2018, o turismo em Portugal resultou em:

- 24.8 Milhões de hóspedes (+3.8%)
- 66.1 Milhões de dormidas (+1.7%)
- 16.6 Milhões de Euros de Receitas Turísticas (+9.6%)
- 8.2% do PIB Português (Peso das Receitas Turísticas/ PIB)
- 18,6% das Exportações Globais (Peso das Receitas Turísticas/ Exportações Globais)

O número de hóspedes cresceu a um ritmo superior ao número de dormidas. As principais regiões de destino, em 2018, foram a Área Metropolitana de Lisboa (quota de 30,1%) , Norte (21,1%) e Algarve (18,7%) (Turismo de Portugal, 2019).

Relativamente a resultados internacionais, Portugal distinguiu-se como o 12º destino mais competitivo do mundo, de acordo com o Relatório de Competitividade no Turismo de 2019 do Fórum Económico Mundial, e conseguiu

resultados inéditos: ocupando, pela primeira vez, o 1º lugar no que diz respeito à qualidade das infraestruturas turísticas e o 12º lugar no ranking de competitividade a nível mundial.

Nos últimos anos Portugal tem registado uma forte procura e tem sido destacado como um destino de eleição. Foi eleito como o melhor destino europeu pela terceira vez em 2019 (já o tinha sido em 2017 e em 2018) e a cidade de Lisboa tem sido distinguida, também, como melhor cidade de destino “city break” europeia (2019), melhor cidade de destino europeia (2018) e melhor cidade de destino mundial (2018) (World Travel Awards, 2019). O turismo como indústria em Portugal tem experimentado um grande crescimento e, nestes tempos de crise económica, tornou-se essencial no desenvolvimento económico do país (Lopes-Costa, A. & Munoz-Canavate, A., 2015).

De acordo com o World Travel and Tourism Council (2013), a contribuição total do turismo para o PIB deverá crescer 1,6% ao ano para 31,0 mil milhões de dólares, correspondendo a uns adicionais 6,3% do PIB, até 2023. A contribuição total para o emprego deverá crescer 1,0% ao ano para 954.000 empregos, ou 20,7% do emprego total, até 2023. Estes valores dão uma ideia geral da importância do turismo para Portugal. Andraz, J. & Rodrigues, P. (2016) analisaram e acompanharam a evolução cíclica dos principais mercados emissores de Turismo para Portugal, ou seja, Alemanha, Holanda, Espanha e Reino Unido, que juntos representam em média 75,0% do número total de dormidas no país. Este estudo evidencia uma estreita relação entre os ciclos económicos e os fluxos de turismo para Portugal e demonstra a urgência de diversificar os mercados emissores do turismo para reduzir a vulnerabilidade do país a choques externos e flutuações económicas.

Por outro lado, o turismo nacional tem, também, um papel relevante para o crescimento económico de Portugal. Bento, João (2016) investiga a contribuição do turismo doméstico para o crescimento económico do país e conclui que existe uma relação de causalidade a longo prazo entre os turistas nacionais e o produto interno bruto. O estudo salienta, assim, o papel dos turistas nacionais na promoção do setor do turismo e do crescimento económico de Portugal.

1.2.2 Tendências Futuras e Principais Desafios

Portugal está integrado na maior região turística do mundo, a Europa, com mais de 50% do turismo internacional e 43% das receitas turísticas (Turismo de Portugal, 2014: Turismo 2020 - Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal). Em simultâneo, o turismo tem-se apresentado como uma atividade em contínuo crescimento a nível mundial e com um crescimento exponencial do número de chegadas internacionais de 2000 a 2020, prevendo-se a continuação desse crescimento até 2030 em termos mundiais (Ministério da Economia, 2017: Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro).

Relativamente a tendências e desafios futuros, em “Liderar o Turismo do Futuro”, o Ministério da Economia (2017) apresenta os fatores positivos e aspetos a melhorar numa década em análise, enunciados abaixo.

- Fatores positivos:
 - Território e recursos turísticos mais qualificados;
 - Infraestruturas de suporte ao desenvolvimento;
 - Crescimento em vários indicadores da procura turística;

- Oferta de alojamento mais qualificada;
 - Novas formas de alojamento e de animação turística;
 - Empreendedorismo criativo em crescimento;
 - Aumento da oferta de atividades de animação turística;
 - Reconhecimentos e prémios internacionais em diversas áreas do turismo português;
 - Acréscimo de ligações aéreas.
- Aspectos a melhorar:
 - Capitalização das empresas;
 - Qualificação dos Recursos Humanos;
 - Rendimentos dos trabalhadores no turismo;
 - Burocracia e custos de contexto;
 - Digitalização da oferta turística;
 - Sazonalidade;
 - Assimetrias regionais;
 - Informação sobre Portugal nos mercados externos;
 - Trabalho em rede e promoção conjunta e cocriação;
 - Sustentabilidade do destino e das empresas.

Apresenta, também, os seguintes dez desafios globais para uma estratégia a dez anos com o intuito de tornar Portugal num destino cada vez mais competitivo:

- 1) Pessoas: “Promover o emprego, a qualificação e valorização das pessoas e o aumento dos rendimentos dos profissionais do turismo.”
- 2) Coesão: “Alargar a atividade turística a todo o território e promover o turismo como fator de coesão social.”
- 3) Crescimento em valor: “Ritmo de crescimento mais acelerado em receitas vs. dormidas.”
- 4) Turismo todo o ano: “Alargar a atividade turística a todo o ano, de forma a que o turismo seja sustentável.”
- 5) Acessibilidades: “Garantir a competitividade das acessibilidades ao destino Portugal e promover a mobilidade dentro do território.”
- 6) Procura: “Atingir os mercados que melhor respondem aos desafios de crescer em valor e que permitem alargar o turismo a todo o ano e em todo o território.”
- 7) Inovação: “Estimular a inovação e empreendedorismo.”
- 8) Sustentabilidade: “Assegurar a preservação e a valorização económica sustentável do património cultural e natural e da identidade local, enquanto ativo estratégico, bem como a compatibilização desta atividade com a permanência da comunidade local.”
- 9) Simplificação: “Simplificar a legislação e tornar mais ágil a administração.”
- 10) Investimento: “Garantir recursos financeiros e dinamizar o investimento.”

O mesmo trabalho do Ministério da Economia (2017) enfatiza ainda a importância de posicionar Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo, afirmando-se o turismo como um pólo essencial

para o desenvolvimento económico, social e ambiental de Portugal. Para tal, estabelece um referencial estratégico e metas para o turismo em Portugal de 2017 a 2027. O referencial estratégico encontra-se abaixo, na Figura 13, enquanto que as metas são enunciadas de seguida e podem ser visualizadas esquematicamente no Anexo III. No documento original do Ministério da Economia encontram-se as metas mais detalhadas e algumas com suporte gráfico.

Figura 13 - Referencial estratégico para a década 2017-2027

LIDERAR O TURISMO DO FUTURO

PORTUGAL, DESTINO SUSTENTÁVEL	▶ Onde o desenvolvimento turístico assenta na conservação e na valorização do património natural e cultural identitário e contribui para a permanência e a melhoria da qualidade de vida da comunidade local.
PORTUGAL, TERRITÓRIO COESO	▶ Em que a procura turística acontece em todo o território nacional de forma mais homogénea e contribui para a coesão social.
PORTUGAL, DESTINO INOVADOR E COMPETITIVO	▶ Que se posiciona no topo dos <i>rankings</i> internacionais.
PORTUGAL, DESTINO EM QUE O TRABALHO É VALORIZADO	▶ País que investe nas pessoas, nas suas qualificações, valoriza as profissões e atrai talentos.
PORTUGAL, DESTINO PARA VISITAR MAS TAMBÉM PARA INVESTIR, VIVER E ESTUDAR	▶ País que capta turistas mas também investimento, país para viver, estudar, investigar e criar empresas.
PORTUGAL, PAÍS INCLUSIVO, ABERTO E LIGADO AO MUNDO	▶ Destino de turismo para todos, tecnológico, aberto ao mundo e com mais ligações a “velhos” e “novos” mundos.
PORTUGAL, HUB INTERNACIONAL ESPECIALIZADO PARA O TURISMO	▶ País de referência na produção de bens e serviços para a atividade turística à escala mundial.

Fonte: Ministério da Economia (2017). Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro.

Os objetivos e respetivas metas definidas para a década de 2017 a 2027 apresentam-se abaixo:

1. DORMIDAS	Objetivo: Aumentar a procura turística no país e nas várias regiões. Meta: 80 milhões de dormidas.
2. RECEITAS	Objetivo: Crescer em valor e crescer mais que os principais concorrentes. Meta: 26 mil milhões €.
3. QUALIFICAÇÕES	Objetivo: Aumentar as qualificações dos trabalhadores da atividade turística. Meta: Duplicar o nível de habilitações do ensino secundário e pós-secundário no turismo de 30% para 60%.
4. TURISMO TODO O ANO	Objetivo: Alargar o turismo durante todo o ano. Meta: reduzir o índice de sazonalidade de 37,5% para 33,5%.
5. SATISFAÇÃO DOS RESIDENTES	Objetivo: Assegurar uma integração positiva do turismo nas populações residentes.

6. ENERGIA

Meta: mais de 90% da população residente considerar positivo o impacto do turismo no seu território.

Objetivo: Incrementar os níveis de eficiência energética nas empresas do turismo.

Meta: mais de 90% das empresas do turismo adotarem medidas de utilização eficiente da energia.

7. ÁGUA

Objetivo: Impulsionar uma gestão racional do recurso água no Turismo.

Meta: mais de 90% das empresas turísticas promoverem uma utilização eficiente da água nas suas operações.

8. RESÍDUOS

Objetivo: Promover uma gestão eficiente dos resíduos na atividade turística nacional.

Meta: mais de 90% das empresas desenvolverem ações de gestão eficiente dos resíduos.

No Anexo IV é apresentada uma análise SWOT sintetizando-se uma análise interna e externa que evidencia as principais fragilidades e oportunidades para a próxima década. Relativamente às potencialidades destacam-se as seguintes:

- Ecossistema empreendedor e criativo ligado ao Turismo;
- Diversidade da oferta turística;
- Autenticidade com inovação.

No que diz respeito às fragilidades, denota-se uma insuficiente presença das empresas de Turismo no “mundo digital” e um défice de informação sobre o destino Portugal nos mercados externos. Relativamente às oportunidades, a alteração dos padrões de consumo e motivações fazem com que a procura privilegie destinos que ofereçam experiências diversificadas, autênticas e qualidade ambiental.

A União Europeia tem colocado bastante ênfase no sector turístico como motor da prosperidade económica (Lee & Brahmašre, 2013) uma vez que o sector turístico não representa apenas um fluxo de receitas mas também uma fonte importante de emprego e vitalidade empreendedora (Antonakakis et al., 2014). De acordo com a “tourism-led economic growth hypothesis” ou hipótese TLEG, existe um fluxo de benefícios do turismo para a economia (Schubert et al., 2011). Em concreto, é considerado que o turismo i) aumenta as receitas do câmbio internacional (McKinnon, 1964), ii) incentiva o investimento e leva as empresas locais a serem mais eficientes devido a uma maior concorrência (Balaguer & Cantavella-Jorda, 2002; Krueger, 1980), iii) mitiga o desemprego uma vez que as atividades turísticas são largamente dependentes de recursos humanos (Brida & Pulina, 2010) e iv) leva a economias de escala positivas fazendo descer os custos de produção das empresas locais (Andriotis, 2002; Croes, 2006).

A nível nacional, tal como foi visto anteriormente, a Estratégia Turismo 2027 demonstra que se pretende com o turismo alcançar desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território nacional, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos “mais competitivos e sustentáveis do mundo”. Os resultados obtidos em 2016 demonstram o turismo como a maior atividade exportadora do país, reforçando a capacidade do turismo para gerar mais receita, mais emprego e alargar cada vez mais a atividade ao longo do ano e do território. Desta forma, o turismo destaca-se como uma atividade estratégica para o desenvolvimento económico do país, em especial, para o emprego e para o crescimento das exportações.

São estabelecidos, de entre cinco eixos estratégicos, as seguintes prioridades:

- 1) Valorizar o território, potenciando economicamente o património natural e rural, afirmar o turismo na economia do mar e estruturar a oferta turística para melhor responder à procura;
- 2) Impulsionar a economia, no que diz respeito à competitividade das empresas, à atração de investimento, à economia circular, ao empreendedorismo e inovação;
- 3) Potenciar o conhecimento, no qual se inclui a valorização das profissões ligadas ao turismo e a capacitação de empresários e gestores;
- 4) Projetar Portugal, aumentando a sua notoriedade nos mercados internacionais como destino para visitar, investir, viver e de grandes eventos e posicionar o turismo interno como fator de competitividade e de alavanca da economia nacional.

Apresenta-se, sumariamente, o balanço da economia nacional e da atividade turística e em seguida expõe-se o saldo da balança turística com base no relatório “Estatísticas do Turismo 2018” do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2019).

Em 2018, o PIB nacional cresceu 2,1 % em volume (-0,7 p.p. que o crescimento no ano anterior) e 3,6% (-0,8 p.p.) em termos nominais totalizando 201,6 mil milhões de euros.

Relativamente à atividade de alojamento, a mesma manifestou uma desaceleração, principalmente devido aos mercados externos. No global, o sector de alojamento turístico coletivo apresentou um crescimento de 4,3% na capacidade oferecida (+5,8% do que em 2017). O número de hóspedes aumentou 5,1% (+12,9% face a 2017), crescendo para 25,2 milhões. As dormidas dos mercados externos também aumentaram, apesar de apresentarem um crescimento menor (+1,8%, +12,2% do que ano precedente), atingindo 47,8 milhões de dormidas.

Os proveitos totais escalaram até 4,0 mil milhões de euros (+8,1%) e os de aposento (que compreende o total cobrado pelas dormidas realizadas por todos os hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros) ascenderam a 3,0 mil milhões de euros (+9,1%). As unidades hoteleiras concentraram 83,6% do total de dormidas (84,6% em 2017), evidenciando uma ligeira perda de expressão do sector.

1.3 A Procura e a Oferta Turística a Nível Nacional

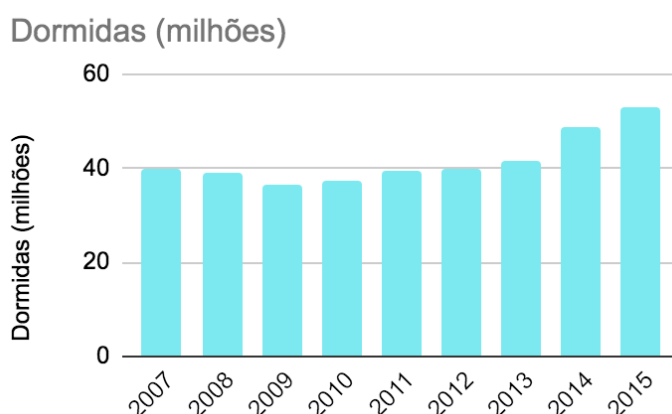
1.3.1 Determinantes da Procura

A procura turística pode ser quantificada pelas chegadas/partidas de turistas, despesa de turistas, importações/exportações turísticas, número de noites despendidas em acomodações turísticas e estada média dos turistas (Lim, 1997). Lim (1997) bem como Song and Li (2008) identificaram como principais fatores a afetar a procura turística: i) fatores económicos, relacionados com o poder de compra e a despesa por parte de turistas e ii) atributos qualitativos do destino. A despesa por parte de turistas abrange o custo de transporte e despesas no destino como por exemplo o custo com alojamento, comida e bebida e outros custos relacionados com a viagem (atrações, compras, saúde, etc.) (Santos, A., & Cincera, M., 2008). Relativamente aos atributos qualitativos do destino, estes fatores não-económicos estão relacionados com as características específicas do destino e com as motivações e necessidades dos turistas (Andriotis, 2011). Ritchie e Zins (1987) identificaram os principais determinantes da atratividade turística numa região: i) beleza natural e clima, nomeadamente proximidade a lagos, rios e mar ou montanhas, bem como sol e temperaturas agradáveis; e ii) características culturais, como arquitetura, história, tradições e gastronomia.

Dados obtidos demonstram que, em relação aos fluxos nos aeroportos, a procura, representada pelos passageiros desembarcados, registou um crescimento superior ao da oferta com mais de 27 milhões de passageiros desembarcados em 2018 (+1,8 milhões face a 2017) em Portugal. Os passageiros desembarcados em voos internacionais concentraram 83,5% do total e 68% do fluxo de passageiros desembarcados ocorreu no verão (verão IATA - abril a outubro). (Turismo de Portugal, 2019)

Com base nos dados do INE entre 2007 e 2015, registou-se, em Portugal, um crescimento em dormidas (ver Figura 14), hóspedes e receitas com especial ênfase a partir de 2010.

Figura 14 - Dormidas de hóspedes residentes no estrangeiro em Portugal entre 2007 e 2015

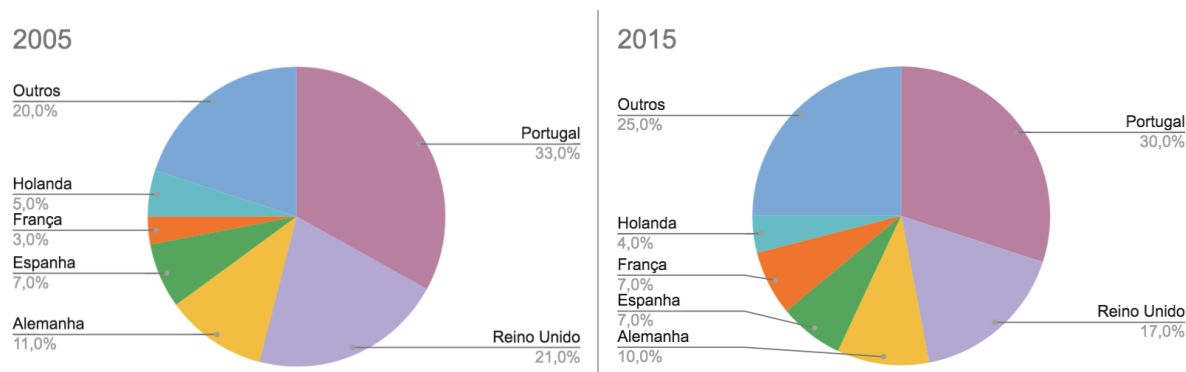


Fonte de dados: Turismo de Portugal (2014) e Turismo de Portugal (2019).

A taxa de variação média anual (TVMA) das dormidas foi de 0,8% e das exportações de bens de 3,5%. Três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira) representaram 74% do total das dormidas no País (Turismo de Portugal, 2014).

Relativamente à evolução dos mercados, durante dez anos (de 2005 a 2015) os principais mercados emissores mantiveram-se os mesmos, como ilustra a Figura 15.

Figura 15 - Evolução dos mercados emissores entre 2005 e 2015



Fonte de dados: Ministério da Economia (2017).

Por fim, no que diz respeito à estada média, houve uma redução de 1,9% face a 2017 (2,77 noites).

1.3.2 Oferta - Produtos Turísticos

Os principais produtos turísticos de Portugal compreendem o Sol e Mar, Golfê, Turismo de Saúde e Bem-Estar, Turismo de Natureza: Ecoturismo, Turismo Desportivo, Turismo no Espaço Rural, Turismo de Negócios, Turismo Religioso, Turismo Cultural e Turismo Residencial (Cunha, 1997). O estudo do Turismo de Portugal (2014) enumera, mais detalhadamente, os diversos recursos turísticos do Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, R.A. Açores e R.A. Madeira. No que diz respeito à oferta e recursos turísticos a nível nacional, os seguintes elementos são destacados como diferenciadores:

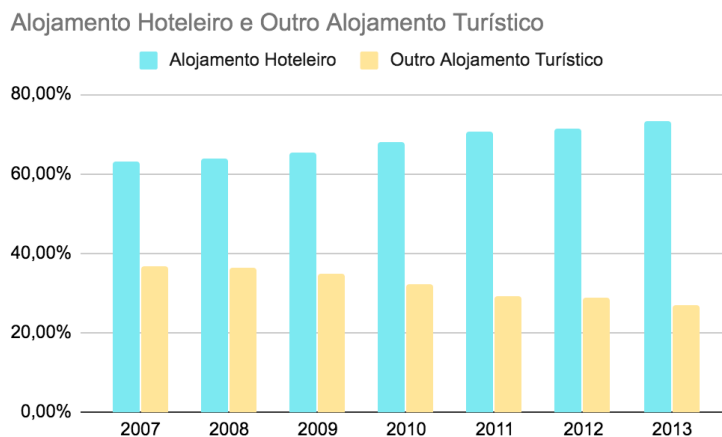
- Clima e Luz;
- História, Cultura e Tradição;
- Hospitalidade;
- Diversidade concentrada.

Por outro lado, os elementos qualificadores são os seguintes:

- Autenticidade moderna;
- Segurança;
- Qualidade competitiva.

Relativamente à evolução da capacidade do alojamento em Portugal, entre 2007 e 2013 registou-se um aumento quantitativo e qualitativo da capacidade de alojamento em Portugal (+ 35 390 camas), como ilustra a Figura 16.

Figura 16 - Evolução da capacidade de alojamento entre 2007 e 2013

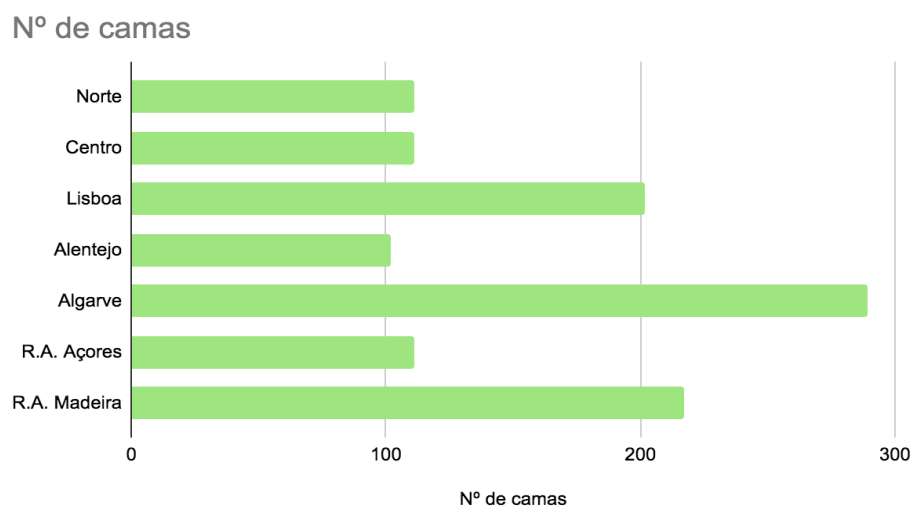


Fonte de dados: Turismo de Portugal (2014)

Ao nível do investimento privado no Turismo em Portugal Continental registou-se um investimento total de 1,5 mil milhões de euros para uma atualização da oferta turística e do alojamento, tendo 77% do investimento incidido no alojamento (70,7% na Hotelaria, 6,4% no Turismo em Espaço Rural e restante em Animação Turística, Agências de viagem, Restauração e Outras Atividades). Os principais indicadores da atividade turística por regiões encontram-se no Anexo V.

Numa perspetiva mais recente, a 31 de julho de 2018 existiam 6 868 estabelecimentos de alojamento turístico ativos, com uma oferta de 184,4 mil quartos e 423,2 mil camas. O número de estabelecimentos em funcionamento cresceu 14,8%, o de quartos 4,7% e o de camas 4,3% face a 2017. A capacidade de alojamento média por estabelecimento foi de 172,1 camas, apresentando-se o Algarve como a região com as unidades hoteleiras de maior capacidade média, seguido da R.A. Madeira, como se pode ver pela Figura 17. O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) na hotelaria foi de 53,8 Euros (+4,0%), desacelerando face aos anos anteriores. A região de Lisboa manteve-se como a região com RevPAR mais elevado, seguindo-se o Algarve e a R.A. Madeira. Os maiores aumentos verificaram-se no Alentejo, Lisboa e Açores (INE, 2019).

Figura 17 - Capacidade média de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II, 2018



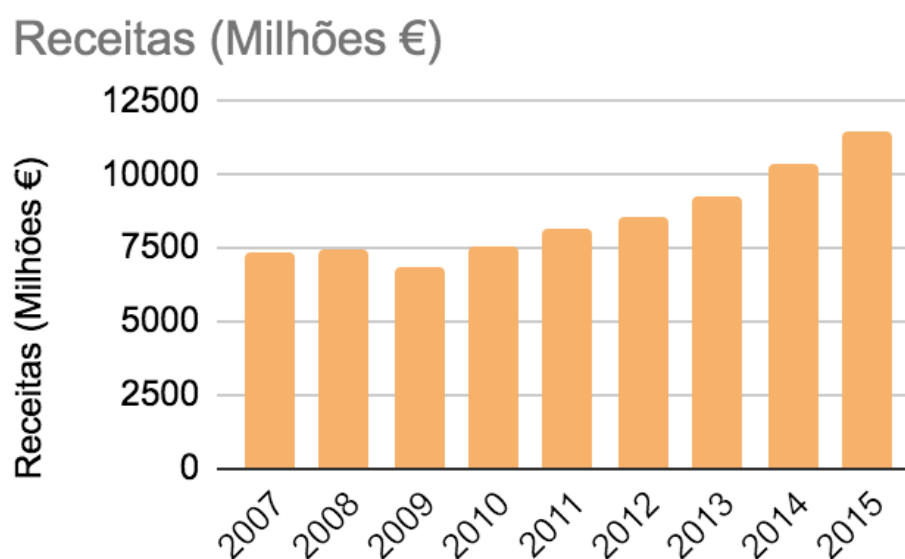
Fonte de dados: INE (2019).

Em relação aos fluxos nos aeroportos, a oferta de lugares apresenta um crescimento contínuo com mais de 65 milhões de lugares disponíveis em 2018 (+4,3 milhões face a 2017).

1.3.3 Receitas Turísticas

As receitas turísticas apresentaram um forte crescimento, em especial, após o ano 2010, como apresentado na Figura 18.

Figura 18 - Receitas turísticas entre 2007 e 2015



Fonte de dados: Turismo de Portugal (2014) e Ministério da Economia (2017).

Em 2018, as Receitas Turísticas internacionais ascenderam a 16,6 mil milhões de Euros em Portugal, registando um crescimento significativo de 9,6%, mais 1,5 mil milhões de Euros do que em 2017. O mês de março foi o que apresentou maior crescimento (+20,3%) e os meses de janeiro, fevereiro, maio e junho também registaram crescimentos superiores a 10%. Cerca de 81,3% das Receitas Turísticas foram geradas por mercados europeus, seguido do continente americano com 12,3%. Relativamente ao Saldo da Balança Turística, é evidente uma tendência de crescimento (+9,7% relativamente a 2017), o que reforça a importância do turismo na economia.

Capítulo 2 - Novos modelos de negócio no Turismo

2.1 Novos Modelos de Negócio

O modelo de negócios é uma abordagem, aplicada principalmente por empresas no âmbito da criação de um produto ou serviço (Debarliev, S. & Mitrovska, S., 2016). Magretta (2002) define os modelos de negócio como “histórias – histórias que explicam como as empresas funcionam” e de forma semelhante, Teece (2010) bem como Osterwalder & Pigneur (2005) e Osterwalder & Pigneur (2013), definiram modelos de negócios como uma descrição de como as empresas criam, comercializam e entregam valor aos clientes, e como esse valor deve ser capturado em fluxos de receita lucrativos. A implementação de um novo modelo de negócio é uma das formas que permite às empresas continuarem competitivas, incluindo diferentes inovações. Na verdade, os modelos de negócio são de grande importância para os gestores (Chesbrough 2010, Johnson et. al 2008) uma vez que o seu design e implementação determinam o sucesso organizacional (Baden-Fuller et al., 2010).

É importante analisar quer a parte estática (como as coisas são) quer a parte dinâmica (como podem ser) de um modelo de negócios (Demil & Lecoq, 2010) uma vez que as organizações devem reagir a forças do ambiente externo e ajustar os seus recursos/ capacidades, estruturas organizacionais e proposta de valor.

Neste enquadramento, um modelo de negócios pode ser considerado como “um sistema de atividades interdependentes” que permite a criação de valor para os clientes (Zott & Amit, 2010). Há três formas para inovar através do modelo de negócios (Trimi and Berbegal-Mirabent, 2012). Tipicamente, as grandes empresas utilizam a evolução tecnológica para se tornarem o primeiro *player* no mercado. Outras, modificam operações internas para aumentar a eficiência sem alterarem o processo/produto, o que representa um novo modelo de negócio bem como inovação organizacional. Por fim, outras firmas que atualizam o seu modelo de negócio para responder a alterações do mercado e novas preferências/necessidades dos clientes.

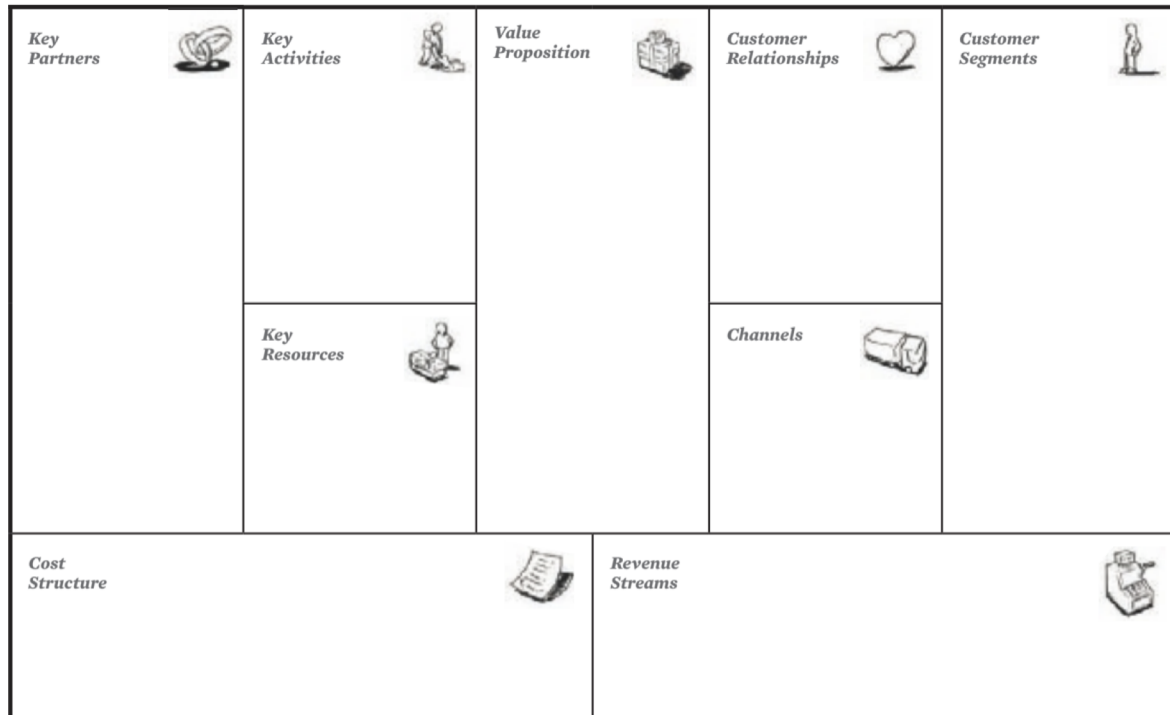
A crise económica fez com que os consumidores aumentassem as suas expectativas em relação ao rácio custo/benefício em termos de qualidade e experiência geral em serviços, fazendo com que as empresas tivessem de se esforçar mais para satisfazer as necessidades dos clientes. Por forma a sobreviver e prosperar, empresas bem sucedidas introduziram inovações, que geraram mudanças dentro das empresas através de processos de implementação e consequências no seu modelo de negócios, possibilitando a geração de lucro (Rusu, B., 2016). Desta forma, a crise económica fez com que surgissem novos modelos de negócios. Um dos frameworks desenvolvidos para criar e analisar modelos de negócios é o Business Model Generation Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

Osterwalder e Pigneur (2013) aspiravam criar um modelo que englobasse todos os aspetos do negócio e que ainda fosse fácil de usar e entender na prática (Benjaminsson et al., 2019). Desta forma, desenvolveram o Business Model Canvas composto por nove componentes que abrangem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Os nove blocos do modelo são: Customer Segments (Segmentos de clientes), Customer Relationships (Relacionamento com clientes), Channels (Canais), Value Proposition (Proposta de valor),

Key Activities (Atividades-chave), Key Resources (Recursos-chave), Key Partners (Parceiros-chave), Cost Structure (Estrutura de custos) e Revenue Streams (Fluxos de receita) (Rusu, B., 2016). A figura 19 ilustra a disposição dos nove blocos para a construção de um modelo Canvas.

Figura 19 - Modelo Business Canvas segundo Osterwalder & Pigneur, (2010)

The Business Model Canvas



O modelo de negócios é definido da seguinte maneira: “O modelo descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor”. O objetivo principal desta ideia é a articulação do desenvolvimento do modelo de negócios por todos os membros da organização de forma simples e compreensível. O modelo de negócios é uma espécie de esquema de estratégia, a ser introduzido num quadro de estruturas, processos e sistemas da empresa (Gierej, S., 2017).

O Business Model Canvas é uma das mais completas ferramentas de gestão estratégica e empreendedorismo que permite descrever, projetar, desafiar, criar e dinamizar modelos de negócios. O modelo fornece uma visão sistemática do “quadro geral” composto por uma ampla gama de produtos ou serviços (proposta de valor) (Debarliev, S. & Mitrovska, S., 2016). Este framework foi selecionado neste trabalho como base para análise devido à sua simplicidade e exibição intuitiva das inter-relações entre as componentes do modelo (Osterwalder e Pigneur, 2010). Assim sendo, posteriormente, e com base na informação obtida através da pesquisa bibliográfica e da entrevista realizada à fundadora da empresa que serve de caso de estudo, será aplicado o modelo “Business Model Canvas” para redefinir o modelo de negócios e demonstrar o “quadro geral” para a nova plataforma Epic.

2.1.1 Economia da Partilha e Novos Modelos de Negócio

A digitalização, novas tecnologias, a introdução de transportadoras de baixo custo (low cost carriers, LCC) e mudanças nas preferências e comportamentos dos viajantes tiveram todos um efeito muito significativo no turismo a nível global nos últimos anos. Em especial, registou-se o surgimento e crescimento da tão chamada “*sharing economy*” (economia da partilha) com novas plataformas digitais e modelos de negócios emergentes em diversas áreas relativas ao sector turístico e não só. A chegada de transportadoras de baixo custo com tarifas aéreas mais em conta, alavancou bastante o fluxo de turistas em todo o mundo (Santos & Cincera, 2018). Na verdade, a introdução de LCCs teve efeitos significativos no setor da aviação, incluindo a alteração de preços e o surgimento de novos mercados no setor do turismo (Silva et al., 2020). No que diz respeito a novos mercados, Silva et al. (2020) denotam algumas evidências de que uma operação de LCC abre o mercado para novas oportunidades. Como exemplo, Moreno-Izquierdo et al. (2015) observaram que as transportadoras de baixo custo podem modificar o fluxo de turistas para novos mercados, tornando o turismo um elemento complementar do desenvolvimento do setor de transporte aéreo. Além disso, Koo, Lim e Dobruszkes (2017) encontraram algumas evidências para apoiar a relação endógena dos serviços aéreos com a procura de turismo.

Ao nível da mobilidade, surgiram, nos últimos anos, modelos inovadores, como é o caso do aparecimento da Uber em 2009 e ao nível da acomodação surgiu o Airbnb em 2008. No que diz respeito à indústria do alojamento, as alterações têm sido particularmente evidentes. Com a emergência de novas plataformas online para marcação de voos, arrendamento de casas para períodos de curta duração, aluguer de viaturas, entre outras, o mercado tem crescido a um ritmo surpreendente. De acordo com projeções, o mercado do arrendamento de imóveis para períodos de curta duração vai continuar a crescer e ultrapassar o crescimento das acomodações tradicionais nos próximos anos. Este crescimento exponencial de novos modelos de negócios na indústria do alojamento, levou à expansão de plataformas como o Airbnb, HomeAway e Booking.com e, conseqüentemente, de novos modelos de negócio na indústria da hotelaria e turismo (Organização Mundial do Turismo, 2019).

Enquanto que os modelos de negócios ganharam interesse académico apenas na última década e a sua literatura continua desajustada, os principais académicos concordam que as empresas devem desenvolver os seus modelos de negócios para continuarem competitivos. O estudo de Kannisto (2017) contribui para explorar a falta de pesquisa relativa a modelos de negócio da economia partilhada e destaca o modelo de negócios da economia da partilha no turismo. O turismo é apresentado como um dos principais mercados para serviços pessoa a pessoa (*peer-to-peer, P2P*) que permitem que as pessoas arrendem camas, preparem refeições e disponibilizem viagens a outras pessoas. Esta nova economia, que é facilitada pelas plataformas online, diz-se que alterou radicalmente o comportamento do consumidor e quebrou o modelo de negócios tradicional (*business-as-usual*) (Kannisto, 2017).

De acordo com uma das definições mais citadas, o modelo de negócios é a “teoria do negócio” que aborda as seguintes questões: 1) O que é que os clientes valorizam? e 2) Como é que as empresas geram receitas? (Drucker, 1994).

A figura 20 reúne os modelos de negócio mais comuns discutidos numa extensa gama de literatura de modelos de negócios.

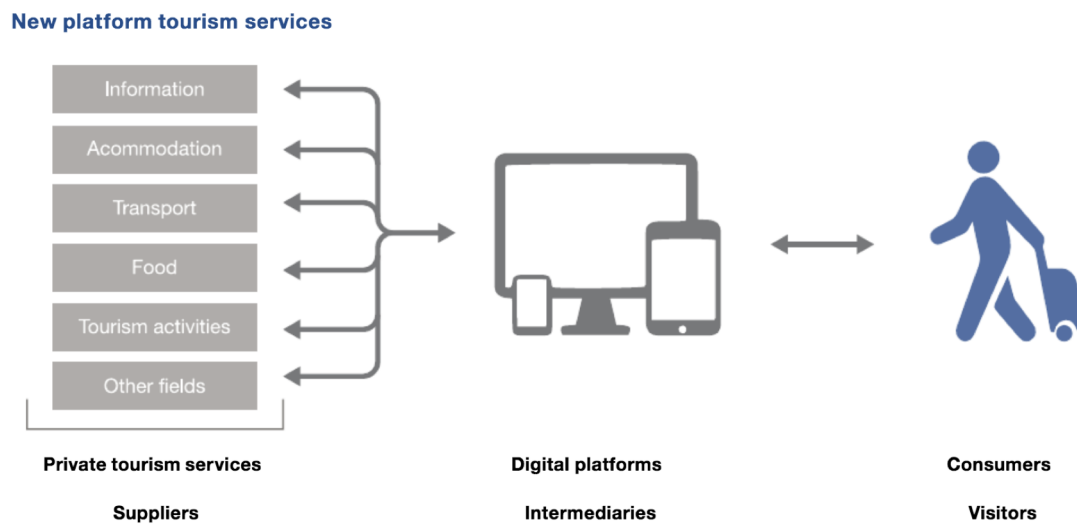
Figura 20 - Modelos de negócio comuns e exemplos (Kannisto, 2017)

<i>Paid by the user</i>	
Subscriptions	HomeAway
Usage fees	Electricity
Rental	Vacation rentals
License fees	Software
Premium	Rolls-Royce
Budget model	Budget airlines
Bait and hook	Printer ink cartridges
Pay-per-use	Pay-per-view TV
Pay-as-you-go	Prepaid SIM cards
Timeshare	Holiday homes
<i>Free/nearly free</i>	
Freemium	Netcyclor
Swapping	Freecycle
Public services	Cities' bikeshares
Pay-what-you-will	Community cafés
Donation	Lyft, Sidecar
Crowdsourcing	Wikitravel
Cost sharing	Liftshare
<i>Third party revenue</i>	
Selling advertisements and user data	Google
Sponsorship	TED talks
Referral fee	Skyscanner
Franchising	McDonald's
<i>Brokering</i>	
Commission-based	Airbnb, Uber
Auctions and bids	Ebay
Transaction brokering	PayPal

Negócios a operar no modelo tradicional utilizam diversos modelos exceto “*free revenue models*” enquanto que exemplos da economia da partilha oferecem exemplos de serviços gratuitos ou quase gratuitos. Na prática, a economia da partilha não perturba mas antes, reforça modelos de negócio tradicionais e o papel dominador do dinheiro na economia. A economia da partilha, na sua base, pressupõe, não apenas a partilha do dinheiro e dos ativos das pessoas mas também informação acerca das suas atividades (Kannisto, 2017).

De acordo com a Organização Mundial do Turismo, o *short-term home rental* (arrendamento de casas de curta duração) é um dos modelos de negócios (ver figura 21) a crescer mais rapidamente. Com a ajuda de novas tecnologias, os custos operacionais tradicionais desceram significativamente, permitindo a esta indústria crescer a um ritmo sem precedentes. A rápida expansão destas plataformas de arrendamento pode também estar relacionada com mudanças societárias. A geração dos *millennials* é conhecida por ser ativa nestas plataformas devido à sua familiaridade com as últimas inovações tecnológicas (Organização Mundial do Turismo, 2019).

Figura 21 - Novos modelos de negócio na Indústria do Alojamento



Fonte: Organização Mundial do Turismo, 2019.

O turismo de cidades inteligentes e a economia da partilha dentro das mesmas estão a transformar a vida humana e são considerados uma grande inovação dentro da indústria (Yi et al., 2020).

A economia da partilha é um fenómeno global com um potencial de rápido crescimento (Lutz & Newlands, 2018) e fornecedores de acomodação *peer-to-peer* (P2P), como por exemplo o Airbnb e o HomeAway, transformaram o sector por inovarem no modelo de negócios existente na hotelaria e por oferecerem uma experiência inconvençional. O Airbnb, sendo um dos maiores providenciadores P2P, disfrutou particularmente de um rápido crescimento a nível global e diz ter criado uma “comunidade baseada na partilha” (Zhu et al., 2019). Na verdade, nos últimos dez anos, o Airbnb cresceu rapidamente de um pequeno produto online de *bed and breakfast* para uma rede líder de alojamento peer-to-peer que opera em oitenta mil cidades a nível global, oferecendo agora quartos e casas inteiras para arrendar e permitindo ainda aos viajantes o agendamento de “experiências” através da plataforma (Jiao, J. & Bai, S., 2020).

Sthapit & Barreto (2018) examinam as características das redes do Airbnb e o seu potencial impacto nos residentes locais bem como na indústria hoteleira tradicional. Apesar do Airbnb ser conhecido como um dos principais *players* na economia partilhada do turismo, a análise empírica de Sthapit & Barreto (2018) mostra que apenas uma minoria das listagens no Airbnb podem ser classificadas como serviços de economia partilhados, enquanto que as ofertas comerciais constituem uma quota significativa das listagens na plataforma. O mesmo estudo também demonstra que o Airbnb e os hotéis tradicionais competem por viajantes num grande leque de segmentos de mercado. Da mesma forma, a maioria dos estudos afirma que a prevalência de plataformas de arrendamento *peer-to-peer* tendem a prejudicar significativamente a performance dos hotéis (Liang et al., 2020). Concretamente, estudos demonstram que o Airbnb, em particular, tem captado uma maior quota de mercado da indústria do alojamento nos últimos anos e tem tido um impacto adverso na performance de hotéis (Dogru et al., 2020a).

Uma série de estudos têm examinado como as plataformas de acomodação P2P afetam a indústria hoteleira, demonstrando impacto nas receitas para tipos de operadores em particular, principalmente aqueles que oferecem estabelecimentos de baixo ou médio custo. Pesquisas posteriores sugeriram impactos financeiros para todos os

segmentos da indústria hoteleira à medida que a oferta do Airbnb cresce, em termos do número de listagens disponíveis (Gurran et al., 2020).

O Airbnb disponibiliza, atualmente, mais de 7 milhões de propriedades e 500 milhões de hóspedes (Airbnb, 2020). O impacto do Airbnb nos hotéis tem sido quantificado para a maioria do mercado hoteleiro nos Estados Unidos. No entanto, o seu efeito em mercados internacionais não tem sido quantificado. O estudo de Dogru et al. (2020b) examina os efeitos das listagens no Airbnb nas métricas de performance de hotéis em contexto internacional. Em particular, examinam os efeitos das listagens do Airbnb na receita média disponível por quarto (RevPAR), preço médio diário (ADR) e taxa de ocupação (OCC) em mercados de hotelaria internacional, nomeadamente, Londres, Paris, Sydney e Tóquio. Os resultados mostram que as listagens do Airbnb nestas principais cidades tem crescido mais de 100% ao ano e que o efeito do Airbnb nos indicadores RevPAR e OCC é negativo e estatisticamente significativo. Em particular, um aumento de 1% de listagens no Airbnb faz decrescer o RevPAR dos hotéis em cerca de 0.016% a 0.031% nos mercados referidos (Dogru et al., 2020b).

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Escolha da Metodologia

Relativamente a que metodologia utilizar, as três condições consistem em: a) o tipo de pergunta de pesquisa colocada; b) a extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais; c) o grau de foco nos eventos contemporâneos, em oposição aos históricos (Yin, 2003). As perguntas de “como” e “por que” são mais explicativas e por isso podem levar ao uso de casos de estudo como estratégia de pesquisa (Yin, 2003). Tal como o nome indica, esta abordagem trata-se de um plano de investigação que envolve o estudo detalhado de uma entidade bem definida: “o caso”. Quase tudo pode ser “um caso”: um indivíduo, um personagem, uma organização, um processo, um acontecimento, ou até uma nação (Pereira & Chaves, 2002; Yin, 2003).

O caso de estudo foi a abordagem escolhida por ser um método de pesquisa qualitativa para investigar situações da vida real contemporânea (Yin, 2009) e por permitir uma visão holística. Ao aplicar o método do caso de estudo, é feita uma investigação aprofundada acerca de um fenómeno, indivíduo, organização ou evento. Os casos de estudo ajudam a investigar e entender os princípios subjacentes a uma ocorrência dentro de um contexto da vida real. O caso de estudo deste trabalho é a empresa Get Your Paradise Unipessoal Lda. e a pergunta de investigação é como responder ao nicho identificado pela empresa, procurando satisfazer as necessidades dos clientes e respondendo à alteração do paradigma no sector turístico.

Em geral, os casos de estudo são a estratégia preferida quando perguntas "como" ou "por que" estão a ser colocadas, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco está num fenómeno contemporâneo em algum contexto da vida real (Moreira, P. 2010; Yin, 2003). Como estratégia de pesquisa, o caso de estudo é usado em muitas situações para contribuir com o conhecimento de fenómenos individuais, grupos, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. O caso de estudo tem sido uma estratégia de pesquisa comum em psicologia, sociologia, ciência política, serviço social, negócios e planeamento comunitário. Resumidamente, o método caso de estudo permite que os investigadores mantenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Yin, 2003).

A escolha da metodologia caso de estudo é reforçada por outros estudos aplicados ao setor do turismo (Okumus, 1997; Schmelzer, 1992). De acordo com estes autores, a metodologia qualitativa é adequada para estudos da indústria hoteleira, já que a pesquisa qualitativa é provavelmente a única pesquisa empírica sobre a implementação de estratégias que pode ser aplicada à indústria hoteleira (Carvalho & Costa, 2011). Segundo Beeton (2005), existe um número de aspetos do caso de estudo que justificam o seu uso como uma ferramenta metodológica válida na investigação em turismo. Ou seja, segundo a autora, a aplicação do caso de estudo nos estudos em turismo apresenta as seguintes vantagens: pode explicar porque é que uma inovação funcionou ou falhou; tem a vantagem de uma visão prévia que pode ser relevante no presente e no futuro; pode ilustrar as complexidades de uma situação reconhecendo mais do que um fator contributivo; mostra a influência de personalidades e políticas num determinado tema; pode mostrar a influência da passagem do tempo através de estudos longitudinais; o leitor pode ser capaz de aplicá-lo à sua

situação; pode avaliar alternativas não escolhidas; pode utilizar informação de diversas fontes; pode apresentar a informação numa larga variedade de modos; pode esclarecer um problema geral através da análise de uma instância específica (Beeton, 2005). Por isso, “o caso de estudo na pesquisa em turismo é tão rigoroso e sistemático como os outros métodos” (Xiao, 2010, p. 124).”

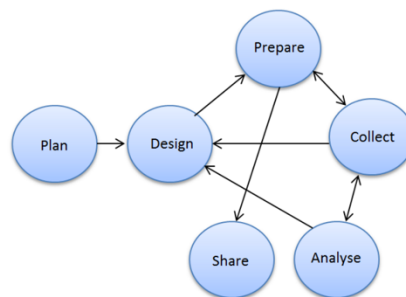
A utilização de casos de estudo na investigação em turismo é feita em contextos tão diversos como, por exemplo, no planeamento e desenvolvimento do turismo; nas perceções da comunidade sobre o impacto no turismo; nas formas alternativas da experiência turística; no marketing do destino e imagem; na segmentação e mercados turísticos; no turismo cultural; nas relações entre turistas e anfitriões e nos festivais e eventos (Xiao, 2010). Outros trabalhos com ênfase no setor do turismo e que utilizam o caso de estudo como metodologia são os seguintes: Moreira, P. (2010); Silva, C. (2017); Rodrigues, A. & Rodrigues, A. (2009); Jesus, M. et al. (2009); Manguela, E. & Roque, V. (2015); Marujo, N. (2016) e Carvalho, L. & Costa, T. (2011).

3.2 Metodologia: Caso de Estudo

Abaixo apresenta-se o caso de estudo como processo de pesquisa tal como explicado em Hallier et al. (2016):

Um caso é a unidade de análise de pesquisa de caso de estudo (Yin, 1994, p. 21), como uma pessoa individual, organização ou parte de uma organização. O processo de pesquisa e de efetuar um caso de estudo segue um padrão específico. O número de etapas para a realização de uma pesquisa de um caso de estudo difere de autor para autor, porque alguns autores agregam algumas etapas numa só. De um modo geral, as seis etapas introduzidas por Yin (2014, p. 1), apresentadas na figura abaixo, são essenciais a seguir. O processo de Yin mostra que pode tratar-se de um processo linear mas também iterativo.

Figura 22 – Metodologia de caso de estudo por Yin



Fonte: Hallier et al. (2016)

1. Planear a pergunta de investigação (*Plan research question*)

O primeiro passo requer definir a pergunta de investigação que é “provavelmente o passo mais importante a ser tomado”, de acordo com Yin, usando as palavras relativas às perguntas quem, o que, onde, como e por que (Yin 2014, p. 10-11). Além disso, o investigador deve identificar qual método – explicativo, exploratório ou descritivo – é o mais adequado ao estudo.

2. Projetar o caso de estudo (*Case study design*)

O segundo passo, de acordo com Yin (2014, p. 29), compreende os seguintes elementos além da pergunta de investigação:

- Proposições, se algumas;
- Unidades de análise;
- Ligação das proposições à pergunta de investigação;
- Critérios para interpretar os resultados.

3. Preparar para coleccionar dados do caso de estudo (*Prepare to collect case study data*)

Esta etapa foca-se nas habilidades do investigador em conduzir um caso de estudo. É crucial que os investigadores estejam cientes que podem ser tendenciosos e portanto evitem influências ao conduzir a pesquisa do caso de estudo, por forma a garantir validade e confiabilidade (Yin 2014, p. 76).

4. Coleccionar dados do caso de estudo (*Collecting case study data*)

Existem seis fontes para coleccionar dados para um caso de estudo. Segundo Yin (2014), tratam-se de documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos. (Yin 2014, p. 102). O uso de mais do que uma dessas fontes de evidência é sugerida para melhorar a qualidade da pesquisa (Yin, 1994, p. 91f).

5. Analisar os dados do caso de estudo (*Analyse case study data*)

Este passo procura analisar os dados do caso de estudo para obter resultados, mas a literatura fornece pouca orientação sobre como analisar os casos de estudo, podendo resultar numa abordagem não estruturada.

Devido à falta de uma estratégia analítica definida, seguem-se as quatro técnicas analíticas gerais descritas por Yin (2014, pp. 136-142) que podem ser utilizadas como orientação:

- Confiar em proposições teóricas;
- Trabalhar os dados de baixo para cima;
- Desenvolver uma descrição do caso;
- Examinar explicações rivais plausíveis.

A importância de analisar os dados do caso de estudo resultou no desenvolvimento de mais técnicas analíticas, como correspondência de padrões, construção de explicações, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados (Yin 2014, p. 142-168).

6. Reportar as conclusões do caso de estudo (*Report/Share case study findings*)

Finalmente, o caso de estudo e os seus resultados devem ser reportados e relatados para um grupo-alvo específico. Neste sentido, textos e/ou gráficos devem ser elaborados para que o grupo-alvo possa desenvolver as suas próprias conclusões (Yin 2014, p. 176).

3.3 Dados do Caso de Estudo

Os dados do caso de estudo advêm de documentação (artigos científicos, literatura apresentada no próximo capítulo 4.1), observação participante e entrevista. A observação fornece uma visão dos padrões de comportamento e das organizações que operam e constituem um sistema ou caso específico. A entrevista é a técnica mais utilizada na investigação social (Moreira, 2007).

Spink (2000) descreve a entrevista como procedimento e prática de pesquisas discursivas. De acordo com este autor, esse tipo de instrumento apresenta um certo grau de estruturação, como um guia que relaciona as questões de interesse (Jesus et al. 2009).

Neste trabalho, foi conduzida uma entrevista semi-estruturada com questões abertas baseadas num guião¹, com vista à obtenção de informações acerca da empresa Get Your Paradise, dos seus clientes, atuais necessidades e perspetivas de soluções que vão de encontro às reais necessidades dos clientes (turistas). O guião com as perguntas realizadas encontra-se no Anexo VI.

¹ A entrevista baseada num guião é aquela em que é concebida liberdade ao entrevistador para ordenar e formular tópicos e perguntas, ao longo da entrevista (Moreira, 2007, p. 204).

Capítulo 4 - Caso de Estudo: Turismo de Experiências

4.1 Enquadramento

Têm havido alterações significativas nas necessidades e nos comportamentos dos turistas. Os turistas modernos são cada vez mais exigentes, não se identificam como parte das “massas” e não se satisfazem com pacotes tradicionais *all-inclusive* inflexíveis. Procuram produtos diferenciados e customizados a custos reduzidos (Richards, 2006); autenticidade e oferta de experiências memoráveis (Brandão et al., 2019).

Relativamente a experiências memoráveis, Tung & Ritchie defendem que mais investigação deve ser feita para perceber a essência destas experiências e o que as faz especiais, espetaculares e memoráveis, em concordância com Coelho et al. (2018). Denotam que o conceito de experiência turística tem sido um tópico relevante para a investigação e gestão do turismo e que alguns estudos examinam, cada vez mais, o turismo em função de experiências memoráveis (Tung & Ritchie, 2011). O estudo de Coelho et al. (2018) tem como objetivo propor um enquadramento teórico ao identificar os processos-chave que fazem sentido e são relevantes numa experiência turística memorável (ETM). Através de um método exploratório e qualitativo, os resultados apontam três dimensões que parecem ser cruciais para experiências memoráveis - pessoais, relacionais e ambientais. Acrescentam que, o turista que tem experiências memoráveis passa pelas seguintes fases: 1) Ambientação, 2) Socialização e 3) Emoções e Reflexão.

Por outro lado, tomando o Airbnb como um dos maiores *players* no turismo partilhado, Sthapit & Barreto exploram os elementos centrais de uma experiência memorável e concluem que experiências memoráveis com Airbnb estão relacionadas com interações sociais com o anfitrião, a atitude do anfitrião e a localização do alojamento. Desta forma, implicações incluem que os anfitriões devem interagir ativamente com os hóspedes e tratá-los de uma forma amigável (Sthapit & Barreto, 2018).

Relativamente às tecnologias móveis e experiência do turista, apesar destas tecnologias desempenharem um papel cada vez mais importante na experiência do turista, os turistas apresentam dilemas no que diz respeito à sua conectividade móvel (Dickinson et al., 2016). Conclusões do estudo de Dickinson et al. revelam que o turista não está sempre conectado e que cerca de 50% dos turistas têm vontade de se desconectar. Estes resultados têm implicações para quem desenvolve soluções móveis para o turismo não devendo estes assumir que os turistas estão sempre ligados.

Esta secção apresenta um caso de estudo, a empresa Get Your Paradise Unipessoal Lda, que pretende lançar uma plataforma digital – designada Epic – por forma a dar resposta aos seus clientes que procuram um turismo de experiências bem como apresentar um modelo de negócios adequado aos tempos modernos e necessidades dos turistas.

4.2 Apresentação da Empresa

4.2.1 Identificação da Empresa e da Nova Ideia de Negócio

A empresa Get Your Paradise Unipessoal LDA (dados abaixo) foi fundada no ano de 2015 e insere-se no sector de “Exploração de Alojamento Local”. A sua actividade prende-se, portanto, com o aluguer de casas a turistas, atuando em Lisboa e no Algarve, e já recebeu, desde 2015, cerca de 4000 clientes. Uma vez que acompanha os clientes durante o processo de check-in, estadia e check-out, acaba por estabelecer uma relação próxima com os mesmos. O primeiro contacto assim como a reserva da estadia é feito online, posteriormente existe um acompanhamento mais próximo, durante a estadia. No decorrer desta actividade, são muito frequentes os pedidos dos clientes relativamente às atividades a realizar durante a sua estadia. Muitos perguntam por restaurantes, cafés e bares, outros, por museus e galerias de arte. Por forma a prestar um melhor serviço, a Get Your Paradise decidiu criar um manual de boas-vindas onde os clientes podem encontrar as recomendações, podendo, assim, usufruir de melhores experiências. A ideia de negócio da Get Your Paradise é aprofundar esta oferta e dispor de uma nova plataforma digital, designada Epic, com experiências mais customizadas por forma a que os seus clientes encontrem o que procuram e usufruam mais da sua visita a Portugal e, também, alargar o seu espectro de clientes ao disponibilizar esta plataforma a qualquer turista.

Dados da empresa:

Designação Social: GET YOUR PARADISE UNIPessoal LDA
Nº de Contribuinte: 513582681
Distrito: Lisboa
Concelho: Lisboa
Localidade: Lisboa
Morada (Sede Social): Rua Duarte Lobo Nº61, 1700-148 Lisboa
Responsável: Alice Simões
Cargo: Fundadora & CEO
Móvel: 962013767
E-mail: alicecruzsimoes@gmail.com

Data de Constituição e Início de Atividade: 17 de Junho de 2015
Forma Jurídica: Sociedade Unipessoal por quotas
Capital Social: 1000€
Principal Acionista: Alice Maria da Costa Silva Cruz Simões
CAE: 55201 - Alojamento mobilado para turistas

4.2.2 Denominação e Forma Jurídica

A denominação da empresa, Get Your Paradise, foi escolhida por forma a atrair potenciais clientes a marcar as suas férias nas propriedades que são objeto de exploração por parte da empresa, pelo seu nome aliciente e atrativo. O nome foi escolhido na língua inglesa para facilitar a sua compreensão, pronúncia e memorização junto dos turistas. Adicionalmente, seria vantajoso caso houvesse algum tipo de internacionalização do negócio posteriormente, como é o caso, agora, da nova ideia de negócio da empresa - a plataforma Epic. Pretende-se desenvolver uma ideia de negócio dentro da empresa já existente, ou seja, a plataforma Epic funciona como uma Startup dentro da empresa Get Your Paradise (um projeto dentro da empresa).

Relativamente à Forma Jurídica, a empresa Get Your Paradise toma a forma de Sociedade Unipessoal LDA com apenas uma sócia, Alice Simões. Neste caso particular, o capital social foi igual ao montante de investimento inicial correspondente a 1000 Euros, quer para a abertura da empresa quer para fundo de maneo inicial.

4.2.3 Historial da Empresa

A empresa foi fundada no ano de 2015 no seguimento do regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de Alojamento Local que entrou em vigor a 27 de novembro de 2014 (Diário da República, 2014). Com efeito, o Alojamento Local teve, pela primeira vez, um tratamento jurídico autónomo no ordenamento nacional, confirmando-se que o turismo não se tratava de um fenómeno passageiro como também o confirmava o respetivo impacto económico e fiscal (Turismo de Portugal, 2019).

A exploração de estabelecimento de AL corresponde ao exercício, por pessoa singular ou coletiva, da atividade de prestação de serviços de alojamento, ou seja, quando um imóvel ou fração deste:

- a) Seja publicitado ou disponibilizado por qualquer forma, entidade ou meio, como alojamento para turistas ou como alojamento temporário;
- b) Estando mobilado e equipado, nele sejam oferecidos ao público em geral, além de dormida, serviços complementares ao alojamento, como por exemplo serviços de limpeza, por períodos inferiores a 30 dias (Turismo de Portugal, 2019).

O objeto social da empresa é a exploração de dois estabelecimentos de AL, um em Lisboa e outro no Algarve. A motivação da promotora, Alice Simões, para este negócio foi em rentabilizar duas propriedades, uma da qual é proprietária e outra que gere, por forma a torná-las num negócio. O background anterior da promotora, como angariadora e vendedora de imóveis, foi especialmente relevante tendo adquirido bastante experiência no contacto direto com clientes. É a promotora que publicita os imóveis online (em diversas plataformas digitais), responde aos pedidos dos clientes, se encarrega do check-in e check-out (em Lisboa) e gere a manutenção de ambas as propriedades. O seu trabalho tem sido recompensado pelas boas críticas que os clientes deixam nos websites onde as propriedades são disponibilizadas e com as elevadas classificações que obtém. A propriedade de Lisboa tem uma classificação média de 4,8 estrelas (de 1 a 5) e a propriedade do Algarve tem a classificação de 4,6. Em 2017, a propriedade do Algarve recebeu um prémio da Booking.com por ter obtido uma avaliação de 9.0 (de 1 a 10). Relativamente às plataformas onde estão publicitadas e as que trazem mais clientes, no caso do imóvel do Algarve é o Homeaway e no caso do imóvel de Lisboa são o Airbnb e a Booking.com.

4.2.4 Vetores Estratégicos

Abaixo, apresentam-se os vetores estratégicos da Epic:

➤ **Inovação**

Ser uma plataforma de descoberta de novas experiências para turistas. Centrada nos utilizadores e nas suas necessidades.

➤ **Privacidade**

Privilegiar a privacidade dos dados dos utilizadores, comprometendo-se a protegê-los e tratá-los de forma segura e confidencial.

➤ **Integridade**

Reger-se por valores éticos e promover a integridade entre todos os *stakeholders* envolvidos.

➤ **Impacto Positivo**

Incentivar as boas práticas e contribuir para melhorar as experiências de viagem dos turistas. Construir uma comunidade responsável e divertida.

4.3 Análise do Produto

Este subcapítulo serve para introduzir o novo produto da empresa Get Your Paradise (Epic), explicar as características que distinguem a Epic de outras plataformas, enunciar tecnologias utilizadas e descrever sumariamente o processo produtivo.

4.3.1 Descrição sumária do Produto

A Epic consiste numa plataforma que permite a descoberta e o agendamento de experiências. Os utilizadores podem descobrir diversas atividades e juntar-se com o seu grupo, ou, com pessoas novas que procuram as mesmas atividades. Será disponibilizada online, através de um website e de uma aplicação móvel.

A plataforma será distribuída maioritariamente a turistas uma vez que é desenhada para satisfazer as suas necessidades. Na plataforma, os turistas podem encontrar e agendar algumas atrações e atividades recomendadas na cidade e, principalmente, descobrir atividades mais locais, feitas no dia-a-dia pelos cidadãos que habitam na cidade que eles visitam. Assim sendo, de entre os diferentes tipos de atividades que podem encontrar estão, por exemplo, uma corrida, um treino de crossfit, uma ida a determinada exposição de arte, um brunch saudável ou um almoço rápido.

4.3.2 Vantagens distintivas/ Diferenciação

Neste subcapítulo apresentam-se as características diferenciadoras da Epic relativamente a outras plataformas existentes no mercado. Cada característica é apresentada em forma de tópico e explicada abaixo:

➤ Foco nas experiências

A Epic, contrariamente à maioria das soluções existentes, não se foca no matching de perfis de utilizadores nem em grupos de interesse mas sim nas experiências que os utilizadores procuram ou gostariam de ter. É com base nas experiências que os utilizadores procuram que se formam grupos para partilha dessas mesmas experiências. A título de exemplo, quando um utilizador cria um evento de padel, outros utilizadores que sejam amantes de padel recebem uma notificação e têm a oportunidade de se juntar ao evento. Assim sendo, a Epic consegue juntar pessoas que têm os mesmos interesses para partilharem experiências que tenham um significado real para cada utilizador.

➤ Juntar pessoas novas com os mesmos interesses

Os utilizadores poderão, através da Epic, juntar-se com o seu grupo de amigos e apenas utilizar a Epic para a descoberta e/ou agendamento da experiência. No entanto, acreditamos que grande parte da utilização da Epic advém de pessoas que procuram fazer determinadas atividades, não têm companhia e muitas das vezes acabam por não realizar essas atividades. Sendo este o caso, a Epic soluciona-lhes o problema. Conseguem juntar-se com pessoas que não conhecem (nem teriam outra forma de se conhecer) mas que estão à procura das mesmas atividades. Todas se dirigem à Epic e

como a Epic forma grupos com base nessas mesmas atividades, acabará por juntar muitas pessoas que não se conhecem mas têm os mesmos interesses. A Epic poderá facilmente juntar turistas com locais ou com outros turistas, para partilha de experiências mais significativas.

➤ Funcionamento em tempo-real

A maioria das plataformas que se assemelham ao conceito da Epic funcionam apenas como agendamento e compra de bilhetes para determinada actividade/experiência, como é o caso do Eventbrite e da Fever. Outro exemplo e cujo conceito é mais idêntico ao da Epic, como é o caso do Meetup, pressupõe a organização de um evento de forma mais planeada e com maior antecedência. A Epic, por seu lado, permite que os seus utilizadores criem eventos mais “em cima da hora”. O agendamento dos eventos é mais intuitivo, rápido e simples. O evento fica de imediato disponível na plataforma para que um grupo possa ser criado instantaneamente. Um turista que pretende ir jantar fora, deve conseguir juntar-se de imediato a outras pessoas que vão jantar por perto. Um outro turista que quer ir ao cinema pode simplesmente criar o seu evento na aplicação e conseguir que mais duas ou três pessoas se juntem rapidamente. Nestes dois exemplos, os utilizadores deixam de perder tempo para contactar pessoas que eventualmente estejam disponíveis/interessadas/por perto: esse matching está do lado da Epic. Os utilizadores só têm de se juntar, ir ao encontro uns dos outros e aproveitar as suas experiências.

➤ Customização e curadoria

A Epic procura satisfazer as necessidades dos utilizadores no imediato e recomendar-lhes experiências relevantes de forma a que o produto acrescente valor e os utilizadores regressem à aplicação. Acredita-se que uma maior customização e curadoria são essenciais para um maior *user engagement*. Neste sentido, é fundamental compreender o que procuram os utilizadores num dado momento, os seus interesses e preferências. A utilização regular da plataforma permitirá conhecer melhor cada utilizador (pelo seu histórico de pesquisas, eventos que abre, eventos que cria, eventos aos quais se junta, preferências que define, etc.) o que permite, posteriormente, desenvolver um mecanismo de recomendação com conteúdo relevante e sugestão de atividades que sejam do interesse de cada utilizador. Pelos motivos anteriores, inclui-se uma forte componente de *content discovery* na configuração inicial da aplicação, permitindo que os utilizadores descubram novas experiências de acordo com os seus verdadeiros interesses.

➤ Feedback In-App

A aplicação dispõe de feedback *In-App* pelo que os utilizadores poderão enviar feedback à Epic acerca de um determinado evento logo após a sua realização. Também poderão enviar qualquer outro feedback geral. A opinião dos utilizadores é valorizada e conta-se com a mesma para melhorias progressivas ao nível do produto.

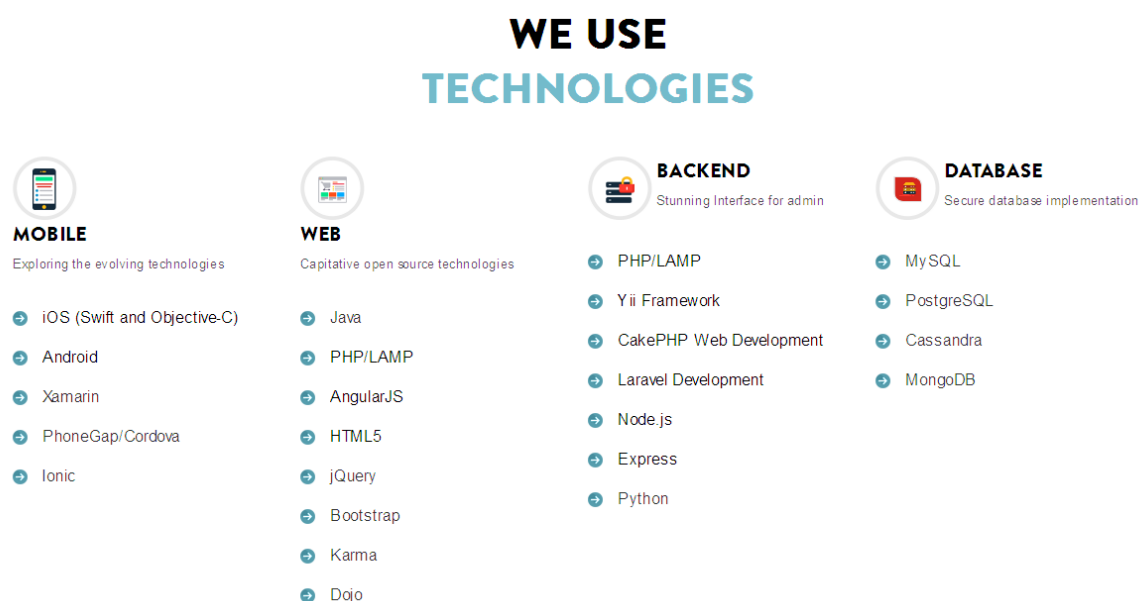
Por fim, agregando todas estas características, a proposta de valor da Epic é possibilitar aos seus utilizadores a partilha de experiências diversificadas com pessoas novas para que possam, assim, usufruir de experiências mais significativas!

4.3.3 Tecnologias a utilizar e direitos de Propriedade Industrial

Relativamente às tecnologias a serem utilizadas, seguem enunciadas aquelas que possibilitam o desenvolvimento de uma aplicação móvel bem como outras tecnologias a integrar futuramente para uma experiência mais personalizada. O website da Epic será criado a partir de um *template* (criador online) que permite rapidamente criar um website e conectá-lo a um domínio.

Ao nível do desenvolvimento da aplicação móvel, são necessárias duas componentes distintas: o *frontend*, ou seja, a interface que é visível ao utilizador (correspondendo aos ecrãs da aplicação) e o *backend*, que serve de base à aplicação, uma *API* que permite comunicação entre o servidor e o *frontend* e onde se encontram o *backoffice* e o modelo de dados da aplicação. A figura abaixo ilustra diferentes tipos de tecnologias que podem ser integrados no desenvolvimento de uma aplicação:

Figura 23 - Tecnologias utilizadas para desenvolver aplicações



Fonte: <https://www.quora.com/What-are-the-technologies-used-for-developing-a-gaming-app>

A arquitetura de *backend* da Epic será desenvolvida utilizando Node.js para a *API* e Mongo para a base de dados. Relativamente à tecnologia de *frontend* estas variam de acordo com o software utilizado. No caso de aplicações iOS a linguagem de programação poderá ser Objective-C ou Swift (mais recente) e no caso de uma aplicação Android pode utilizar-se, por exemplo, Java. Alternativamente, podem ser desenvolvidas aplicações não nativas e nativas usando outras tecnologias multi-plataforma. Duas tecnologias não ilustradas na Figura 19 e que se usam mais recentemente são React Native e Flutter. O React Native é uma tecnologia criada pelo Facebook baseada no React e que permite a criação de aplicações nativas a partir de uma única base de código JavaScript. O Flutter é a tecnologia concorrente, criada pelo Google, que também permite a criação de aplicações nativas a partir de uma única base de código, de Dart (Tecnologias para criação de aplicações para dispositivos móveis, 2019). No caso da Epic, qualquer uma destas duas tecnologias - React Nativa ou Flutter - seria interessante uma vez que, permitiria o desenvolvimento de aplicação para Android e iOS em simultâneo.

Posteriormente, outras tecnologias podem ser integradas para uma melhor experiência no que diz respeito, por exemplo, a um conteúdo mais personalizado, para cada utilizador. Poderá ser integrada Inteligência Artificial (IA), em concreto, *machine learning* para uma curadoria mais automatizada, de forma a que a aplicação consiga sugerir a cada utilizador conteúdo que lhe é realmente relevante, de acordo com o seu perfil e interesses. Como os eventos/atividades têm hashtags associadas, o próprio algoritmo funcionará de forma mais eficiente com uma tecnologia de IA incorporada.

Por fim, no que diz respeito a direitos de propriedade industrial, a marca Epic (nome, logotipo e cores que definem a marca) poderão ser registadas.

4.3.4 Processo Produtivo

Neste momento, a Epic encontra-se em fase de ideação. Em seguida, será elaborado um plano de negócios e após a sua conclusão será criado um website que servirá de protótipo inicial, apesar de se pretender, no futuro, desenvolver uma aplicação móvel. O website (versão beta) é mais rápido de criar e permite a realização de um teste junto de uma primeira comunidade de utilizadores, denominados *beta testers*. A utilização real e o feedback destes *beta testers* permitirá testar as reais necessidades dos utilizadores e, conseqüentemente, as principais funcionalidades que o website e a aplicação móvel devem contemplar. Pretende-se, assim, perceber a resposta dos utilizadores face ao conceito e produto, analisar a tração adquirida e compreender o que os utilizadores valorizam e o que tem de ser ajustado/melhorado. Em seguida, devem realizar-se os devidos ajustes no produto e lançar versões atualizadas até se alcançar o *product-market fit* para que os utilizadores regressem continuamente ao website e à aplicação. O teste de mercado inicial será feito na cidade de Lisboa e posteriormente a aplicação poderá ser alargada a todo o país.

4.4 Análise do Mercado

Neste subcapítulo é feita uma análise ao mercado da Epic. Num primeiro ponto é feita uma pequena síntese da evolução do mercado até à data, bem como algumas tendências previstas. Em seguida, é caracterizado o mercado-alvo e posteriormente é apresentada a análise de concorrência, dividida em dois tópicos: concorrentes diretos e concorrentes indiretos.

4.4.1 Evolução histórica e previsional do sector (Problemas e Tendências)

O mercado dos smartphones encontra-se em franca expansão, quer a nível nacional quer a nível global. Esta indústria tem vindo a crescer, não só em termos de mercado mas também em termos de oferta de produtos e número de fornecedores. Segundo Statista (2020), o número de utilizadores de smartphones em todo o mundo ultrapassa já os 3 mil milhões de utilizadores e estima-se que já em 2021 este número cresça para 3,8 mil milhões de utilizadores.

A juntar a esta tendência, verifica-se, também, uma crescente disponibilização da internet a nível global bem como o seu acesso a partir de dispositivos móveis. Segundo o relatório *Digital in 2020 - Global Digital Overview*, atualmente cerca de 59% da população mundial tem acesso à internet e 67% do tráfego provém de dispositivos móveis. Assim sendo, a utilização de aplicações móveis está no patamar mais elevado de sempre.

Por outro lado, perante um mercado absolutamente saturado com uma oferta esmagadora de aplicações móveis em todas as categorias, os utilizadores estão a ficar cada vez mais exigentes relativamente ao conteúdo que lhes é apresentado. A experiência do utilizador toma assim um lugar de destaque. Deste modo, prevê-se que a customização e a personalização dos conteúdos sejam cruciais, sendo a curadoria uma das respostas previstas para esta necessidade.

4.4.2 Caracterização do Mercado-Alvo

A maioria dos clientes da empresa Get Your Paradise são turistas que visitam Portugal e viajam por lazer: famílias com filhos pequenos ou grupos de jovens. O mercado-alvo da Epic, por sua vez, são turistas, entre os quais, utilizadores de aplicações móveis, que procuram experiências diversificadas enquanto viajam.

4.4.3 Análise da Concorrência

No que diz respeito a concorrentes, consideram-se como concorrentes diretos aqueles cujo produto têm a mesma finalidade que a Epic e, portanto, o mesmo segmento de mercado. Consideram-se como concorrentes indiretos os que possuem um produto semelhante, podendo partilhar parte do público-alvo.

Concorrentes diretos:

Airbnb Experiences (<https://www.airbnb.pt/s/experiences>): Atividades únicas organizadas por moradores locais. As experiências contemplam diversos tipos de interesses como arte e cultura, entretenimento, comida e bebida, natureza, aventura, desporto, impacto social e bem-estar. Os anfitriões são artistas, chefs, DJs e outros especialistas nas suas áreas, mostrando aos viajantes os seus ofícios, cultura e tradições. Algumas experiências que a Airbnb tem apostado mais recentemente, como é o caso das Experiências com Animais e as Experiências de Aventura são conduzidas por especialistas locais e cumprem padrões específicos de qualidade e segurança.

Get Your Guide (<https://www.getyourguide.pt/>): A Get Your Guide é uma plataforma online que permite reservar experiências em todo o mundo. Foi fundada em 2009 e permite pesquisar e reservar atividades turísticas como excursões, atrações, passeios e city tours. A plataforma funciona ainda como um guia e oferece experiências e recomendações personalizadas antes e durante a viagem.

Fever (<https://feverup.com/>): A Fever é uma plataforma social de descoberta de eventos que oferece aos seus utilizadores uma lista de eventos que se vão passar à sua volta, consoante a localização do utilizador. A lista é curada de acordo com os interesses selecionados por parte dos utilizadores. A plataforma permite também comprar os bilhetes de acesso aos eventos. Lançada em 2014, a aplicação móvel e o website alcançou os 12 milhões de utilizadores por semana nos seus principais mercados - Londres, Nova Iorque, Paris e Madrid (TechCrunch, 2018).

Concorrentes indiretos

Time Out (<https://www.timeout.pt/lisboa/pt>): A Time Out é uma plataforma global presente em mais de 300 cidades. Permite descobrir e comprar bilhetes para eventos que vão acontecer, entre outros. A Time Out tem presença no mercado em forma de revista e em formato digital - através de websites e aplicações móveis.

TripAdvisor (<https://www.tripadvisor.pt>): O TripAdvisor é também uma plataforma global que alcançou cerca de 490 milhões de utilizadores mensais em 2018. Trata-se de um site de viagens que opera com conteúdo gerado pelos utilizadores, dispõe de ferramentas de comparação de preços e de reservas online para transporte, alojamento, experiências de viagens e restaurantes.

Facebook (www.facebook.com): O Facebook permite, através da criação e organização de eventos, que os seus utilizadores se juntem, quer em eventos de carácter pessoal, quer em eventos públicos e tem um alcance global. O número de utilizadores do Facebook já ultrapassou os mil milhões.

4.5 Posicionamento da empresa no novo paradigma do Turismo

4.5.1 Foco no Turismo de Experiências

Tal como visto anteriormente, em especial na secção 1.1.3, os turistas são cada vez mais exigentes relativamente ao conteúdo que lhes é apresentado e procuram produtos mais diferenciados e personalizados. Por outro lado, estão cada vez mais abertos a experiências autênticas e memoráveis, procurando “experiências únicas e verdadeiras” o que vai precisamente de encontro à oferta da Epic, que se foca no Turismo de Experiências. A plataforma pretende disponibilizar um conjunto de diferentes experiências por forma a complementar a oferta de alojamento que a empresa Get Your Paradise dispõe. Por forma a ir de encontro às tendências do sector (ver secção 1.1.3) e potenciais necessidades dos clientes, a Epic poderá dispor de uma oferta de experiências mais saudáveis (bem-estar, fitness, antistress, retiros espirituais e bootcamps), ligadas à natureza, culturais e também mais ativas ou de aventura.

Paralelamente, a empresa Get Your Paradise garante sempre um contacto próximo com os hóspedes, sendo os check-in e check-outs feitos presencialmente. Durante a estadia dos turistas, os colaboradores da empresa estão sempre disponíveis para responder às necessidades dos clientes ou providenciar recomendações para melhorar a experiência de viagem na medida do possível.

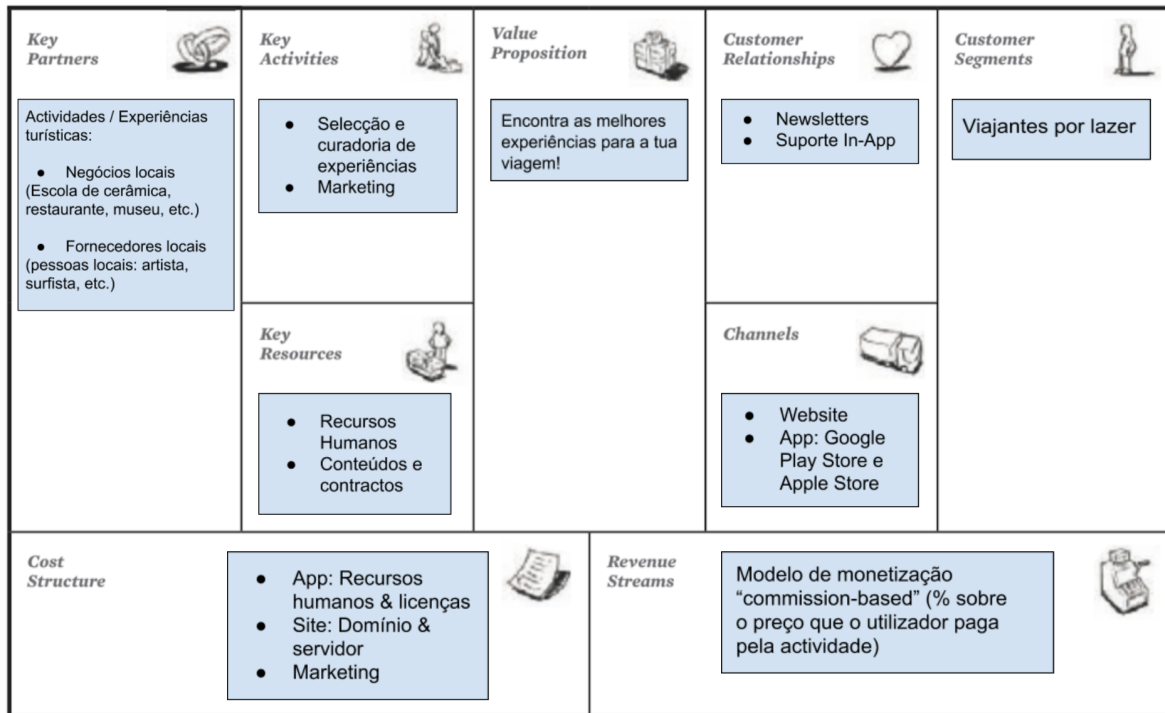
Por fim, no que diz respeito às tecnologias móveis, apesar destas serem cada vez mais presentes, os turistas não pretendem estar sempre conectados e neste sentido, a plataforma Epic pretende ser uma ferramenta para descoberta e marcação de experiências que vão de encontro aos interesses dos clientes (comercialização), de forma rápida e prática, e não mais uma plataforma que faz com que os utilizadores despendam muito tempo nela, como tantas outras.

4.5.2 Novo Modelo de Negócio (Business Canvas)

A empresa Get Your Paradise pretende, com a Epic, introduzir um novo modelo de negócio, adequado aos novos modelos de negócio no turismo bem como às mais recentes necessidades dos clientes da empresa. Assim sendo, foi elaborado o modelo de negócio de acordo com a metodologia Business Canvas (ver Figura 24).

Figura 24 - Modelo Business Canvas da Plataforma Epic

The Business Model Canvas



Fonte Metodológica - Osterwalder & Pigneur, (2010)

O bloco correspondente aos segmentos de clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que se pretende alcançar e servir. Neste caso, tratam-se de viajantes por lazer, que visitam Portugal que como identificados anteriormente são, maioritariamente, famílias com filhos pequenos ou grupos de jovens. O bloco relativo à proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. Desta forma, a proposta de valor definida foi a seguinte: “Encontra as melhores experiências para a tua viagem!” uma vez que o foco são as experiências que o turista procura. O bloco correspondente aos canais descreve como se comunica e se alcança os segmentos de clientes para entregar a proposta de valor. Neste caso, os canais são digitais pelo que se tratará de um website e aplicações móveis disponíveis nas lojas Android (Google Play Store) e iOS (Apple Store). O bloco relativo ao relacionamento com o cliente descreve o(s) tipo(s) de relacionamento que se estabelece com segmentos específicos de clientes. Sendo os canais digitais, o relacionamento com o cliente é feito através de newsletters e suporte dentro das aplicações móveis. O bloco dos fluxos de receita representa os ganhos que a plataforma/empresa gera de cada segmento de cliente. No caso da plataforma Epic, adotando-se o modelo de monetização de comissão, os ganhos são gerados através de uma percentagem sobre o preço de cada atividade. O bloco correspondente aos recursos-chave descreve os ativos mais importantes necessários para fazer o modelo de negócios funcionar, ou seja, recursos-humanos e conteúdos por forma a disponibilizar as experiências aos clientes. O bloco de atividades-chave descreve as operações mais importantes que a plataforma deve garantir para que o modelo de negócios funcione. No caso da plataforma Epic, as atividades-chave são a seleção e curadoria de experiências e marketing (essencialmente publicidade online). O bloco de parcerias-chave descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócios funcionar. Tratam-se de negócios locais (como restaurantes, museus e galerias) e fornecedores locais (provedores de experiências, como por ex. surfistas, artistas, etc). A estrutura de custos

descreve todos os custos associados ao respetivo modelo de negócios. Assim sendo, são incluídos custos com as aplicações móveis (recursos humanos para desenvolvimento e manutenção), website (domínio e servidor) e marketing. O Business Model Canvas não está sustentado por um estudo de mercado mais aprofundado dado que, devido ao contexto da pandemia de COVID-19, foi decidido não proceder a outras entrevistas que noutra circunstância teriam sido realizadas a potenciais parceiros e utilizadores finais.

O modelo criado apresenta algumas ideias interessantes para responder às necessidades atuais dos turistas que visitam Portugal e que, entre outros aspetos, procuram um turismo mais diversificado, personalizado e de experiências. Por outro lado, a plataforma Epic trata-se de uma plataforma digital, o que vai de encontro à realidade tecnológica atual, para uma maior conveniência e envolvimento dos turistas.

O modelo adequa-se, também, aos novos modelos no Turismo por apresentar a estrutura com a configuração semelhante à da Figura 21 onde foi apresentada a configuração dos novos modelos de negócio na indústria do Alojamento, ou seja, as plataformas digitais fazem a ponte entre a oferta (experiências turísticas) e a procura (clientes, turistas). Neste caso, a configuração é a seguinte:

Figura 25 - Nova plataforma no sector turístico



No que diz respeito às experiências turísticas, prevê-se que o foco seja para aquelas que vão de encontro à evolução dos gostos, necessidades e preferências dos consumidores, indicadas na secção anterior. A plataforma digital Epic faz a ligação entre os turistas e a descoberta e comercialização das experiências. Desta forma, privilegia-se a internet como canal digital de informação e comercialização – mais uma tendência mencionada na secção 1.1.3. Por outro lado, e mais uma vez de acordo com as tendências apontadas, a internet é também o canal de comunicação, uma vez que se vai priorizar o marketing digital.

Capítulo 5 – Reflexão sobre o Sector Turístico

A rápida disseminação da síndrome respiratória aguda grave Coronavírus 2 (SARS-CoV-2) levou a uma pandemia da doença por Coronavírus 2019 (COVID-19) em todo o mundo. Consequentemente, foram implementadas estratégias de mitigação para controlar a disseminação na comunidade, incluindo distanciamento social obrigatório, restrições a cuidados médicos não urgentes e fecho de negócios não essenciais. Apesar destes esforços, a disseminação do SARS-CoV-2 continua a propagar-se, tendo criado uma crise de saúde pública e impactando a população em todo o mundo. Enquanto a maioria dos coronavírus em humanos causa doenças leves, o novo SARS-CoV-2 foi associado a infeções do trato respiratório, síndrome do desconforto respiratório agudo e morte (Segars et al., 2020). A 15 de Maio de 2020, existiam mais de 4,4 milhões de casos e 302 493 mortes atribuídas ao vírus a nível mundial (John Hopkins, 2020). A pandemia representa, assim, uma ameaça para a vida quotidiana das pessoas em todo o mundo.

Com os governos a fechar as fronteiras e pessoas em todo o mundo a terem de ficar em casa para combater a disseminação do coronavírus, vários sectores estão, agora, a lutar para sobreviver. As companhias aéreas registam uma das maiores crises da história da aviação e o sector turístico é um dos mais afetados. As recomendações de países como França e Inglaterra são para não sair do país durante o verão de 2020. Ursula von der Leyen, presidente da Comissão Europeia, em entrevista ao jornal alemão Bild, aconselhou os europeus a não reservarem hotéis para este verão, afirmando que “até ao momento, ninguém pode fazer previsões credíveis para julho e agosto” e que “teremos de aprender a viver com o vírus durante vários meses, provavelmente até ao próximo ano” (Daily Mail, 2020).

Considerando a natureza evolutiva da situação, é muito cedo para estimar o impacto total do COVID-19 no turismo internacional. Assumindo uma avaliação inicial, a Organização Mundial do Turismo toma como referência o cenário SARS de 2003, considerando o volume e dinâmica das viagens globais, a distribuição geográfica do COVID-19 e o seu potencial impacto económico. Desta forma, a OMT estima que, em 2020, a chegada de turistas internacionais poderá diminuir entre 20 a 30% em todo o mundo, abaixo de um crescimento estimado de 3 a 4% previsto no início de janeiro de 2020. Este cenário representa numa perda de 30 a 50 mil milhões de dólares (receitas internacionais de turismo). Dados atualizados a Maio de 2020 apontam já para uma redução na ordem de dois dígitos (22%) no 1º Trimestre de 2020, com chegadas em Março a decrescer 57%. Estes valores traduzem perdas de 67 milhões de chegadas internacionais e de 80 mil milhões de dólares em receitas. (UNWTO, 2020).

Relativamente a Portugal, um estudo da Oxford Economics revela que é o terceiro país europeu com maior queda a nível do turismo internacional devido à pandemia COVID-19. O estudo revela que este ano Portugal deverá registar menos sete milhões de entradas internacionais, queda equivalente a 40% face a 2019, ultrapassada apenas por Espanha e Itália. Em conjunto com Itália e Espanha, Portugal é um dos países mais dependentes do turismo (The Portugal News, 2020). Espera-se, de resto, que 2020 seja o ano do turismo nacional e que os fluxos domésticos sejam significativos.

Capítulo 6 – Conclusões e Considerações finais

O presente trabalho, com vista à conclusão do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, tem como objetivos a apresentação do estado do Turismo em Portugal e no Mundo; o enquadramento de novos modelos de negócio no Turismo e, tendo como caso de estudo a empresa Get Your Paradise, apresentar a sua resposta à mudança de paradigma no sector em que opera – o sector turístico. Por fim, são feitas algumas reflexões acerca da situação pandémica atual em que vivemos e os seus efeitos no setor turístico.

O turismo é um dos setores com crescimento mais rápido em todo o mundo (Gross, 2018) e o seu crescimento está relacionado com uma economia global relativamente forte, crescente classe média nas economias emergentes, avanços tecnológicos, novos modelos de negócio, custos de viagem mais acessíveis e facilidade de obtenção de vistos. (UNWTO, 2019). A Europa continua a concentrar o maior número de turistas internacionais (mais de 50%) e, relativamente ao propósito das viagens, estas realizam-se maioritariamente por lazer, recreio ou férias, motivos de visita a amigos e familiares, saúde ou religiosos, motivos profissionais ou de negócio e outros não especificados. Por outro lado, prevê-se que as chegadas internacionais de mercados fora do EU cresçam mais rapidamente do que as de países da EU. No que diz respeito a Portugal, nos últimos anos tem registado uma forte procura e tem sido destacado como um destino de eleição. A Estratégia Turismo 2027 demonstra que se pretende posicionar Portugal como um dos destinos turísticos “mais competitivos e sustentáveis do mundo”.

Relativamente às tendências internacionais apontadas pelo Ministério da Economia (2017), as Tecnologias de Informação e Comunicação serão predominantes, os millennials terão um forte impacto na redefinição e criação dos modelos de negócio, os consumidores estarão mais informados e serão mais exigentes e haverá uma maior concentração de oferta customizada. Em relação a Portugal, a oferta de alojamento será mais qualificada e haverá um acréscimo de ligações aéreas. A melhorar, entre outros fatores, está a digitalização da oferta turística e a informação sobre Portugal nos mercados externos.

A economia da partilha e o surgimento de distintas necessidades dos viajantes levaram à alteração da configuração dos modelos de negócio. Uma das metodologias mais recentes desenvolvidas para criar e analisar modelos de negócios é designado por Business Model Generation Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010). Esta metodologia facilita a análise do modelo de negócios devido à sua simplicidade e exibição de inter-relações entre as componentes do modelo.

No que se refere à economia da partilha e novos modelos de negócios, a digitalização, novas tecnologias, introdução de transportadoras de baixo custo e mudanças nas preferências e comportamentos dos turistas – estes fatores tiveram um efeito muito significativo no turismo a nível global nos últimos anos. O crescimento exponencial de novos modelos de negócios na indústria do alojamento, levou à expansão de plataformas como o Airbnb, HomeAway e Booking.com e, conseqüentemente, de novos modelos de negócio na indústria da hotelaria e turismo (Organização Mundial do Turismo, 2019). A nova economia, facilitada pelas plataformas online, diz-se que alterou radicalmente o comportamento do consumidor e quebrou o modelo de negócios tradicional, conhecido como Business-as-usual (Kannisto, 2017). Os novos modelos de negócio conectam, por via digital, serviços de turismo com os consumidores.

Os turistas modernos são cada vez mais exigentes. Procuram produtos diferenciados e customizados a custos reduzidos (Richards, 2006); autenticidade e oferta de experiências memoráveis (Brandão et al., 2019). A empresa Get Your Paradise Unipessoal Lda., que serve como caso de estudo neste trabalho, pretende lançar uma plataforma digital – designada Epic – por forma a dar resposta aos seus clientes que procuram um turismo de experiências bem como apresentar um modelo de negócios mais adequado às necessidades dos turistas. Trata-se de uma plataforma online, onde serão disponibilizadas experiências customizadas, para que os seus clientes encontrem o que procuram e usufruam mais da sua estadia. Desta forma, a empresa Get Your Paradise pode também expandir o seu leque de clientes, uma vez que a plataforma é distribuída online e pode chegar a qualquer turista (não apenas aos clientes da empresa). Na plataforma, os turistas podem encontrar e agendar algumas atrações e atividades recomendadas na cidade e, principalmente, descobrir atividades mais locais, feitas no dia-a-dia pelos cidadãos que habitam na cidade que eles visitam. Face a outras plataformas existentes, a diferenciação da Epic reside em: focar-se nas experiências, juntar pessoas novas com os mesmos interesses, funcionar em tempo-real, customização e curadoria, feedback dentro da plataforma. A Epic apresenta um modelo de negócios que se adequa aos novos modelos no Turismo, uma vez que, através de uma plataforma digital, liga experiências turísticas aos clientes (turistas).

Aquando a realização deste trabalho, surgiu o vírus COVID-19 que se prevê ter um impacto muito negativo no sector turístico, em especial para os países mais dependentes do turismo, como é o caso de Portugal. Na União Europeia, as pessoas foram aconselhadas a não viajar fora dos seus países, o vírus continua a propagar-se e o regresso à normalidade será feito de forma gradual. Apesar de ser prematuro estimar o impacto do vírus no turismo internacional, a avaliação inicial da Organização Mundial do Turismo que toma como referência o SARS de 2003, estima que em 2020 a chegada de turistas internacionais poderá diminuir entre 20 a 30% em todo o mundo, cenário que representa uma perda de 30 a 50 mil milhões de dólares.

Por fim, este trabalho contribui para um melhor conhecimento do estado do Turismo no Mundo e em Portugal bem como dos novos modelos de negócio. Pode ser relevante para os académicos que estudem o Turismo e os modelos de negócio no Turismo como também para aqueles quem em ambiente de empresa, se foquem numa componente mais prática nomeadamente na resolução de um problema em contexto organizacional.

Referências Bibliográficas

Albalade, D., & Bel, G. 2009. Tourism and urban public transport: Holding demand pressure under supply constraints. *Tourism Management*, 31 (3).

Andraz, J. & Rodrigues, P. 2016. Monitoring tourism flows and destination management: Empirical evidence for Portugal. *Tourism Management*. Volume 56, Pages 1-7.

Andriotis, K. 2002. Scale of hospitality firms and local economic development - evidence from Crete. *Tourism Management* 23 (4), 333-341.

Andriotis, K. 2011. A comparative study of visitors to urban, coastal and rural areas. Evidence from the island of Crete. *European J. Tourism Res.* 4 (2), 93-108.

Antonakakis, N., Dragouni, M., & Filis, G. 2014. How strong is the linkage between tourism and economic growth in Europe? *Economic Modelling* 44 (2015) 142-155.

Baden-Fuller, C., Demil, B., Lecoq, X., & MacMillan, I. 2010. Business Models. *Long Range Planning*. Volume 43, Issues 2-3.

Balaguer, J., & Cantavella-Jorda, M. 2002. Tourism as a long-run economic growth factor: the Spanish case. *Appl. Econ.* 34 (7), 877-884.

Beeton, Sue. 2005. The case study in tourism research: a multi-method case study approach. *Tourism research methods: integrating theory with practice*. Wallingford: Cabi publishing, p.37-48.

Benjaminsson et al. 2019. A Framework for characterizing business models applied by forestry service contractors. *Scandinavian Journal of Forest Research*. Vol. 34, Issue 8.

Bento, João. 2016. Tourism and economic growth in Portugal: an empirical evidence investigation of causal links. *Tourism & Management Studies*, 12 (1), 164-171.

Brandão, F., Breda, Z., & Costa, C. 2019. Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 41 (2019) 219-230.

Brida, J. & Pulina, M., 2010. A literature review on the tourism-led-growth hypothesis. Working paper CRENoS 201017. Centre for North South Economic Research, Sardinia.

Brida, J. G., & Risso, W. A. 2009. Tourism as a factor of long-run economic growth: an empirical analysis for Chile. *European Journal of Tourism Research*, 2 (2), 178 -185.

Carvalho, L. & Costa, T. 2011. Tourism Innovation – A literature review complemented by case study research. *Book of Proceedings Vol. I*.

Chesbrough Henry. 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, in *Long Range Planning* 43, p. 354 – 363.

Coelho, M. de Freitas; Gosling, M. de Sevilha; Araújo de Almeida, A. 2018. Tourism experiences: Core processes of memorable trips. *Journal of Hospitality and Tourism Management* (37), 11-22.

Croes, R. R. 2006. A paradigm shift to a new strategy from small island economies: embracing demand side economics for value enhancement and long term economic stability. *Tourism Management*. 27 (3), 453-465.

Cunha, L. 1997. *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: McGraw-Hill.

Daniel, Ana. 2010. A Procura Turística Externa de Portugal - Tendências de Evolução a Médio e a Longo Prazo.

Debarliev, S. & Mitrovska, S. 2016. Creating Distinctive Value Proposition in Tourism by Business Model Tools: Case Study of the City of Ohrid. *European Scientific Journal*, Vol.12.

Demil, B., & Lecoq, X. 2010. How do Business Models Emerge? *Business Model Evolution: In search of Dynamic Consistency*. *LRP Long Range Planning*, 227-246.

Diaconu, M. & Dutu, A. 2017. Business model in the hospitality industry, from traditional to open innovation. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, Vol.16, Issue 1, pages 3-10.

Diário da República – N.º 166 – Série I de 29 de agosto de 2014

Dickinson, J. E., Hibbert, J. F., & Filimonau, V. 2016. Mobile technology and the tourist experience: (Dis)connection at the campsite. *Tourism Management*, 57, 193-201.

Dogru et al. 2020a. Airbnb 2.0: Is it a sharing economy platform or a lodging corporation? *Tourism Management* (78), 104049.

Dogru et al. 2020b. The effects of Airbnb on hotel performance: Evidence from cities beyond the United States. *Tourism Management* (79), 104090.

- Drucker, P. 1994. The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95–104.
- European Commission. 2016. International tourism trends in EU-28 member states, current situation and forecasts for 2020-2025-2030.
- Fernández, J., Azevedo, P., Martín, J., & Martín, J. 2019. Determinants of tourism destination competitiveness in the countries most visited by international tourists: Proposal of a synthetic index. *Tourism Management Perspectives* 33 (2020) 100582.
- Gierej, Sylwia. 2017. The Farmework of Business Model in the Context of Industrial Internet of Things. *Procedia Engineering* 182: 206-212.
- Gross, M. 2018. Global tourism's growing footprint. *Current Biology*, 28 (17), R963-R965.
- Gurran, Nicole; Zhang, Yuting; Shrestha, Pranita. 2020. 'Pop-up' tourism or 'invasion'? Airbnb in coastal Australia. *Annals of Tourism Research* 81, 102845.
- Hallier et al. 2016. Special Issue: Research Methodology. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*. Vol. 4 No. 9.
- INE. 2019. *Estatísticas do Turismo 2018*. Lisboa.
- Jesus, M. et al. 2009. Sucessão familiar: Um estudo de caso no setor de turismo. *Revista Turismo – Visão e Ação*. Universidade do Vale do Itajaí. Brasil.
- Jiao, J. & Bai, S. 2020. An empirical analysis of Airbnb listings in forty American cities. *Cities* (99), 102618.
- Johnson et al. 2008. Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*.
- Kannisto, P. 2017. Sharing for profit: A new business model? *Annals of Tourism Research* 66.
- Koo, Lim & Dobruszkes. 2017. Causality in direct air services and tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 67-77.
- Krueger, A. O., 1980. Trade policy as an input to development. *Am. Econ. Rev.* 70 (2), 288-292.
- Langvinienora, N. & Daunoraviþinjtob, I. 2015. Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 213: 902-910.
- Lee, J. W., & Brahmasrene, T., 2013. Investigating the influence of tourism on economic growth and carbon emissions: evidence from panel analysis of the European Union. *Tourism Management* 38, 69-76.

- Liang et al. 2020. The importance of marketer-generated content to peer-to-peer property rental platforms: Evidence from Airbnb. *International Journal of Hospitality Management* (84), 102329.
- Lim, C., 1997. Review of international tourism demand models. *Ann. Tour. Res.* 24 (4), 349-835.
- Lopes-Costa, A. & Munoz-Canavate, A. 2015. Relational Capital and Organizational Performance in the Portuguese Hotel Sector (NUTS II Lisbon). *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, Pages 64-71.
- Lutz, C. & Newlands, G. 2018. Consumer segmentation within the sharing economy: The case of Airbnb. *Journal of Business Research* (88), 187-196.
- Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, Iss. May.
- McKinnon, R. I., 1964. Foreign exchange constraint in economic development and efficient aid allocation. *Econ. J.* 74 (294), 388-409.
- Ministério da Economia. 2017. *Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro*.
- Maricato, Nuno. 2012. *O Turismo em Portugal: Tendências e Perspectivas*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Mazanec, J. A., Wober, K., & Zins, A. H. 2007. Tourism destination competitiveness: From definition to explanation? *Journal of Travel Research* 46, 86-95.
- Moreira, C. 2007. *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: UTL – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Moreira, Paulo. 2010. *Gestão de marcas cidade. O caso da Marca Porto Turismo*. Faculdade de Economia. Universidade do Porto.
- Moreno-Izquierdo et al. 2015. The development of low-cost airlines and tourism as a competitiveness complementor: effects, evolution and strategies. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3 (4) 262-274.
- Neeser et al., 2015. Does Airbnb hurt hotel business? Evidence from the nordic countries. University Carlos III de Madrid (Diss).
- Okumus, F. 1997. “An investigation into the strategy implementation process of international hotel groups”, Workshop session, Proceedings of 6th Annual CHME Research Conference, Oxford Brookes University, Oxford, 244–245.

Organização Mundial do Turismo. 2019. *New Business Models in the Accommodation Industry - Benchmarking of Rules and Regulations in the Short-term Rental Market*.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. 2005. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Commun. Assoc. Inf. Syst.* 15:1-40.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. 2010. *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. 2013. *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*.

Pereira, C. & Chaves, J. 2002. O Estudo de caso na Investigação em tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, Vol. 15, Nº1, 221-243. Universidade do Minho.

Segars et al., 2020. Prior and Novel Coronaviruses, COVID-19, and Human Reproduction: What Is Known? *Fertility and Sterility*.

Reinhold, Stephan et al. 2017. *Business Models in Tourism: A Reviews and Research Agenda*. *Tourism Reviews*, 72 (4).

Richards, G. 2006. *Strategic tourism: Towards a more sustainable future for coastal resorts*. Paper presented at the Report prepared for the SOFIALAB conference on Strategic Tourism, 1-65 (Tenerife).

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. 2005. *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Oxford: Oxford University Press.

Ritchie, J. R. B., & Zins, M. 1987. Culture as determinant of the attractiveness of a tourism region. *Ann. Tour. Res.* 5 (2), 252-267.

Rusu, Bogdan. 2016. *The Impact of Innovations on the Business Model: Exploratory Analysis of a Small Travel Agency*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221, 166-175.

Santamaria, D., & Filis, G. 2019. Tourism demand and economic growth in Spain: New insights based on the yield curve. *Tourism Management* 75 (2019) 447-459.

Santos, A. M. & Cincera, M. 2018. Tourism demand, low cost carriers and European institutions: The case of Brussels. *Journal of Transport Geography*, Elsevier, vol. 73 (C) 163-171.

Schmelzer, C. 1992. *A case study investigation of strategy implementation in three multi-unit restaurant firms*. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

- Schubert, S. F., Brida, J. G., & Risso, W. A. 2011. The impacts of international tourism demand on economic growth of small economies dependent on tourism. *Tourism Management* 32 (2), 377-385.
- Silva et al. 2020. Is the spending behavior of tourists affected by low-cost carriers' operation? Some empirical evidence. *Tourism Management Perspectives*.
- Song, H., & Li, G. 2008. Tourism demand modelling and forecasting - A review of recent research. *Tourism Management*. 29 (2), 203-220.
- Sthapit, E., & Barreto, J.J. 2018. Exploring tourists' memorable hospitality experiences: An Airbnb perspective. *Tourism Management Perspectives*, 28, 83-92.
- Tang, C. F., & Tan, E. C. 2013. How stable is the tourism-led growth hypothesis in Malaysia? Evidence from disaggregated tourism markets. *Tourism Management*, 37, 52-57.
- Teece, David J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan*. 43: 172-194.
- Trimi Silvana and Berbegal-Mirabent Jasmina. 2012. Business model innovation in entrepreneurship, in *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, pp. 449-465.
- Tung, V. W. S., & Ritchie, J. R. B. 2011. Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of Tourism Research*, 38 (4), 1367-1386.
- Turismo de Portugal. 2014. *Turismo 2020: Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal*.
- Turismo de Portugal. 2019. *Alojamento Local - Regime Jurídico*.
- Turismo de Portugal. 2019. *Turismo em Portugal, 2018*.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). 2018. *European Union Tourism Trends*.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO) and Organization of Economic Cooperation and Development (OECD). 2019. *European Union Tourism Trends*.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). 2019a. *New Business Models in the Accommodation Industry*.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). 2019b. *International Tourism Highlights, 2019 Edition*.

- United Nations World Tourism Organization (UNWTO). 2019c. World Tourism Barometer.
- Webster, C., & Ivanov, S. 2013. Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137-140.
- World Economic Forum. 2019. Travel & Tourism Competitiveness Report 2019.
- World Travel & Tourism Council (WTTC). 2011. Travel & Tourism Economic Impact.
- World Travel and Tourism Council (WTTC). 2013. Travel and tourism economic impact – Portugal (2013).
- Xiao, Honggen. 2010. Case study research in tourism. In MILLS, A. et al (Eds.), *Encyclopedia of case study research* (121-124). London: Sage publications, p.121-124.
- Yi, J., Yuan, G. & Yoo, C. 2020. The effect of the perceived risk on the adoption of the sharing economy in the tourism industry: The case of Airbnb. *Information Processing & Management*, 57 (1), 102108.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research. Design and Methods. Third Edition. Applied Social Research Methods Series. Vol. 5.* Sage Publications.
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and methods.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research: Design and methods.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zhu et al. 2019. The construction of home feeling by Airbnb guests in the sharing economy: A semantics perspective.
- Zott, C. & Amit, R. 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 216-226.

Referências Web

Airbnb: <https://news.airbnb.com/en-uk/fast-facts/>, acessido a 13/03/2020

Confederação Turismo Português - <http://www.confederacaoturismoportugues.pt/inicio.html>,
acessido a 06/03/2012

Daily Mail – <https://www.dailymail.co.uk/news/article-8212973/European-Commission-President-Ursula-von-der-Leyen-warns-people-against-making-summer-holiday-plans.html>, acessido a 15/05/2020

Digital in 2020 - Global Digital Overview - <https://wearesocial.com/digital-2020>, acessido a 31/03/2020

Instituto Nacional de Estatística - <http://www.ine.pt>, acessido a 09/10/2019

Johns Hopkins: COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering:
<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>, acessido a 15/05/2020

Organização Mundial de Turismo (UNWTO) - <http://www.unwto.org/>, acessido a 10/10/2019

Pólo de Competitividade e Turismo 2015 -
<http://www.turismo2015.pt/default.aspx?content=256>, acessido a 06/12/2019

Statista (2020): <https://www.statista.com/topics/840/smartphones/>, acessido a 31/03/2020

TechCrunch (2018): Fever gets \$20M to delight more hipsters with A/B tested Madhatter's G&T parties,
acessido a 29/01/2020: <https://techcrunch.com/2018/07/05/fever-gets-20m-to-delight-more-hipsters-with-a-b-tested-madhatters-gt-parties/>

Tecnologias para criação de aplicações para dispositivos móveis (2019), acessido a 21/01/2020:
<https://igti.com.br/blog/tecnologias-para-criacao-de-apps-para-dispositivos-moveis/>

The Portugal News:
<https://www.theportugalnews.com/news/tourism-in-portugal-expected-to-fall-dramatically/53926>:
acessido a 15/05/2020.

United Nations World Tourism Organization (UNWTO). 2020: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19>, acessido a 15/05/2020

World Travel and Tourism Council (WTTC) - <http://www.wttc.org/>, acessido a 06/12/2019

World Travel Awards - <https://www.worldtravelawards.com>, acessido a 12/11/2019

ANEXOS

Anexo I - Conceitos associados ao Turismo

Apresentam-se alguns conceitos relacionados com o turismo, de acordo com as respetivas definições do Instituto Nacional de Estatística:

→ Viagem Turística

Deslocação a um ou mais destinos turísticos, incluindo o regresso ao ponto de partida e abrangendo todo o período de tempo durante o qual uma pessoa permanece fora do seu ambiente habitual.

→ Visitante

Indivíduo que se desloca a um local situado fora do seu ambiente habitual, por um período inferior a 12 meses, cujo motivo principal é outro que não o exercício de uma atividade remunerada no local visitado.

→ Estada média

“Relação entre o número de dormidas e o número de hóspedes que deram origem a essas dormidas, no período de referência, na perspetiva da oferta.”

→ Turismo

“Atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a 12 meses, com fins de lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no local visitado.”

→ Turista

Visitante que permanece, no mínimo, uma noite num alojamento coletivo ou particular no lugar visitado.

→ Alojamento Turístico

Tipo de alojamento para dormidas de turistas. Abrange o alojamento turístico coletivo e o alojamento turístico privado. O alojamento turístico coletivo engloba os estabelecimentos hoteleiros e similares, outros estabelecimentos de alojamento coletivo e alojamento especializado enquanto que o alojamento turístico privado compreende o alojamento arrendado e outros tipos de alojamento privado ou particular.

→ Alojamento Turístico Coletivo

“Estabelecimento destinado a proporcionar alojamento ao viajante num quarto ou em qualquer outra unidade, com a condição de que o número de lugares oferecido seja superior ao mínimo especificado para grupos de pessoas que ultrapassem uma unidade familiar, devendo todos os lugares do estabelecimento inserir-se numa gestão de tipo comercial comum, mesmo quando não têm fins lucrativos.”

→ Estabelecimento Hoteleiro

“Estabelecimento cuja atividade principal consiste na prestação de serviços de alojamento e de outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, mediante pagamento.”

→ Estabelecimento de Alojamento Turístico

“Estabelecimento que se destina a prestar serviços de curta duração mediante remuneração e funciona em um ou mais edifícios ou instalações”.

→ Destino Turístico

Local visitado durante uma viagem turística.

→ Destino Turístico Principal

“Local visitado durante uma deslocação turística ou uma viagem turística, quando esteja associado com o motivo principal da deslocação ou viagem, definido segundo os seguintes critérios: motivação - local que o visitante considera como o principal; tempo - local onde foi passado a maior parte do tempo (o maior número de noites, quando se trata de uma viagem); distância - local mais distante que foi visitado. A determinação do destino turístico principal é feita pela ordem indicada.”

(INE, 2019)

→ Estabelecimento de Alojamento Local

“Estabelecimento que presta serviços de alojamento temporário mediante remuneração, nomeadamente a turistas, e reúne os requisitos previstos na legislação em vigor, com exclusão dos requisitos específicos dos empreendimentos turísticos. Pode assumir as modalidades de quarto, moradias, apartamentos e estabelecimentos de hospedagem (incluindo hostels).” (Turismo de Portugal, 2019).

Anexo II - Tendências internacionais e impacto no turismo

TENDÊNCIAS DEMOGRÁFICAS E SOCIOCULTURAIS

- Envelhecimento populacional
- Diminuição da dimensão do agregado familiar.
- Preocupações crescentes com a saúde, a alimentação e o bem-estar.
- Crescimento da classe média em economias emergentes.
- Crescentes preocupações sociais e ambientais por parte dos consumidores
- Evolução e modificação dos gostos, necessidades e preferências
- Procura por experiências únicas e verdadeiras. As experiências de viagens anteriores influenciam opções de viagens futuras.

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- *Short and city breaks* mais frequentes ao longo do ano conduzem ao desenvolvimento de eventos na época baixa.
- Procura de **serviços de saúde** (médicos e estéticos) em países com custos mais acessíveis, com infraestruturas e condições naturais propícias para o bem-estar e que se posicionam como destino turístico.
- Procura por **produtos de bem-estar**, *fitness*, *antisstress*, *retiros espirituais*, *boot-camps*.
- Tendência para Destinos considerados **mais benéficos para a saúde**.
- Interesse pelo turismo cultural e **programas específicos segmentados** para diferentes públicos.
- Procura de férias mais ativas e **turismo de aventura**.

Fonte: Turismo 2020 - Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, 2014)

TENDÊNCIAS DEMOGRÁFICAS E SOCIOCULTURAIS

- Envelhecimento populacional
- Diminuição da dimensão do agregado familiar.
- Preocupações crescentes com a saúde, a alimentação e o bem-estar.
- Crescimento da classe média em economias emergentes.
- Crescentes preocupações sociais e ambientais por parte dos consumidores
- Evolução e modificação dos gostos, necessidades e preferências
- Procura por experiências únicas e verdadeiras. As experiências de viagens anteriores influenciam opções de viagens futuras.

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- *Short and city breaks* mais frequentes ao longo do ano conduzem ao desenvolvimento de eventos na época baixa.
- Procura de **serviços de saúde** (médicos e estéticos) em países com custos mais acessíveis, com infraestruturas e condições naturais propícias para o bem-estar e que se posicionam como destino turístico.
- Procura por **produtos de bem-estar**, *fitness*, *antisstress*, *retiros espirituais*, *boot-camps*.
- Tendência para Destinos considerados **mais benéficos para a saúde**.
- Interesse pelo turismo cultural e **programas específicos segmentados** para diferentes públicos.
- Procura de férias mais ativas e **turismo de aventura**.

Fonte: Turismo 2020 - Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, 2014)

TENDÊNCIAS ECONÓMICAS

- Globalização continuada da produção e do consumo de produtos e serviços.
- Crescimento do rendimento per capita nos países mais desenvolvidos.
- Aparecimento e crescimento de novos mercados de dimensão global.
- Intensificação dos acordos de mercado e remoção de barreiras às transações internacionais.
- Forte expansão do PIB a preços correntes entre 1990 a 2018 das economias indiana e chinesa.
- Surgimento de novos mercados de consumidores contribuirá para as economias em transição (Europa Central e de Leste) e em desenvolvimento (Ásia e Sul da Ásia).

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- Ambiente global mais competitivo e turistas mais atentos ao rácio **qualidade-preço**.
- **Economias emergentes** dão lugar ao aparecimento de **novos destinos e de novos mercados emissores**.
- **Globalização aumenta as expectativas de viagens** dos mais jovens, o que exige a disponibilização de informação e serviços de qualidade, através dos meios de comunicação de vanguarda.
- **Dificuldade em fidelizar** os visitantes a destinos e marcas, devido à tendência para os visitantes diminuírem o seu número de visitas repetidas ao mesmo destino e à procura de novas experiências e produtos.
- Globalização conduz ainda ao **aumento das viagens a familiares e amigos (VFR) e dos intercâmbios entre estudantes**.

Fonte: Turismo 2020 - Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, 2014)

TENDÊNCIAS AMBIENTAIS

- Alterações climáticas.
- Maiores preocupações ambientais por parte das populações, empresas e governos e adoção gradual de comportamentos mais sustentáveis.
- Adoção de boas práticas ambientais, valorização da prática da reciclagem, e desenvolvimento de mecanismos e sistemas para a eficiência energética.
- Proliferação da certificação ambiental.
- Contínua necessidade de racionalização dos recursos, e desenvolvimento e maior utilização de energias alternativas.
- Aumento de normas de regulamentação ambiental.

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- **Erosão costeira** – impacto nos destinos de Sol e Praia.
- Alterações nos fluxos turísticos com um **aumento da procura em épocas baixas**.
- Aumento dos **custos de manutenção e operação** de atrações turísticas naturais, como praias, estâncias de neve, rios, etc..
- Maior **consciência ambiental** por parte dos turistas.
- Aumento da procura por atividades associadas ao **turismo de natureza** e consequente aparecimento de produtos mais sofisticados nestes segmento.
- Tendência para uma maior procura por **produtos mais naturais e/ou biológicos**.
- **Alteração e adaptação das estratégias** de gestão e de marketing às **questões ambientais**.

Fonte: Turismo 2020 - Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, 2014)

TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS

- Crescente importância da Internet como canal de comunicação, informação e comercialização.
- Disponibilização de mais e melhor informação a nível global.
- Aparecimento de novos canais de comunicação e de sistemas de reservas e de pagamento.
- Automatização crescente das operações e processos de gestão, produção e consumo.
- Crescente importância da conectividade e das redes digitais.
- Preponderância crescente do marketing digital.
- Democratização progressiva do acesso à cultura, assente na partilha/acesso a conteúdos *online*.

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- Maior **controlo** exercido pelos turistas, devido à crescente possibilidade de **comparação de preços e produtos**.
- Uso das **tecnologias em viagem** através das **plataformas digitais** para consulta de informação e compra de produtos turísticos e culturais online.
- A procura antecipada de informação sobre serviços, viagens, entre outros, aumenta o **conhecimento prévio** e consequentemente as **expectativas** sobre esses serviços e destinos.
- Crescente desintegração das vendas através dos **canais online de distribuição**.
- Acréscimo da procura por **ofertas criativas e interativas**, onde o consumidor é simultaneamente produtor, ator e espetador.

Fonte: Turismo 2020 - Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, 2014)

TENDÊNCIAS DOS TRANSPORTES

- Desenvolvimento de combustíveis e energias alternativos mais económicos.
- Surgimento de soluções de transporte mais sustentáveis.
- Contínuo aumento da presença das companhias aéreas de low-cost em aeroportos secundários.
- Crescente surgimento de novas rotas aéreas.
- Investimento em comboios de alta velocidade, resultando em preços mais reduzidos, maior velocidade e melhor serviço.
- Implementação de mais e maiores terminais de cruzeiros, devido à procura crescente neste segmento de turismo.

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- Contínuo aparecimento de novos destinos devido ao **desenvolvimento das acessibilidades** e das soluções de transporte.
- Surgimento contínuo de **novos mercados de visitantes**.
- Mudanças nos **padrões das viagens** em consequência do desenvolvimento das **companhias low-cost**.
- Para viagens curtas, a **via ferroviária** será um forte competidor com as companhias aéreas.
- Reordenamento turístico progressivo dos centros urbanos com aumento das limitações de circulação de autocarros potenciando as plataformas intermodais.

Fonte: Turismo 2020 - Plano de Ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Turismo de Portugal, 2014)

Anexo III - Metas para o turismo em Portugal (2017-2027)

UM REFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA A DÉCADA | METAS

METAS PARA O TURISMO EM PORTUGAL 2017-2027



* A aferir nos territórios/locais com maior densidade turística.

Fonte: Ministério da Economia (2017). Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro.

Anexo IV - Análise SWOT (Contexto interno vs. Ambiente Externo)

CONTEXTO INTERNO

POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localização geoestratégica como <i>hub</i> internacional ▪ Clima ameno, luz, sol e mar ▪ Diversidade e elevado valor do Património histórico-cultural e natural ▪ Ecossistema empreendedor e criativo ligado ao Turismo ▪ <i>Upgrade</i> da oferta de alojamento & restauração ▪ Novas formas de alojamento, de qualidade reconhecida e que respondem à procura ▪ Hospitalidade ▪ Relação qualidade/preço ▪ Segurança ▪ Diversidade da oferta turística ▪ Autenticidade com inovação ▪ Gastronomia ▪ Facilidade de acesso e proximidade entre os vários destinos turísticos ▪ Número de falantes da língua portuguesa pelo mundo ▪ 60% da população portuguesa fala uma segunda língua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quadro económico-financeiro frágil e empresas pouco capitalizadas ▪ Existência de alguma desarticulação institucional e de coordenação entre agentes que operam no mercado turístico ▪ Défice de informação sobre a oferta ▪ Insuficiente presença das empresas do turismo no "mundo digital" ▪ Falta de conhecimento e de informação sobre a atividade turística ▪ Insuficiente presença de marcas/cadeias internacionais ▪ Falta de estruturação do produto ▪ Baixo nível de qualificações e de rendimentos dos profissionais de turismo ▪ Ausência ou deficiente sinalética turística ▪ Custos de contexto ▪ Assimetrias regionais ▪ Sazonalidade ▪ Défice de informação sobre o destino Portugal nos mercados externos ▪ Oferta turística pouco capacitada para diferentes mercados e segmentos

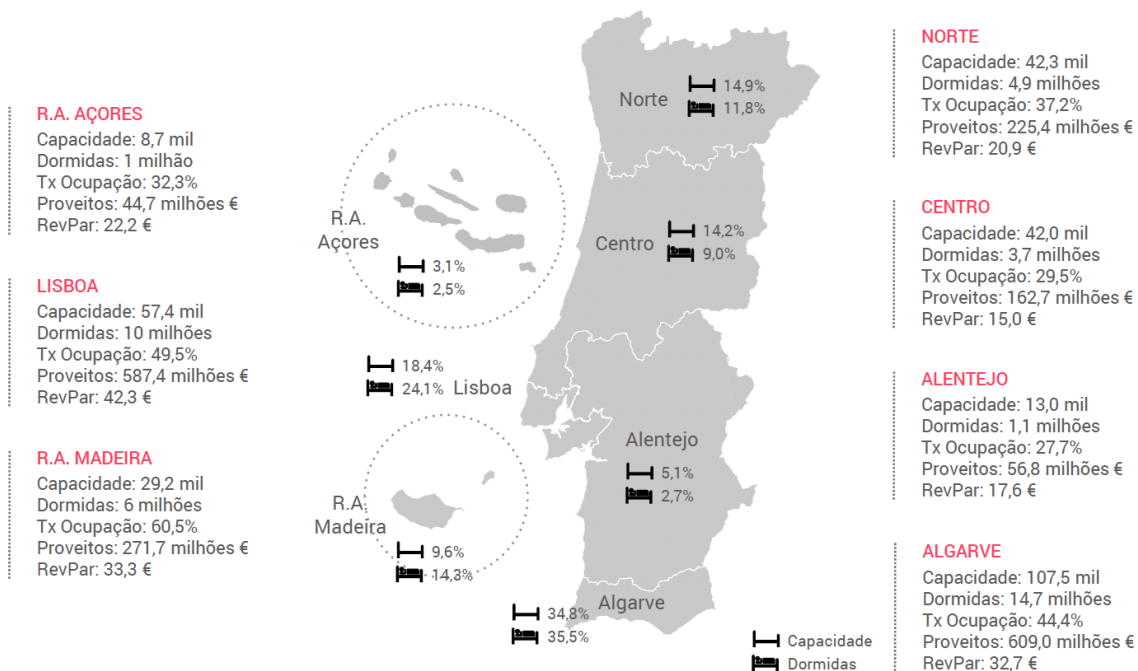
AMBIENTE EXTERNO

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da pressão sobre destinos e recursos ▪ Dificuldade de afirmação e desenvolvimento do destino Portugal enquanto mercado europeu perante o crescimento da procura por destinos fora da Europa e emergência de novos destinos ▪ Alterações climáticas ▪ Crescimento de fenómenos de insegurança ▪ Situação económico-financeira europeia e comprometimento no acesso a financiamentos ▪ Crescimento económico incerto em alguns dos países emissores ▪ Possibilidade de sobrecarga turística em determinados locais/destinos, podendo originar impactes negativos, destinos, designadamente de natureza ambiental e social ▪ Políticas protecionistas ▪ <i>Brexit</i> e respetivos impactos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Previsões de crescimento para o turismo até 2030 ▪ Reconhecimento político e mobilização inter-institucional para o desenvolvimento turístico do país ▪ Alteração dos padrões de consumo e motivações, que privilegiam destinos que ofereçam experiências diversificadas, autênticas e qualidade ambiental ▪ Crescimento do turismo sénior e maior disponibilidade financeira para viajar em determinados segmentos, que possibilitam crescer em volume e em valor ▪ Procura crescente por hábitos saudáveis e produtos de saúde e bem-estar ▪ Crescimento da combinação férias/negócios ▪ Emergência de formas de financiamento alternativas (por exemplo, <i>crowdfunding</i>, instrumentos de empreendedorismo social) ▪ Captação de investimento internacional ▪ Abertura de ligações diretas a novos mercados (nomeadamente, China)

Fonte: Ministério da Economia (2017). Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro.

Anexo V - Principais indicadores da atividade turística por regiões Nuts II, 2013

PRINCIPAIS INDICADORES DA ATIVIDADE TURÍSTICA POR REGIÕES NUTS II - 2013



Anexo VI – Guião da entrevista realizada à promotora da empresa Get Your Paradise que serve como caso de estudo

GUIÃO – ENTREVISTA

ACERCA DA ORGANIZAÇÃO:

1. Dados gerais acerca da empresa? (Designação social, número de contribuinte, localidade, morada, responsável, contactos, data de início de atividade, forma jurídica, capital social, principais acionistas, CAE)?
2. Historial da empresa: quando foi fundada e porquê?
3. Qual a Visão, Missão e Vetores estratégicos?

ACERCA DO PRODUTO:

4. Como surgiu a nova ideia de negócio (da plataforma Epic)?
5. Quais as necessidades dos clientes que não se encontram, de momento, satisfeitas?
6. Quais as características que distinguem a plataforma Epic de outros produtos existentes no mercado?
7. Quais as tecnologias a utilizar no desenvolvimento da plataforma Epic?
8. Como será o processo produtivo? Em que fase se encontra atualmente?

ACERCA DO MERCADO:

9. Qual o público-alvo?
10. Quem são os principais concorrentes? (concorrentes diretos e concorrentes indiretos)?
11. Como será o posicionamento da empresa no novo paradigma do Turismo, nomeadamente no Turismo de Experiências?
12. Qual o modelo de negócio que pretendem seguir e porquê?