

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

STEFFANIA HARUMI OKIDO

ESTUDO DE CASO: PLANO ESTRATÉGICO LISBOA 2011-2014

CURITIBA

2016

STEFFANIA HARUMI OKIDO

ESTUDO DE CASO: PLANO ESTRATÉGICO LISBOA 2011-2014

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Setor Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Aryovaldo de Castro Azevedo Júnior.

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

STEFFANIA HARUMI OKIDO

ESTUDO DE CASO: PLANO ESTRATÉGICO LISBOA 2011-2014

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Setor Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca:

Prof. Dr. Aryovaldo de Castro Azevedo Júnior - Orientador
Setor Artes, Comunicação e Design da
Universidade Federal do Paraná

Prof. Dr. Hertz Wendel de Camargo
Setor Artes, Comunicação e Design da
Universidade Federal do Paraná

Profa. Dra. Luciana Paolucci
Sócia da Empresa Brasil Plural
Comunicação e Sustentabilidade

Curitiba, 20 de junho de 2016

Aos meus pais, grandes apoiadores da minha vida. Ao meu irmão, que este trabalho possa inspirá-lo para o que está por vir. À Milena, por estar comigo todas as horas. E à cidade de Lisboa, que inspirou este trabalho e se tornou parte de mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Dr. Aryovaldo de Castro Azevedo Júnior, pelo acompanhamento e orientação.

Aos professores Hertz Wendel de Camargo e Luciana Paolucci pelas contribuições e sugestões no trabalho.

Ao Curso de Comunicação Social da UFPR, que mudou minha vida em todos os sentidos.

E aos órgãos oficiais Associação de Turismo de Lisboa e Instituto do Turismo de Portugal por toda a ajuda e disponibilidade.

“Que amor é este que me faz ir e voltar, Lisboa?”

Anônimo

RESUMO

A crescente utilização do marketing como instrumento essencial para empresas e indústrias também se vê em setores da economia que não vendem produtos, mas sim, cada vez mais, experiências. O turismo tem se tornado um dos setores mais importantes e críticos no cenário mundial e, na cidade de Lisboa, apresentou um crescimento surpreendente nos últimos anos. O presente trabalho aborda o caso do Plano Estratégico de Turismo de Lisboa 2011-2014, analisando o planejamento, sua implementação e seus resultados, com base teórica nos conceitos de marketing e turismo, através da metodologia de estudo de caso, e visa compreender a atuação do marketing na promoção de cidades e lugares, através da sua participação real em resultados estatísticos da atividade turística, mais especificamente os apresentados pela cidade de Lisboa neste período. E demonstra que um planejamento estratégico bem estudado pode influenciar positivamente no turismo da cidade, apesar de todas as variáveis que sofre o setor.

Palavras-chave: Marketing de Lugares. Marketing Turístico. Lisboa. Planejamento Turístico.

ABSTRACT

The increasing use of marketing as an essential tool to business and industry can also be seen in sectors of the economy that do not sell products but, increasingly, experience. Tourism has become one of the most important and critical sectors on the world scenario and in the city of Lisbon, presented an amazing growth in recent years. This paper discusses the case of the Lisbon Tourism Strategic Plan 2011-2014, analyzing the planning, implementation and results with theoretical basis of the concepts of marketing and tourism, through study case methodology and aims to understand the role of marketing in the promotion of cities and places, through its real interest in statistical results of the tourism activity, specifically those presented by the city of Lisbon in this period. And shows that a well thinking strategic planning can positively influence on the tourism of the city, despite all the variables that the sector suffers.

Keywords: Marketing Places. Tourism Marketing. Lisbon. Tourism Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - DEMANDA TURÍSTICA	21
FIGURA 2 - FATORES INFLUENCIADORES	22
FIGURA 3 - AMBIENTE TURÍSTICO LISBOA 2010	44
FIGURA 4 - AMBIÇÃO ESTRATÉGICA LISBOA.....	47
FIGURA 5 - MUDANÇAS MERCADOS EMISSORES	48
FIGURA 6 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	50
FIGURA 7 - PROGRAMAS ESTRATÉGICOS TURISMO DE LISBOA 2011-2014 ..	55
FOTO 1 - TERREIRO DO PAÇO (antes)	56
FOTO 2 - TERREIRO DO PAÇO (depois)	57
FOTO 3 - CENTRO NÁUTICO ALGÉS	59
FOTO 4 - VOLVO OCEAN RACE 2014	60
FOTO 5 - ELEVADOR DO CASTELO.....	61
FIGURA 8 - DIVULGAÇÃO NOVO ELEVADOR DO CASTELO	62
FOTO 6 - AQUEDUTO DAS ÁGUAS LIVRES	62
FOTO 7 - POUSADAS DE PORTUGAL	63
FIGURA 9 - BROCHURA GENÉRICA LISBOA.....	65
FIGURA 10 - REVISTA FOLLOW ME JULHO 2014	66
FIGURA 11 - POST FACEBOOK VISIT LISBOA 2011	67
FIGURA 12 - POST FACEBOOK VISIT LISBOA 2013.....	67
FIGURA 13 - POST FACEBOOK VISIT LISBOA 2014.....	68
FIGURA 14 - FRAMES VÍDEO INSTITUCIONAL LISBOA 2011-2014.....	68
GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO ATRIBUTOS PROPOSTA DE VALOR	77
FOTO 8 - MOSTEIRO DOS JERÓNIMOS.....	77
FOTO 9 - TORRE DE BELÉM.....	78
GRÁFICO 2 - GOOGLE TRENDS - LISBON PORTUGAL	79

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - MERCADOS EMISSORES (RESUMO)	45
TABELA 2 - ANÁLISE SWOT (RESUMO)	46
TABELA 3 - LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	52
TABELA 4 - ATIVIDADES E INFORMAÇÕES 2011 (RESUMO).....	71
TABELA 5 - IMAGEM DE LISBOA 2011 (RESUMO).....	71
TABELA 6 - ATIVIDADES E INFORMAÇÕES 2012 (RESUMO)	72
TABELA 7 - IMAGEM DE LISBOA 2012 (RESUMO)	73
TABELA 8 - ATIVIDADES E INFORMAÇÕES 2013 (RESUMO).....	74
TABELA 9 - IMAGEM DE LISBOA 2013 (RESUMO)	74
TABELA 10 - ATIVIDADES E INFORMAÇÕES 2014 (RESUMO).....	75
TABELA 11 - IMAGEM DE LISBOA 2014 (RESUMO).....	76

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

OMT - Organização Mundial do Turismo

TdP - Turismo de Portugal

ANA - Aeroportos de Portugal

ATL - Associação de Turismo de Lisboa

OP - Observação Participante

INE - Instituto Nacional de Estatística

MI - Meeting Industry

TLx10 - Plano Estratégico 2007-2010

CML - Câmara Municipal de Lisboa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA	15
1.2 HIPÓTESE	15
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 METODOLOGIA.....	16
1.5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2 TURISMO	18
2.1 MERCADO TURÍSTICO	20
2.1.1 Demanda Turística	21
2.1.2 Oferta e Produto Turístico.....	22
3 MARKETING	25
3.1 MARKETING DE LUGARES.....	27
3.1.1 Planejamento Turístico	30
4 METODOLOGIA	33
4.1 PROCESSO DE PESQUISA.....	34
4.1.1 Delimitação do Caso	35
4.1.2 Coleta de Dados	35
4.1.3 Seleção, Análise e Interpretação de Dados.....	36
4.1.4 Elaboração do Relatório	38
4.2 VALIDADE DA PESQUISA.....	38
5 ESTUDO DE CASO	41
5.1 LISBOA E A ATL.....	41
5.2 PLANO ESTRATÉGICO DE LISBOA 2011-2014.....	42
5.2.1 Análise do ambiente	43
5.2.2 Diagnóstico	47
5.2.3 Prognóstico	50
5.2.4 Estratégia.....	51
5.2.5 Implantação	55
5.2.5.1 Programa 1	56
5.2.5.2 Programa 2.....	58
5.2.5.3 Programa 3.....	58

5.2.5.4 Programa 4.....	59
5.2.5.5 Programa 5	59
5.2.5.6 Programa 6.....	60
5.2.5.7 Programa 7.....	63
5.2.5.8 Programa 8.....	64
5.2.5.9 Programa 9.....	64
5.2.5.10 Programa 10	66
5.2.6 Avaliação	69
5.2.6.1 Resultados de 2011	70
5.2.6.2 Resultados de 2012.....	72
5.2.6.3 Resultados de 2013.....	73
5.2.6.4 Resultados de 2014.....	75
5.2.6.5 Comparação de Resultados	76
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS.....	83
GLOSSÁRIO	87

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o turismo se tornou parte importante da sociedade e tem se mostrado segmento crucial da economia mundial. No ano de 2010, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), 940 milhões de pessoas viajaram internacionalmente¹; em 2014, esse número cresceu para 1,135 bilhão², neste mesmo ano, o setor do turismo movimentou 1 trilhão e 500 bilhões de dólares em receita de exportação, o que representa 6% da exportação mundial; além disso 1 em cada 11 empregos no mundo está relacionado ao turismo; a área é uma das principais fontes de renda de países em desenvolvimento.

Na Europa, maior destino turístico do mundo, com 52% das chegadas internacionais (OMT, 2014), são inúmeras as opções para o turista. Cidades como Paris, Londres e Roma têm um alto nível de receptividade, acomodação e opções de lazer a quem as visita (ATL, 2010, p.85), e torna-se um desafio competir com esses destinos e entrar na rota do turismo mundial. Entretanto, em 2013, países menores e mais baratos tiveram um aumento turístico significativo, como a Grécia, que teve crescimento de 16%, Portugal (8%), Turquia (6%) e Croácia (6%) (OMT, 2014).

Nesse cenário de crescimento surpreendente do turismo na Europa, a concorrência entre cidades e países só aumenta em número e qualidade. Em especial, Portugal é um país isolado do resto do continente, na ponta oeste, longe dos principais destinos turísticos e tem a Espanha logo ao lado como um grande concorrente que oferece, em parte, as mesmas atrações. Como capital, Lisboa se torna então peça fundamental para ajudar o turismo do país a crescer, já que possui a principal ligação da Europa com Portugal, através de seu aeroporto, o maior do país (ANA)³ e é onde estão localizadas as forças políticas e econômicas do setor turístico, através do instituto Turismo de Portugal (TdP).

No ano de 2014, a cidade de Lisboa teve um considerável aumento nos seus números do turismo. Segundo dados do Instituto Turismo de Portugal, em 2012, o crescimento com relação ao ano anterior no número de hóspedes foi de 2,6%; em

¹ UNWTO Annual Report. A year of recovery 2010.

² UNWTO Tourism Highlights 2014 Edition.

³ Disponível em <<http://www.ana.pt/pt-PT/Aeroportos/Lisboa/Lisboa/OAeroporto/ConhecAoAeroporto/Paginas/Conheca-o-Aeroporto.aspx>>

2013, de 5,2% e, em 2014, deu um salto para 13,4%, chegando a 4,8 milhões de hóspedes.

Através de uma mobilidade acadêmica realizada na cidade de Lisboa no ano de 2014, foi possível observar a surpresa da imprensa, dos residentes e das instituições locais com a grande demanda gerada pelo turismo. Para uma reportagem do jornal Público (2014), de Portugal, o presidente do Instituto Turismo de Portugal afirmou que o “investimento em campanhas de turismo aumentou de 300 a 400%” e isso explicaria o *boom* turístico gerado em Lisboa. Segundo um relatório do TdP, em 2013, houve uma mudança de uma única campanha offline para 400 campanhas online, direcionadas a 13 mercados diferentes, promovendo o país (TdP, 2014).

1.1 PROBLEMA

A cada quatro anos, a cidade de Lisboa, através da Associação de Turismo de Lisboa (ATL), apresenta um **Plano Estratégico de Turismo** que tem como objetivo ajudar a cidade a crescer cada vez mais turisticamente. O problema é que o turismo é uma atividade que sofre com inúmeros fatores externos, entre eles crises econômicas, desastres naturais, disponibilidade do turista, etc., que não estão no controle dos destinos turísticos. A questão que deve ser aprofundada então é: qual o real papel do **Plano Estratégico de Turismo** no crescimento da atividade em Lisboa? O turismo cresceu devido a um conjunto de fatores externos ou o planejamento foi o ponto mais importante para esse crescimento?

1.2 HIPÓTESE

Um cenário de crescimento turístico não pode acontecer por pura e simples sorte ou moda. Através das ações de um planejamento, como os estudos de mercado, definição de público alvo, melhorias a serem feitas, uma cidade pode transformar seu turismo. Assim, a hipótese levantada neste trabalho é de que o plano estratégico é essencial para o crescimento turístico de uma cidade, influenciando em todos os aspectos tangentes ao setor, e podendo inclusive superar os fatores externos que podem prejudicar a atividade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o Plano Estratégico de Turismo Lisboa 2011-2014, realizado pela Associação de Turismo de Lisboa, e entender qual seu papel nos resultados obtidos durante o período.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Apresentar os conceitos de turismo, marketing e marketing de lugares.
2. Discutir a influência do marketing no turismo de Lisboa.
3. Analisar como o plano estratégico impulsionou o turismo em Lisboa.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este trabalho foi, em primeiro lugar, a pesquisa bibliográfica, para melhor entendimento dos conceitos que envolvem um planejamento turístico. Em seguida foi feita a análise do Plano Estratégico de Turismo Lisboa 2011-2014, explorando as técnicas de observação direta e participante e coleta de dados de documentos de diversas fontes como jornais portugueses, revistas de turismo internacional e relatórios de entidades do turismo mundial, português e lisboeta.

1.5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho envolve o turismo e o marketing, procurando entender como seus conceitos se relacionam dentro de um planejamento turístico. No **próximo capítulo** são abordados conceitos do turismo, baseados nas definições da Organização Mundial do Turismo e dos autores Guilherme Lohmann & Alexandre Panosso Neto (2012), Isabel Balanzá & Mónica Cabo Nadal (2003), Carlos Meira Trigueiro (2001) e Rebecca Cisne & Susana Gastal (2010), essenciais para o entendimento das estatísticas presentes em relatórios da OMT e da ATL.

O **terceiro capítulo** apresenta o marketing, baseado nos autores Claudia Miranda & Danielle Arruda (2004), Philip Kotler (2010) e Alexandre Las Casas (2001), tratando de sua importância enquanto ferramenta comunicacional, sua história, desenvolvimento, as mudanças que vem sofrendo com a chegada de novas tecnologias e seu panorama atual. Dentro desse capítulo também será levantado o marketing de lugares e seus fundamentos, também baseado em Philip Kotler (2006) e em Marco Ocke & Ana Ikeda (2014), aprofundando ao planejamento turístico, onde são apresentados os passos para a criação e o desenvolvimento de um destino turístico, fundamentado nos autores Carlos Trigueiro (2001), Sónia Sebastião & Raquel Ribeiro (2012), Fernanda Castro & Moema Midjel (2011), Ernesto Melgar (2001), Antonio Santos & Marivan dos Santos (2011) e novamente em Philip Kotler (2006) e Guilherme Lohmann & Alexandre Panosso Neto (2012).

O **quarto capítulo** trata da metodologia a ser utilizada: Estudo de Caso. São apresentadas formas de pesquisa, partes a serem executadas, dificuldades e importância dessa modalidade de pesquisa. O Estudo de Caso, para este trabalho, visa mostrar as particularidades do problema vivido pela capital de Portugal, bem como a solução encontrada e os resultados adquiridos.

O **último capítulo** é o Estudo de Caso em si, que apresenta análise e interpretação do Plano Estratégico Lisboa 2011-2014 em comparação com os resultados do turismo do período, com base nos conceitos apresentados anteriormente.

2 TURISMO

Neste capítulo será apresentado o conceito de turismo, assentado nas autoras Isabel Balanzá & Mónica Nadal (2003), Rebecca Cisne & Susana Gastal (2010) e na Organização Mundial de Turismo (2005). Além de suas diversas categorizações, centradas especificamente nas definições da OMT (2005). Em seguida será mostrado o mercado turístico e como ele funciona através dos conceitos de demanda turística, oferta e produto turístico, fundamentados na OMT (2005) e nos autores Guilherme Lohmann & Alexandre Panosso Netto (2012) e Carlos Trigueiro (2001).

O turismo é uma área de estudo ampla. Sua história começa na época em que homem precisava se deslocar para sobreviver, encontrar comida e abrigo. Suas viagens eram movidas pelo comércio, para descobrir novas terras, fugir de guerras, peregrinar, por aventura ou liberdade, eram inúmeros os motivos (BALANZÁ & NADAL, 2003). De acordo com Rebecca Cisne e Susana Gastal (2010), o autor Sérgio Molina em seu livro “O pós-turismo” estabelece três fases para o desenvolvimento do turismo. A primeira fase é o Pré-Turismo, com ênfase no *Grand Tour*⁴ e Thomas Cook⁵. A segunda fase é o Turismo Industrial, que começa no século XIX até a década de 1990. A partir desta data, começa o chamado Pós-Turismo, fase ainda em desenvolvimento e que contempla os dias de hoje:

A informação nesse período seria utilizada de forma intensiva e atinge o estágio de recurso estratégico nas empresas, podendo atuar também como fonte de autonomia ao Sujeito turístico, que deixa de depender da intermediação de profissionais para formatar Pacotes ou Roteiros Turísticos. (CISNE E GASTAL, 2010, p.3)

Ao contrário da história do turismo, que apresenta diversas periodizações entre os autores, o conceito de turismo varia pouco, segundo Balanzá e Nadal (2003, p.4), Hunziker e Krapf, em 1942, o definiram como o:

⁴ O Grand Tour, datado do século XVI, eram as viagens que filhos de famílias muito ricas faziam pelo mundo para adquirir conhecimento cultural e se preparar para assumir cargos governamentais (SILVA & SILVA, 2012).

⁵ Considerado pai das agências de viagem, que em 1841 fretou um trem de Loughborough até Leicester, na Grã-Bretanha, para uma associação de pessoas alcólicas a um congresso antialcólico (BALANZÁ & NADAL, 2003).

Conjunto dos fenômenos e das relações produzidos pelas viagens (deslocamentos) e pelas estadas (fora do local de residência) dos não-residentes, desde que não estejam ligados a uma estadia permanente nem a uma atividade remunerada. (BALANZÁ & NADAL, 2003, p.4)

Balanzá & Nadal (2003, p.5) também apresentam a visão de Mathieson e Wall, que em 1982, adicionaram outros conceitos ao afirmarem que o turismo é:

O movimento temporário de pessoas, por períodos inferiores a um ano, para destinos diferentes do local de residência e de trabalho; as atividades desenvolvidas durante a estada e as facilidades criadas para satisfazer as necessidades dos turistas. (BALANZÁ & NADAL, 2003, p.5)

Porém, para esse trabalho é importante analisar as definições da Organização Mundial do Turismo, que tem como objetivo padronizar o turismo a nível internacional, fazendo com que os números tenham os mesmos critérios em todo o mundo. Para a OMT (2005, p.19), o termo é definido como:

O turismo compreende todas as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu ambiente habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com a finalidade de ócio, negócios e outros motivos. (OMT, 2005, p.19).

Para compreender melhor essa definição, é preciso entender outros conceitos. Por “todas as atividades”, entende-se tudo que é consumido pelo turista, produtos e serviços, sendo ele quem determina o que pode ser considerado turístico ou não, ou seja, o turismo é resultado da demanda e não da oferta (OMT, 2005, p. 19). A OMT (2005, p.19) também define o ambiente habitual como o “lugar geográfico de vida e trabalho das pessoas [...] está ligado ao ambiente das pessoas”. Essas definições são importantes pois definem as estatísticas de turismo nos relatórios da OMT e da ATL utilizadas neste trabalho.

Conceitos como viajante e visitante também devem ser considerados. Nem todo viajante é visitante: trabalhadores de fronteiras, imigrantes, refugiados, diplomatas, membros de forças armadas, representantes consulares ou qualquer pessoa que esteja exercendo uma atividade remunerada não entram na estatística do turismo. Por outro lado, é definido pela OMT (2005) que visitantes de um dia, ou seja, que não pernoitam, são considerados nas estatísticas do turismo, inclusas viagens de ida e volta no mesmo dia e passageiros de cruzeiros, por exemplo.

Outro grupo de conceitos de turismo faz-se igualmente importante. Nos relatórios e planos estratégicos se encontram números relacionados a turismo doméstico ou interno, emissor e receptor. Essas formas de turismo são classificadas “de acordo com a origem do visitante e relacionado com uma determinada região (país) onde se produz o fenômeno turístico” (OMT, 2005, p.22). O **turismo doméstico** é realizado por moradores de uma localidade dentro dela mesma. **Turismo emissor** é quando os residentes de um lugar viajam para fora. **Turismo receptor** acontece quando pessoas de outros lugares viajam a determinado país. (OMT, 2005, p.22).

Relacionado a esses conceitos, há também uma segunda classificação importante que envolve **turismo interior**, que acontece dentro de uma região por moradores ou visitantes de fora; **turismo nacional**, referente a todas as viagens que moradores de uma região fazem dentro dela ou fora dela; e **turismo internacional**, referente a cruzar uma fronteira, independente da origem do visitante (OMT, 2005, p. 22).

A OMT classifica ainda outros conceitos que não serão discutidos por estarem mais aprofundados em elementos do turismo não discutidos nesse trabalho. Entretanto, é necessário compreender o mercado turístico apresentado a seguir.

2.1 MERCADO TURÍSTICO

A OMT (1998, p.24) define:

O mercado é o ponto de encontro entre a demanda e a oferta e, portanto, é controlado pelos componentes desses conceitos. Ambas expressam sua identidade por meio de variáveis próprias, sobre as quais deve ser efetuado um importante trabalho para conhecê-las e identificá-las: nisso reside o êxito ou o fracasso do negócio turístico. (OMT, 1998, p.24).

E para melhor compreensão do conceito, Guilherme Lohmann e Alexandre Panosso Netto (apud Cooper *et al.* 2001) dividem o mercado turístico em duas classificações: o mercado turístico **direto**, que oferece produtos e serviços específicos para o turista, como visitas a museus e *city tours*; e o mercado turístico **indireto**, que são produtos e serviços destinados ao turista e ao público geral, como meios de transporte e restaurantes. Dentro do mercado turístico estão três conceitos importantes: demanda, oferta e produto.

2.1.1 Demanda Turística

A demanda turística compreende as pessoas e o que elas necessitam e desejam consumir e vivenciar nos lugares (LOHMANN & PANOSSO NETTO, 2012). A OMT (2005, p.24) divide a demanda turística em: demanda **efetiva**, quem realmente participa da atividade turística, está consumindo o turismo; e demanda **latente**, quem não participa da atividade turística por alguma razão que afete a demanda. Neste caso, há duas subcategorias, demanda *potencial*, pessoas que não viajam por falta de renda ou tempo, mas que podem viajar no futuro; e demanda *diferida*, que não viaja por algum problema relacionado a oferta ou ao ambiente de destino, como desastres naturais ou problemas com passagens, etc. (FIGURA 1)

FIGURA 1 - DEMANDA TURÍSTICA



FONTE: A AUTORA (2015)

Cada uma dessas categorias de demandas turísticas deve ser trabalhada de forma diferente. Segundo Lohmann e Panosso Netto (2012) existem alguns fatores que podem influenciar na demanda turística como renda, disponibilidade, modismo, crises políticas, desastres naturais ou situações causadas pela oferta, como preço, falta de transporte ou produto turístico, etc.

A OMT (2005, p.25-27) também divide os fatores determinantes da demanda turística em três categorias: determinantes **sociológicos**, que são relacionados a

particularidades de quem viaja, idade, sexo, grau de instrução, estado civil e nacionalidade. Determinantes **econômicos**, referentes a situação econômica, atividade econômica, ocupação profissional e nível de renda. E por último, determinantes **relativos à viagem**, como motivo da viagem, forma de compra, período de compra, se é primeira visita ou não, distância viajada, meio de transporte utilizado, paradas realizadas no caminho, duração da estadia e momento do ano que visita (FIGURA 2). Compreender cada um desses fatores da demanda turística é muito importante para entender o mercado turístico.

FIGURA 2 - FATORES INFLUENCIADORES



FONTE: A AUTORA (2015).

2.1.2 Oferta e Produto Turístico

Segundo a OMT (2005, p.27), define-se oferta turística como “o conjunto de produtos turísticos e serviços colocados à disposição do usuário turístico em um destino determinado para seu desfrute e consumo”. Ana Lima (coord., 2011, p.25) apresenta três categorias para a oferta turística. A Infraestrutura é definida como:

Instalações e serviços, públicos e privados, que proporcionam o bem-estar dos residentes e também dos visitantes, tais como sistema de transportes, de saúde, de comunicação, de abastecimento de água, de energia e tantas outras estruturas básicas e facilidades existentes nos municípios. (LIMA, coord., 2011, p.25)

A segunda categoria é Serviços e Equipamentos Turísticos, apresentado como “conjunto de estabelecimentos e prestadores de serviços que dão condições para que o visitante tenha uma boa estada: hospedagem, alimentação, diversão, transporte, agenciamento, etc.” (Ana Lima, coord., 2011, p.27); e os atrativos turísticos, “elementos da natureza, da cultura e da sociedade - lugares, acontecimentos, objetos, pessoas, ações - que motivam alguém a sair do seu local de residência para conhecê-los ou vivenciá-los.” (Ana Lima, coord., 2011, p.30).

Como a oferta turística é o conjunto de produtos e serviços turísticos, é preciso esclarecer o conceito de produto turístico. De acordo com Carlos Meira Trigueiro (2001, p.15):

O produto turístico é constituído por uma gama de diferentes bens e serviços oferecidos ao turista. Ele tem características que diferem da maioria dos outros produtos. Ao contrário de produtos tangíveis, o produto turístico é produzido pelos fornecedores no momento em que é consumido pelos clientes; não é fácil padronizá-lo e a sua qualidade, muitas vezes, é difícil de prever; nenhum produto turístico é exatamente igual a outro, não pode ser armazenado, e tem uma sazonalidade que influencia a decisão de sua procura. (TRIGUEIRO, 2001, p.15)

Portanto o produto turístico é em grande parte intangível e esse é um traço unânime entre os autores. Essa intangibilidade, o fato de não se poder ver, tocar e provar o produto antes de comprá-lo, torna-se uma das maiores e mais importantes características do turismo (BALANZÁ & NADAL, 2003). Os lugares estão então, suscetíveis a expectativas e opiniões que os turistas geram antes mesmo de chegar ao destino.

Segundo Lohmann e Panosso Netto (2012), a oferta turística possui várias outras características, também aplicadas aos produtos turísticos, são elas: perecibilidade, já que os serviços não podem ser estocados; heterogeneidade, cada vez que o produto é consumido as experiências são diferentes e as interações pessoais dos serviços mudam com cada consumidor; e inseparabilidade, que é a impossibilidade do turista experimentar o produto antes de consumi-lo. Lohmann e Panosso Netto (2012, p.377) esclarecem: “antes de ser consumido, não existe

produto, apenas oferta”. Com tanta subjetividade, pode parecer que o turista não tem nenhum poder sobre o que vai consumir, mas é preciso lembrar que as inúmeras possibilidades para a oferta turística e seus produtos são estabelecidas pelo turista, como esclarece a Organização Mundial do Turismo (2005, p.29), “toda a atividade realizada ou produto adquirido por um visitante é suscetível de ser qualificado como turístico”.

A partir da compreensão dos conceitos do turismo e principalmente do mercado turístico, é necessário entender o marketing e o marketing de lugares para se chegar ao planejamento turístico, ponto central deste trabalho e abordado no capítulo a seguir.

3 MARKETING

O presente capítulo trata do conceito de marketing, baseado nos autores Philip Kotler & Gary Armstrong (2007), Alexandre Las Casas (2001) e Claudia Miranda & Danielle Arruda (2004) e em um artigo sobre o desenvolvimento do marketing da Revista de Gestão USP (2009). A seguir é abordado o marketing de lugares, através de Marco Ocke & Ana Ikeda (2014) e Philip Kotler (2006). Então, é apresentado o conceito de planejamento turístico fundamentado nos autores Carlos Trigueiro (2001), Sônia Sebastião & Raquel Ribeiro (2012), Fernanda Castro & Moema Midjel (2011), Ernesto Melgar (2001), Antonio Santos & Marivan dos Santos (2011), Philip Kotler (2006) e Guilherme Lohmann & Alexandre Panosso Neto (2012).

Apesar de ter se tornado conhecimento científico somente a partir de 1900, o marketing está presente na sociedade há muito tempo, sendo praticado pela humanidade desde o início do comércio (BRUNETTA, FABRIS, SANTOS, SELEME e VIÉGAS LIMA, 2009, p.89-102). A história desse segmento do mercado se confunde com o avanço da sociedade econômica e socialmente: nas mudanças dos processo de produção e comércio, na percepção do consumidor sobre o produto e na criação de novas tecnologias.

De acordo com Las Casas (2001), a história do marketing pode ser dividida em três grandes fases; a primeira é a fase da Produção, quando tudo o que era produzido, era vendido porque havia pouca opção no mercado; a segunda fase é a de Vendas, datada de 1930, quando a oferta passa a ser maior do que a procura; e a terceira, começando em 1950 é a fase do Marketing, na qual as empresas passam a dar importância para relacionamentos a longo prazo com seus clientes. É nessa fase que o marketing passa a ser utilizado como conhecemos hoje.

Porém é só recentemente, na década de 80, que o marketing torna-se acessível ao público em geral e entra nas pequenas e médias empresas. Segundo um artigo da Revista de Gestão USP (2009, p. 89-102) isso se deve ao fenômenos dos gurus⁶ e a situação do mercado na época. De 1980 para cá, a chegada da internet e das novas tecnologias permitiu ao mercado se revolucionar, apresentando novas formas de logística, distribuição, pagamento, etc. Assim, o marketing passou a

⁶ Tom Peters e Bob Waterman lançaram, em 1982, "Em busca da excelência", livro de marketing mais vendido até hoje. Era focado totalmente no cliente e atingiu a população, levou o marketing às pequenas e médias empresas e tornou-o mais importante dentro das grandes corporações.

ter novos papéis dentro das empresas e para os consumidores (BRUNETTA, FABRIS, SANTOS, SELEME e VIÉGAS LIMA, 2009, p.89-102).

Com todas essas mudanças, os conceitos e processos de marketing também modificaram-se e é difícil encontrar definições que sejam completamente atuais. Ao mesmo tempo em que parecem certas, elas acabam por deixar escapar a atualidade virtual. Em “Princípios de Marketing”, Kotler e Armstrong (2007, p.4) definem:

De maneira geral, o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, p.4)

Os conceitos iniciais do marketing como conhecemos e que são estudados até hoje começaram na década de 1960, com Jerome McCarthy e os 4Ps⁷: produto, preço, promoção e praça. O mercado podia ser resumido nessas palavras e as empresas focavam suas ações de marketing no produto (KOTLER, 2010). Em um período de recessão vivido pela economia norte americana, a partir dos anos 80, o marketing passou a criar estratégias para venda e começou a pensar mais no cliente, criando fidelização e proporcionando satisfação ao consumidor, surgindo assim o conceito de Marketing de Relacionamento (MIRANDA & ARRUDA, 2004). Na década de 90, com a chegada da internet, o marketing tornou-se mais pessoal e voltado a valores para a empresa e o cliente. Surgiram, então, conceitos como marketing societal, no qual a responsabilidade social tornou-se de grande importância e marketing experiencial, baseado nas sensações dos clientes e não somente nas necessidades (BRUNETTA, FABRIS, SANTOS, SELEME e VIÉGAS LIMA, 2009, p.89-102).

O cenário do marketing atual sofre transformações ainda mais rapidamente. A cada dia criam-se novas formas de fazer comunicação, sites de relacionamentos e aplicativos surgem a todo momento e a mídia espontânea tem produzido efeitos gigantescos em marcas e produtos. Depois da crise de 2008, que afetou o mundo inteiro e freou a economia, os consumidores passaram a gastar menos e pensar e pesquisar mais antes de comprar um produto. Segundo Kotler (2010), os consumidores passaram a acreditar menos nas empresas e mais no que outros

⁷ Conceito criado por Jerome McCarthy, popularizado por Philip Kotler.

consumidores dizem. Gerando uma propaganda boca a boca e criando um relacionamento mais próximo e mais personalizado entre a empresa e o cliente.

Esse novo marketing ainda engloba os 4 Ps, a fidelização, o marketing societal e experiencial, mas agora precisa criar uma personalização, uma identidade para a marca. As empresas precisam conversar com seus consumidores de igual para igual, como seres humanos, sem exagerar em atributos do produto ou tentar enganá-los (KOTLER, 2010). As novas tendências são o marketing viral, o *buzzmarketing*, marketing de Permissão e a geração de mídia espontânea (BRUNETTA, FABRIS, SANTOS, SELEME e VIÉGAS LIMA, 2009, p.89-102). É através desses novos recursos que as marcas tem se construído, apoiado causas, organizações e clientes. O objetivo final, mesmo que atrelado à venda de produtos, é fidelizar o consumidor e o tornar um apoiador da marca. Assim, o marketing passa a ter novas definições; para Kotler (2010) o “marketing significa definir com clareza sua identidade e fortalecê-la com integridade autêntica para construir uma imagem forte”.

3.1 MARKETING DE LUGARES

Marketing de lugares é a aplicação dos conceitos de marketing para promover um lugar, que pode ser uma cidade, estado, país, região, localidade⁸, um mercado⁹ ou a sede de uma indústria¹⁰ (KOTLER *et al.*, 2006). É importante salientar que o marketing de lugares vai muito além do turismo e às vezes pode até não incluí-lo, pois aqui o objetivo é promover o local de acordo com sua necessidade e interesse.

O conceito de ‘criação de destino’ requer que o lugar gere uma estratégia de marketing sistemática e de longo prazo com o intuito de estimular e desenvolver os atributos naturais e potenciais de uma área ou região. (KOTLER *et al.*, 2006, p.55)

Segundo Marco Ocke e Ana Ikeda (2014), o marketing de lugares se desenvolveu em fases, que podem ser combinadas em três perspectivas: promoção, planejamento e *branding*. A **promoção** se refere a divulgação de imagens de lugares

⁸ “Localidade demarcada cultural, histórica ou etnicamente.” (Kotler *et al.*, 2006, p. 4)

⁹ “Um mercado com vários atributos definíveis.” (Kotler *et al.*, 2006, p.4)

¹⁰ “A sede de uma indústria e o conglomerado de indústrias afins e seus fornecedores.” (Kotler *et al.*, 2006, p.4)

para venda de terras, atração de indústrias e investidores, muito utilizada durante o desenvolvimento urbano e industrial. Nesse contexto a utilização de imagens não vinha acoplada a um planejamento para receber esses investimentos ou pessoas, tampouco se preocupava com divulgar a cultura ou identidade do local, era a promoção pura e simples (OCKE & IKEDA, 2014). O **planejamento** consiste em juntar a administração pública e o marketing de lugares para promover um local e o bem estar social. Ocke e Ikeda (2014) apresentam diferentes visões, dentro da literatura, de autores que apoiam a ideia do planejamento, inclusive criaram uma sistematização do marketing de lugares como Philip Kotler; autores que criticam e acreditam que o marketing de lugares pode acabar tornando-se somente um negócio, prejudicando a população local; e autores que acreditam que a administração pública pode se valer do marketing para melhorar o bem estar social e não o contrário. A terceira perspectiva é o **branding**, conceito amplamente utilizado nos dias de hoje e que tem como objetivo criar a marca da cidade quase como se cria a marca de um produto (OCKE & IKEDA, 2014).

Visto que o objetivo deste trabalho é analisar o Plano Estratégico do turismo da cidade de Lisboa 2011-2014, a seguir são apresentados conceitos de como promover um lugar, baseados na perspectiva do planejamento.

Philip Kotler *et al.* (2006) dividem o público-alvo de um lugar em quatro categorias: visitantes, moradores e trabalhadores, comércio e indústria e mercados de exportação. Os **visitantes** são divididos em visitantes a negócios, aqueles que estão no local para participar de reuniões, comprar ou vender algo e visitantes a passeio, o turista que normalmente se desloca para lazer ou para visitar amigos e familiares. O segundo tipo de público-alvo do marketing de lugares são os **moradores e trabalhadores**, nesse segmento o objetivo é atrair trabalhadores qualificados e trazer de volta cidadãos que estão morando no exterior. O terceiro público-alvo é o **comércio e a indústria**, atualmente a categoria mais desejada, com os quais os lugares pretendem combater o desemprego, movimentar sua economia e criar projetos que ajudem no desenvolvimento local. E o último público-alvo são os **mercados de exportação** com a finalidade de trazer emprego e crescimento.

Depois de definir o público-alvo, Kotler *et al.* (2006) sistematizam em 4 tipos de marketing para se trabalhar um lugar: marketing de imagem, marketing de

atrações, marketing de infra-estrutura e marketing de pessoas. No **marketing de imagem**, existem cinco tipos que devem ser gerenciados de forma diferente; algumas localidades tem “imagens excessivamente atraentes”, o que normalmente resulta em excesso de visitantes e pouca infra-estrutura. O objetivo do marketing nesses casos é limitar o público-alvo pretendido pelo local, refinando-o. Existe também a “imagem positiva”, na qual o desafio é manter esses pontos positivos e garantir que eles sejam passados ao público desejado. Alguns lugares têm a “imagem fraca”, devido a inúmeros fatores, mas podem utilizar isso a seu favor, acrescentando essa fraqueza a sua comunicação e assim atrair visitantes¹¹. Há também a “imagem contraditória”, que acontece muito com o Brasil, país bonito de belezas naturais, mas muito perigoso; a estratégia é destacar o ponto positivo e mudar a realidade do negativo. A última ideia de imagem que as pessoas podem ter é a “imagem negativa”, normalmente está presa a lugares que estiveram em guerra ou em situações políticas conflitantes, essa imagem não é fácil de mudar ou desconstruir e não acontece de um dia para o outro, mas deve começar com uma análise de mercado externa e interna para entender qual caminho seguir (KOTLER *et al.*, 2006).

O **marketing de atrações** é outra aposta, ainda que mais focada no turismo, que deve ser levada em conta na hora de promover um lugar, mesmo que o local não tenha atrações naturais, como praias, montanhas ou patrimônios históricos, por exemplo, é possível criar atrações através de ginásios de esportes, centros de convenções para feiras e exposições e até ruas exclusivas para pedestres como em muitas cidades ao redor do mundo (KOTLER *et al.*, 2006). Porém, mesmo com uma boa imagem e grandes atrações, o local deve estar preparado para receber visitantes, empresas, o mercado externo e ainda oferecer qualidade de vida a seus moradores, aqui entra o **marketing de infra-estrutura**. Segundo Kotler *et al.* (2006, p.78) “ruas e rodovias, ferrovias, aeroportos e redes de telecomunicação são as melhorias mais frequentes em infra-estrutura”, e, ultimamente os países tem apostado também na tecnologia da informação, oferecendo maior acessibilidade a moradores, turistas e empresas.

O **marketing de pessoas** também é uma forma de promover um lugar; um povo acolhedor, uma pessoa famosa, um personagem, líderes ou políticos podem

¹¹ Kotler (2006) cita lugares como o Panamá, que utiliza o problema como slogan: “A rota menos viajada” e assim consegue chamar atenção intrigando possíveis visitantes.

fazer parte de uma campanha de marketing e por muitas vezes são associados ao lugar, como, por exemplo, Pelé que é sempre associado ao Brasil (KOTLER *et al.*, 2006).

O marketing de lugares, então, é um conjunto de ações que devem ser tomadas por grupos diferentes de pessoas para promover um lugar, de acordo com seu interesse, e tem como objetivo ajudar esse local a crescer e se desenvolver. Uma das formas de se fazer isso é através do turismo, porém atrair o turista é diferente de atrair empresas ou moradores e requer outras estratégias, que normalmente acontecem por meio do planejamento turístico.

3.1.1 Planejamento Turístico

O turismo é hoje um dos maiores setores da economia mundial e saber se posicionar e se apresentar ao mundo é crucial na grande competitividade que existe hoje entre os lugares. O planejamento é necessário ou requerido por um motivo, e compreender este motivo é um dos pilares dos objetivos finais do planejamento turístico.

A importância do turismo para um local vai definir o curso da atividade turística e todo o plano turístico. O planejamento começa, então, com a pesquisa de marketing turística, que não difere, em termos de processo, da pesquisa de marketing para um produto tangível, mas precisa abranger todos os serviços que o turista necessita (TRIGUEIRO, 2001). Junto com a pesquisa, é preciso segmentar o mercado, ainda que uma cidade possa oferecer atrações a diversos tipos de público, a segmentação permite que seja desenvolvido um produto turístico direcionado, proporcionando produtos e serviços de maior qualidade. Para Cobra (apud SANTOS, 2011, p.31) a segmentação do mercado de serviços pode ser geográfica, demográfica, socioeconômica, cultural, comportamental, por tipos de serviços ofertados, etc. Kotler *et al.* (2006, p.232) afirmam:

Nem todo turista estará interessado em um determinado lugar. Uma cidade desperdiçaria dinheiro se tentasse atrair cada pessoa que viaja. Em vez de adotar uma abordagem aleatória pouco eficaz, deve-se adotar uma abordagem específica e mirar os públicos-alvo com precisão. (KOTLER *et al.*, 2006, p.232)

Com o mercado segmentado, é preciso definir o posicionamento do lugar, o que vai oferecer, a que preço, por quanto tempo, etc., essas são algumas questões que o turista se pergunta na hora de comprar ou planejar uma viagem a determinado local (KOTLER *et al.*, 2006). Assim como qualquer produto, os lugares precisam ter algo a mais que os diferencie de outros destinos turísticos; a exemplo, sol e mar são ofertas muito popularizadas no mundo, mas o que difere uma praia da outra e como se apresenta essa particularidade vai influenciar na decisão do turista. Adaptar o produto turístico à demanda exigida e definir uma política de preços também são algumas ações para posicionar o destino (MELGAR, 2001).

Um planejamento turístico tem que estar acompanhado de uma boa campanha de comunicação e vice versa e é essencial que essa comunicação consiga transmitir a imagem e o posicionamento elaborados anteriormente. Segundo Kotler *et al.* (2006), a imagem de um lugar precisa ser *válida*, ou seja ser corresponder a realidade; *crível*, é preciso tomar cuidado com formas muito exageradas de apresentar o lugar; *simples*, o excesso de imagens de um lugar pode acabar em confusão; *atraente*, a imagem é o primeiro produto que o turista compra e *diferenciada*, existem muitos destinos parecidos ao redor do mundo.

A comunicação no turismo pretende essencialmente influenciar comportamentos, mas tem um controlo muito limitado. Os públicos não incluem apenas os clientes passados, atuais e potenciais, mas também líderes e formadores de opinião como os jornalistas e escritores de viagens, ou entidades com poder de influência no setor, como são exemplo os agentes de viagens e operadores turísticos, bem como grupos diversos que podem incluir departamentos governamentais nacionais e locais, gabinetes de turismo, empresas, associações, entre outros. (SEBASTIÃO & RIBEIRO (eds), 2012, p.25-26).

Dentre a literatura encontrada sobre o assunto, os autores Lohmann e Panosso Netto (2012, p.137) foram os que melhor descreveram o processo do planejamento turístico, apresentado em seis etapas. A primeira etapa é uma **análise do ambiente**, interna e externa, que diz respeito a “uma visão geral da área em que será desenvolvido o planejamento”, aqui se encontra a pesquisa de mercado e sua segmentação. Em seguida vem o **diagnóstico**, que define qual é o problema e o objetivo do planejamento. A terceira etapa é o **prognóstico**, na qual os autores citam como uma “previsão sobre as possibilidade de desenvolvimento do turismo”. A quarta etapa é a **estratégia**, a definição do posicionamento do lugar se encontra aqui, e também se define como será feita a implantação do plano, que é a próxima

etapa. A **implantação** é a prática de todo o planejamento, no qual situam-se a comunicação, programas de marketing, de infra-estrutura, etc. A última etapa é a **avaliação**, pois não é possível somente implementar, é preciso acompanhar os resultados para corrigir erros e ou reformular estratégias.

Por fim, a literatura preocupa-se em mostrar que turismo é uma atividade formada por pessoas, conseqüentemente o poder público, privado e a população tem que estar conscientes do seu papel no atendimento ao turista e entender os benefícios que o turismo pode trazer para sua localidade (CASTRO & MIDJEL, 2011).

Com o conhecimento resultado a partir deste capítulo, especialmente do planejamento turístico, é possível chegar a metodologia utilizada no presente trabalho, apresentada no capítulo a seguir, para então partir à análise do estudo de caso.

4 METODOLOGIA

O capítulo que se segue apresenta a metodologia do estudo de caso baseada nos autores: Antonio Carlos Gil (2002), Maga Ventura (2007) e Robert Yin (2001). E aprofunda no processo de pesquisa, assentado nos autores já mencionados, em Gilberto de Andrade Martins (2008) e em Robert E. Stake (1994).

Dentro da pesquisa científica, são várias as opções do pesquisador para abordar seu tema de estudo, que dependem do objeto, das técnicas, do objetivo, entre outros fatores. A metodologia escolhida para este trabalho foi o Estudo de Caso. Segundo Antonio Carlos Gil (2002, p.54), estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos [...]”. Para Robert Yin (2001): “[...] o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos [...]”.

Existem diversas versões para a origem dessa modalidade de pesquisa; de acordo com Magda Ventura (2007), alguns autores, como Becker (1994) e Goldenber (1997), citam a pesquisa médica e psicológica como o início do estudo de caso, já Chizzotti (2006) cita os estudos antropológicos e a Escola de Chicago. Há também aqueles, como Gil (1995), que atribuem o estudo de caso ao ensino jurídico nos Estados Unidos. Em todos os casos, a análise de casos individuais é o que influenciou este modelo de pesquisa.

Para estabelecer o estudo de caso como modalidade de pesquisa é preciso ter em mente algumas condições: **tipo de questão**, normalmente explanatórias, indagando motivo e forma de fatos que ocorreram em um determinado período e local e não são coincidências ou repetições; **extensão de controle** do pesquisador sobre os eventos comportamentais: no estudo de caso, o pesquisador não pode manipular comportamentos, como acontecem em experimentos; e se o foco ocorre em **acontecimentos históricos** ou **contemporâneos**: históricos não envolvem

relatos de pessoas vivas e baseiam-se somente em documentos e arquivos, enquanto contemporâneos podem incluir entrevistas, relatos e utilizar observação direta do fato (YIN, 2001).

Magda Ventura (2007) divide a pesquisa do estudo de caso em quatro partes. A primeira é delimitar o caso a ser estudado, pode ser um caso único ou casos múltiplos. A segunda parte é a coleta de dados, que compreende documentos, entrevistas, arquivos, questionários, observação direta e indireta, etc., que podem ser quantitativos ou qualitativos. Num terceiro momento se dá a “seleção, análise e interpretação dos dados”, na qual é preciso ter muito cuidado para não se perder ou se equivocar e o pesquisador deve se ater aos objetivos iniciais do projeto e organizar o estudo de caso. A quarta parte é a elaboração do relatório, que segundo Ventura (2007), devem ficar explicitados a coleta de dados, a teoria de embasamento e a validade dos dados obtidos.

Mesmo sendo uma estratégia utilizada em diversas áreas, ainda há um certo preconceito com relação ao estudo de caso. As críticas estão na falta de rigor científico, já que no estudo de caso a metodologia não é tão rígida quanto em levantamento de dados e experimentos, por exemplo (GIL, 2002). Há também pesquisadores que, pelo fato de ser centrado em um único caso ou poucos casos, o dizem muito fácil de ser realizado. Mas o maior problema de todos, é que há uma grande dificuldade de generalização dos resultados obtidos através da pesquisa de um único caso (GIL, 2002). As recomendações ao pesquisador são de ter muito cuidado e atenção, verificar a autenticidade dos dados e se ater para a verdade de que o estudo de caso é de grande valia para problemas únicos e pesquisas exploratórias (YIN, 2001).

4.1 PROCESSO DE PESQUISA

O Estudo de Caso sofre de uma falta de sistematização e apresenta alguns desafios ao pesquisador. Há poucos autores que se dedicaram para criar um sistema de pesquisa e em geral há muita divergência no processo que deve ser seguido (GIL, 2002). A seguir apresentam-se as quatro etapas, citadas anteriormente, postas por Magda Ventura (2007) para sintetizar o Estudo de Caso.

4.1.1 Delimitação do Caso

Essa primeira fase é de total critério do pesquisador. A escolha do caso a ser estudado pode ser baseado em dados estatísticos (VENTURA, 2007) ou em conhecimento de determinada situação (MARTINS, 2008). De acordo com Robert E. Stake (1994) há três tipos de estudos de caso; o intrínseco, cujo objetivo é entender determinado caso em si, não suas causas ou particularidades; o coletivo, no qual são estudados vários casos individuais em conjunto; e o instrumental, em que o propósito do caso é oferecer mais informações a um determinado problema ou melhorar uma teoria.

O pesquisador pode escolher o caso através do objetivo, área de pesquisa e do acesso que possui ao acontecimento ou objeto. O número de casos pode ser único ou múltiplo; tende-se a utilizar caso único quando é extremo ou específico e casos múltiplos quando se quer estudar tempos e âmbitos diferentes. Nada impede porém que o pesquisador comece o trabalho com um caso único, ou poucos casos e vá adicionando outros conforme achar necessário (GIL, 2002).

Este trabalho constitui um único caso, o plano estratégico de marketing 2011-2014 da cidade de Lisboa, e busca identificar sua influência no crescimento turístico de Lisboa nesses anos.

4.1.2 Coleta de Dados

O Estudo de Caso, ao contrário de outros tipos de pesquisa, requer dados de várias fontes (GIL, 2002) e apesar de se encaixar na pesquisa qualitativa, não necessariamente fica atrelada a esse tipo de dados, podendo sim, ainda que menos comum, serem utilizados dados quantitativos. Podem fazer parte da coleta de dados: Observação Direta ou Participante, entrevistas formais ou informais, questionários, análise de conteúdo, levantamento de dados, documentos e artefatos físicos (YIN, 2001).

A **Observação Direta** trabalha com a percepção do pesquisador, pode ocorrer durante as visitas de campo e coleta de dados, e, podem ser de grande valia

ao fornecer novas informações sobre o tópico. Para uma maior confiabilidade, é recomendado mais de um observador ou uma observação sistemática e controlada (MARTINS, 2008). A **Observação Participante** (OP) está inserida na observação, mas não é passiva e o pesquisador passa a ter uma função dentro do acontecimento, participando, assim, do Estudo de Caso. É uma técnica que foi muito utilizada pelos estudos antropológicos (YIN, 2001).

As **entrevistas formais ou informais** são essenciais para a realização do Estudo de Caso, é a oportunidade para obter informações sobre os fatos e opiniões dos entrevistados sobre determinado tópico. Para Gilberto Martins (2008), é aconselhável utilizar um gravador quando possível, preparar antecipadamente a entrevista, adquirindo conhecimento do assunto e ouvir o entrevistado atentamente para poder formular outras questões no curso da conversa. Há também o **questionário**, normalmente aplicado pelo pesquisador e pode ser enviado por correio ou pela internet (MARTINS, 2008).

Os **documentos** também são uma forma de coleta de dados, podem ser úteis a todo o Estudo de Caso e vir de variadas formas, escritas ou em outro formato; são correspondências, relatórios, estudos, recortes de jornal, avisos, avaliações, etc. Segundo Martins (2008) são materiais não editados e são importante a medida que podem certificar evidências vindas de outras fontes e esse cruzamento de informações dá maior credibilidade à pesquisa. Outra fonte possível são **artefatos físicos**, não tão comuns em Estudo de Caso, mas quando utilizados têm grande representatividade, normalmente ocorrem no Estudo de Caso de um objeto físico (YIN, 2001).

A coleta de dados neste trabalho foi possível devido a residência na cidade de Lisboa, que se deu durante o ano de 2014 em um hostel, explorando assim as técnicas de observação direta e participante. São utilizadas também o Plano Estratégico 2011-2014, da Associação de Turismo de Lisboa (ATL), documentos de jornais portugueses, revistas de turismo internacional e relatórios de entidades do turismo mundial, português e lisboeta, além da pesquisa bibliográfica sobre marketing, turismo e marketing turístico.

4.1.3 Seleção, Análise e Interpretação de Dados

Ao longo da pesquisa bibliográfica realizada para delimitar as formas de análise e interpretação de dados do Estudo de Caso, observou-se uma escassez de autores que trataram desse setor de forma abrangente. Em geral, a bibliografia sobre essa metodologia resume, em poucos parágrafos, a sessão de análise e interpretação de dados.

Existem poucas formas para orientar o pesquisador na análise de dados e esta etapa apresenta-se como um dos maiores problemas no Estudo de Caso (YIN, 2001). Martins (2008, p.86) afirma que:

De modo geral a análise de dados consistem em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, ou seja, a partir das proposições, teoria preliminar e resultados encontrados, construir uma teoria que ajude a explicar o fenômeno sob estudo. (MARTINS, 2008, p.86)

Para analisar os dados para prosseguir com o estudo, é necessário ter em mente a estratégia analítica a ser utilizada, que ajudará a executar essa fase com êxito e concluir o trabalho. Robert K. Yin (2001) cita duas estratégias gerais que podem ser utilizadas; a primeira e mais frequente é seguir as proposições iniciais do estudo, se ater aos objetivos propostos, que assim levariam a coleta de dados e à análise, funciona como um guia para o projeto. A segunda é uma “estrutura descritiva do caso”, que Yin (2001), ao contrário de outros autores, coloca como uma opção viável quando há falta de proposições, mas em geral é necessário evitar a descrição do caso, porque normalmente torna o estudo monótono (MARTINS, 2008).

Como citado anteriormente, os dados obtidos no Estudo de Caso vem de diferentes fontes e por isso, em geral são utilizadas diferentes técnicas para a análise, tanto qualitativas quanto quantitativas, ainda que a última seja menos frequente (GIL, 2002). Na análise é importante ainda comparar os dados entre as fontes, o que dá mais validade a pesquisa e utilizar a bibliografia para apoiar as proposições do estudo (MARTINS, 2008).

Yin (2001) cita quatro princípios para a realização de uma boa análise, independente da estratégia escolhida. O primeiro é utilizar evidências relevantes, procurar o maior número possível e considerar todas as possibilidades. O segundo princípio é “abranger todas as principais interpretações concorrentes”, que significa considerar outras explicações para as suas perguntas. O terceiro aspecto importante é que a análise atinja todos os maiores objetivos da pesquisa. E o quarto princípio é

“utilizar seu conhecimento prévio de especialista”, ou seja, é importante conhecer o objeto de estudo.

Visto que faltam referências e sistematização para a análise de estudo de caso, o presente trabalho procura se ater aos cruzamentos de informação e fontes, para que os dados tenham a devida validade e presta cuidado com as interpretações para evitar falsas certezas, julgamentos e problemas que possam afetar a conclusão do estudo.

A metodologia para apresentar a análise do caso é baseada nas seis etapas do Planejamento Turístico, dos autores Guilherme Lohmann e Alexandre Netto (2012), apresentadas no capítulo três deste trabalho, por serem a forma mais clara de discutir um Plano Estratégico extenso e complexo.

4.1.4 Elaboração do Relatório

O relatório do Estudo de Caso também apresenta poucas formulações, e pode seguir diversas linhas. Martins (2008) apresenta três estruturas possíveis: analítica, segue o padrão científico e apresenta tema, problema, técnicas de coleta, descobertas, conclusão e recomendações; cronológica, acompanha a ordem da história do Estudo de Caso, podendo ser uma estrutura narrativa, apesar de não ser muito utilizada hoje em dia (GIL, 2002); e estrutura de “incertezas”, inverso da analítica, que apresenta respostas e resultados antes do começo do estudo.

Apesar de maior flexibilidade de opções devido a falta de regras gerais, Yin (2001) recomenda que o relatório do Estudo de Caso siga passos simples de qualquer tipo de pesquisa, adequação ao público do estudo, desenvolvimento de uma estrutura inicial e assumir práticas que ajudem na execução, como a revisão de outras pessoas.

Na sua grande maioria, os autores concordam com a elaboração de um relatório analítico, apresentando teoria, coleta de dados, validade dos dados, etc. e que apresente um texto conciso e objetivo, mas podendo variar de acordo com outras demandas.

4.2 VALIDADE DA PESQUISA

Para julgar a qualidade da pesquisa, é comum a utilização de quatro testes: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade (YIN, 2001). Sendo assim, o pesquisador deve se preocupar em atender estes testes para a produção de um trabalho importante e eficiente.

A validade do constructo consiste em avaliar as medidas operacionais para os conceitos estudados. O constructo é um conjunto de variáveis que irá se relacionar com o conceito do estudo, e que devem ser acompanhadas de uma teoria que dê embasamento. A utilização de diversas fontes de dados e o encadeamento lógico dos dados também favorece esse teste (MARTINS, 2008).

A validade interna analisa a questão de causalidade entre determinadas situações ou condições. Só serve para estudos de casos explanatórios e não descritivos e avalia a análise de dados do trabalho (YIN, 2001). Validade externa avalia o grau de generalização dos resultados obtidos pelo estudo. Os Estudos de Caso não são facilmente generalizados, e essa é uma das maiores críticas à essa metodologia, mas podem ajudar na explicação de outros casos de mesma natureza. Assim, o teste de validade externa pode ser aplicado a essa modalidade de pesquisa (MARTINS, 2008).

Confiabilidade acontece quando o estudo de caso possui referências a outros casos que obtiveram resultados semelhantes, criando assim uma estabilidade nas respostas adquiridas. A confiabilidade também pode se dar através da utilização de rigor científico, cruzamento de dados e práticas diversas de coleta (MARTINS, 2008).

Estes testes são aplicados em diversas modalidades de pesquisa e tem como objetivo avaliar a validade do estudo enquanto pesquisa científica. Ainda que passando por diversos preconceitos no mundo acadêmico, o Estudo de Caso tem grande importância e validade para outras pesquisas. Martins (2008, p.90) afirma que “[...] uma pesquisa tem validade quando mostra, com precisão e clareza, que os resultados e conclusões obtidos respondem às questões da pesquisa, bem como garantem as proposições do estudo colocadas à prova.”

O trabalho tem como objetivo englobar todo o Plano Estratégico de Turismo realizado pela cidade de Lisboa no período de 2011 a 2014; para isso, será feita análise do Plano, os objetivos, meios e formas de promover a cidade em comparação aos resultados do turismo de Lisboa, fornecidos por Associações e

Instituições Turísticas, como a OMT e a ATL, para compreender se o plano estratégico foi atingido ou não e qual a relação do plano de marketing com os números do turismo de Lisboa neste período .

A partir do estudo da metodologia utilizada pode-se partir para a análise do estudo de caso, apresentada no capítulo a seguir.

5 ESTUDO DE CASO

Este capítulo é a análise do caso, passando por uma breve apresentação sobre a cidade de Lisboa e a Associação de Turismo de Lisboa, para em seguida investigar o Plano Estratégico de Turismo Lisboa 2011-2014, abordando a metodologia do planejamento turístico de Guilherme Lohmann & Alexandre Panosso Netto (2012) apresentada no capítulo três deste trabalho.

5.1 LISBOA E A ATL

A cidade de Lisboa está localizada no centro oeste de Portugal, às margens do Rio Tejo. É capital do país desde 1255 e segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), tem uma população de 547.733 habitantes¹². Em 1755, Lisboa sofreu um grande terremoto, seguido de incêndio que destruiu dois terços da cidade existente na época; depois disso passou por uma grande revitalização projetada, principalmente, por Marquês de Pombal. O plano era que a cidade fosse construída de forma que se um terremoto acontecesse novamente não provocasse os mesmos estragos devastadores (Câmara Municipal de Lisboa - CML). Essa arquitetura criada por Marquês de Pombal existe até hoje e é chamada de Baixa Pombalina, onde se concentra grande parte do turismo lisboeta.

O organismo responsável pelo desenvolvimento do turismo em Lisboa é a Associação de Turismo de Lisboa (ATL). Uma associação privada sem fins lucrativos declarada de interesse público. Tem em sua lista de associados empresas como hotéis, agências de viagens, bares, restaurantes, além de associações de turismo e empresariais, organizadores de eventos e organismos oficiais incluindo a CML (presidente da direção, enquanto a presidência adjunta é exercida por um associado privado).

A cada 4 anos, a Associação de Turismo de Lisboa divulga o Plano Estratégico para o turismo da cidade e região de Lisboa, resultado de diversas reuniões e *workshops* entre as entidades participantes. Segundo site da Associação, a ATL¹³:

¹² Dados relativos ao Censos 2011

¹³ Disponível em <<http://www.visitlisboa.com/SobreNos.aspx>>

- “É a Agência Regional de Promoção Turística para a Região de Lisboa desde 2004, mantendo a Promoção Turística internacional como a sua principal actividade enquanto Agência;
- É responsável pela promoção e informação turística de Lisboa;
- Colabora na organização de eventos na Cidade de Lisboa;
- É Vice-Presidente da Confederação do Turismo Português;
- É membro do Conselho Estratégico Empresarial da Associação Industrial Portuguesa;
- É membro do Conselho Estratégico de Promoção Turística.”

5.2 PLANO ESTRATÉGICO DE LISBOA 2011-2014

O Plano Estratégico de Lisboa 2011-2014 foi divulgado em setembro de 2010, concebido através de diversas entrevistas com entidades públicas e privadas envolvidas no turismo de Lisboa, como a Câmara Municipal de Lisboa, grupos hoteleiros, empresas de transporte, museus, feiras, associações de comércio, entre outros, bem como *workshops* dos setores de Gastronomia e Vinhos, Cultura e Turismo Náutico. Estão também presente no Plano, seis inquéritos, aplicados, no ano de 2009, a turistas sobre a cidade, a área promocional de Lisboa e à região de Lisboa. Esses inquéritos também foram aplicados a congressistas internacionais, golfistas e a cruzeiristas.

O Plano está dividido em análise de mercado e o planeamento propriamente dito. A análise de mercado compreende seções sobre as tendências socioeconómicas que impactam o turismo nacional e internacional; as principais tendências de mudanças no turismo nacional e internacional; uma análise de *best practices* de outras cidades e uma análise do posicionamento turístico da cidade na época, 2010, que inclui:

- Análise da atuação da Associação do Turismo de Lisboa (ATL).
- Análise do Plano Estratégico em vigor na época, TLx10, que compreendeu os anos entre 2007 e 2010.
- Marca.
- Análise dos produtos turísticos e dos mercados emissores.
- Análise da oferta.
- Análise da procura.

- Análise dos principais fatores influenciadores.
- Análise SWOT.

Enquanto o planejamento apresenta:

- Definição e análise da atuação estratégica para o Turismo de Lisboa.
- Linhas de orientação estratégica.
- Programas estratégicos.

O plano é direcionado à cidade de Lisboa, mas contempla também a área metropolitana de Lisboa (no Plano é chamada de Área Promocional de Lisboa) e apresenta objetivos e programas diferenciados a esses locais.

Para orientar melhor a análise do Plano Estratégico, serão usadas as 6 etapas de Lohmann e Panosso Netto (2012), descritas anteriormente: **análise do ambiente, diagnóstico, prognóstico, estratégia, implantação e avaliação.**

Ao longo da produção deste trabalho foi encontrada uma grande dificuldade de resumir e organizar as informações contidas no Plano Estratégico, por isso serão utilizadas diversas ilustrações, gráficos e figuras com o intuito de facilitar o entendimento do grande número de informações aqui contidas.

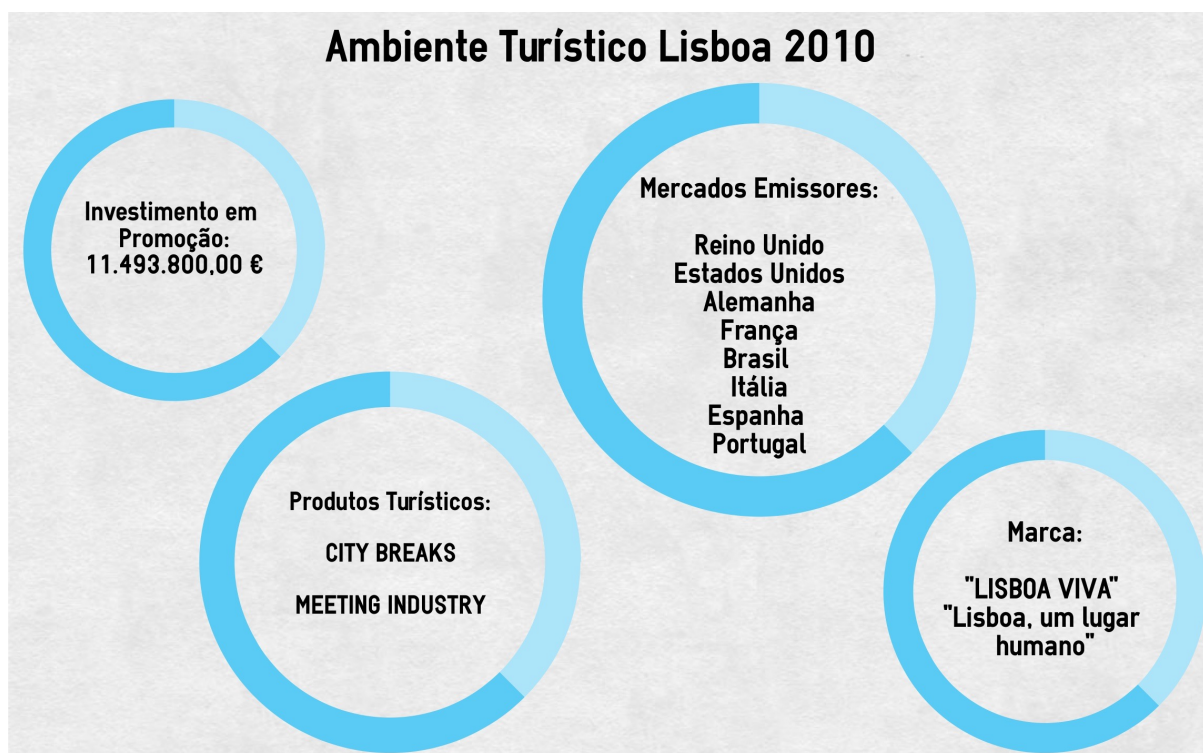
5.2.1 Análise do ambiente

Segundo Lohmann e Panosso Netto (2012, p.137), a análise do ambiente:

É a etapa na qual se cria uma visão geral da área em que será desenvolvido o planejamento, inclusive com um histórico do destino. Neste momento, faz-se uma análise interna (do local a ser planejado) e a análise externa (a influência e a repercussão do planejamento no ambiente externo, inclusive com análise da possível demanda que visitará o destino). (LOHMANN & PANOSSO NETTO, 2012, p. 137)

O ambiente turístico de Lisboa em 2010, apontado no Plano Estratégico, envolvia diversas situações, explicitadas a seguir na FIGURA 3.

FIGURA 3 - AMBIENTE TURÍSTICO LISBOA 2010



FONTE: A AUTORA (2015).

O investimento em promoção turística, pela ATL, atingiu 11.493,8 mil euros, concentrados, principalmente, nos produtos turísticos “Marca”, “City Breaks” e “Meetings Industry (MI)” (ATL, 2010, p.35-39). Os principais mercados emissores da cidade de Lisboa eram Portugal, Alemanha, Estados Unidos, Espanha, Itália, Reino Unido/Irlanda, França e Brasil. Dentre eles, os que mais tiveram investimento em promoção turística, no total, foram Espanha, Alemanha e Reino Unido/Irlanda; em Espanha, Brasil, Itália e Holanda/Bélgica o maior investimento foi direcionado ao Turista¹⁴. A (TABELA 1) apresenta um resumo dos mercados emissores (ATL, 2010, p.77-83)

¹⁴ O investimento está dividido entre Turista, destinado aos meios publicidade, site, agências de comunicação, relações públicas e press trip. E Trade, investimento destinado a feiras e congressos, parcerias com operadoras, companhias aéreas e captação e promoção.

TABELA 1 - MERCADOS EMISSORES (RESUMO)

Mercados Emissores (2008-2009)								
País	Portugal	Espanha	Alemanha	EUA	Brasil	Itália	Reino Unido/ Irlanda	França
Motivo da Visita	MICE (18,7%)	Short Break (44,4%)	Short Break (31%)	Short Break (25,9%)	Short Break (21,9%)	Short Break (33,2%)	Short Break (12,1%)	Short Break (34,1%)
Gasto Médio (diário)	104,9 EUR	125,8 EUR	120,1 EUR	159 EUR	151 EUR	117,6 EUR	116,1 EUR	126,8 EUR
Estadia Média	3,3 noites	4,4 noites	4,8 noites	4,8 noites	6,4 noites	5 noites	4,8 noites	4,7 noites
Investimento em Promoção Turística	n.d.	647.347 EUR	859.507 EUR	216.362 EUR	n.d.	332.414 EUR	641.430 EUR	249.449 EUR
Legenda: MICE - <i>Meetings, Incentives, Congress and Events</i> n.d. - Não Disponível								

FONTE: Modificado pela autora (2015).

A **marca** da cidade era “Lisboa Viva”, tinha a intenção de passar a ideia de que o turista poderia explorar Lisboa da forma como quisesse, tomando a cidade como sua. A proposta de valor da cidade era “Lisboa - cidade resort, moderna e autêntica, com importância história e escala humana que providencia uma diversidade de experiências únicas ao longo de todo o ano” (ATL, 2010, p.54).

O posicionamento focava na importância histórica e na escala humana, com os valores: luz; cultura; história; tradição; clima; diversidade; hospitalidade e lugar humano, e que procuravam passar a mensagem “Lisboa, um lugar humano”. A comunicação era promovida pela marca mãe, Marca Portugal, mas a ATL utilizava outros conjuntos de ações promocionais, dirigidos ao Turista e ao Trade, divididos entre os mercados Alemanha, Reino Unido/Irlanda, Espanha, França, Itália, Rússia e Países do Leste, Holanda/Bélgica, Brasil e outros.

Os materiais promocionais eram feitos através de publicações, como brochuras e revistas em geral e publicações mais específicas, direcionadas a mercados segmentados; e os artigos de imprensa eram um dos principais meios de divulgação da marca. Esses materiais tinham como principal característica cores vivas, evidenciando a Cidade de Lisboa e suas imagens, paisagens, etc.

Os **produtos turísticos** eram, dentre os mais desenvolvidos, *City Breaks* e *Meeting Industry*. O *City Breaks* é o principal produto turístico da cidade de Lisboa e um dos principais motivos de viagem à cidade. O MI também era um produto importante da cidade. Segundo a ICCA (International Congress and Convention Association) em 2009, Lisboa era a 8ª cidade mais procurada para congressos associativos internacionais. O *Touring* e “Gastronomia e Vinhos” eram outros produtos da cidade, mas não tão desenvolvidos.

O Plano Estratégico também apresenta uma extensa análise SWOT do ambiente turístico vivido por Lisboa em 2010, resumida na (TABELA 2).

TABELA 2 - ANÁLISE SWOT (RESUMO)

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta turística complementar e diversificada. • Segurança, boas condições climáticas e boa relação qualidade/preço. • Oferta de entretenimento, infra-estrutura e alojamento de qualidade. • Ligações aéreas, marítimas, ferroviárias e rodoviárias. • Ótima hospitalidade e relativa proximidade com mercados emissores europeus. • Cidade-resort • Reconhecimento de Lisboa em rankings internacionais de Turismo. • Oferta de produtos e serviços específicos para <i>City Breaks</i>, <i>Meeting Industry</i>, Golfe, <i>Touring</i> e Turismo Religioso. • Notoriedade e reconhecimento internacional. • Aumento da notoriedade da Marca Lisboa pela recepção de grandes eventos mundiais, como Expo 98 e Euro 2004. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilíbrio da oferta turística e baixa articulação entre Lisboa e região. • Poucas atrações turísticas reconhecidas internacionalmente em comparação com as concorrentes europeias. • Desordem urbana, excesso de tráfego na cidade de Lisboa, pouco estacionamento para carros e ônibus. • Pouca exploração da oferta ribeirinha e marítima. • Poucas ligações aéreas em comparação com capitais europeias. • Sem antecipação na divulgação de programas culturais e turísticos. • Serviços turísticos em número e qualidade insuficientes. • Baixa exploração de ofertas turísticas específicas. • Inexistência de uma ideia base na Marca Lisboa, enfraquecendo-a.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de mercados com pouca expressão turística mas potencial elevado. • População envelhecida como capacidade financeira e novos padrões de consumo, privilegiando experiências. • Reconhecimento do turismo como setor estratégico para o desenvolvimento socioeconômico do país. • Tendência de aumento do turismo <i>City Breaks</i>. • Alavancagem internacional da Marca Lisboa devido a promoções e participações em eventos internacionais. • Reforço da marca após ter sido considerada “Best European Destination 2010” pela European Consumers Association. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntura econômica desfavorável. • Instabilidade na economia internacional. • Aumento de preço da energia e do petróleo. • Poucos vôos/ligações aéreas para Portugal. • Distância “psicológica” associada ao destino. • Aumento da concorrência em turismo de <i>City Breaks</i>, <i>Meeting Industry</i>, <i>Touring Cultural</i> e <i>Gastronomia</i>. • Vulnerabilidade de publicidade negativa via internet. • Forte concorrência europeia reinventando suas ofertas internacionalmente. • Qualidade de <i>websites</i> de destinos concorrentes. • Forte associação de Lisboa a baixo preço.

FONTE: Modificado pela autora (2015).

5.2.2 Diagnóstico

O Diagnóstico consiste em:

Nesta etapa, o planejador deve levantar o maior número de dados sobre o local a ser planejado. Ele deve ter claro qual é o objetivo do planejamento e encontrar o problema a ser resolvido, e, a partir daí, compreender de forma integrada qual a relação dos atores sociais com o turismo. Essa etapa é fundamental para o estabelecimento dos passos seguintes. (LOHMANN & PANOSSO NETTO, 2012, p.137).

O principal objetivo do planejamento 2011-2014 de Lisboa era consolidar a cidade entre as capitais europeias de maior intensidade turística, a meta contemplava também sua importância dentro do turismo nacional (FIGURA 4).

FIGURA 4 - AMBIÇÃO ESTRATÉGICA LISBOA



FONTE: ATL (2010, p.306)

Para isso, verificou-se a necessidade de alterar alguns aspectos do plano estratégico 2007-2010 (TLx10), ainda que tenha sido proposto dar continuidade ao

trabalho que já estava em curso. Essas mudanças verificam-se nos mercados emissores, no segmento de turistas, nos produtos turísticos e na marca.

A FIGURA 5 apresenta as mudanças planejadas para os **mercados emissores**.

FIGURA 5 - MUDANÇAS MERCADOS EMISSORES

Mercados emissores

TLx10	Plano Estratégico 2011-2014
<p>De acordo com o TLx10, os mercados a endereçar deveriam ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados estratégicos: Espanha; • Mercados prioritários: Reino Unido, Alemanha, França, Itália, EUA e Brasil; • Mercados de elevado e médio potencial: Holanda, Bélgica, Irlanda, Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia, Rússia, Japão, China e outros países da Europa de Leste. 	<p>O Plano Estratégico 2011-2014 para o Turismo de Lisboa considera os seguintes mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados estratégicos (crescimento): Espanha e Brasil; • Mercados prioritários: <ul style="list-style-type: none"> – Crescimento: Alemanha, França, EUA, Finlândia, Dinamarca, Noruega e Suécia. – Manutenção: Itália, Reino Unido, Irlanda, Holanda e Bélgica. • Mercados secundários (crescimento): Rússia, Polónia, República Checa, Hungria.

FONTE: ATL (2010, p.433).

Os novos mercados foram baseados em diversas estatísticas incluindo proximidade geográfica, representatividade de turistas na época, potencial de gasto médio por turista, etc. Os mercados foram também divididos entre, segundo a ATL (2010, p.367), **maduros**: “principais mercados no que diz respeito ao gasto turístico internacional (apenas mercados externos) e à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa (APL)¹⁵”, são eles Espanha, Alemanha, França, Itália e Reino Unido/Irlanda. De **médio e alto potencial**: “mercados com elevado gasto turístico internacional e que não representam um número significativo de dormidas na Área Promocional de Lisboa”, nomeadamente Brasil, Espanha (nichos), Estados Unidos, Suécia, Noruega, Finlândia, Dinamarca, Holanda/Bélgica e Rússia. E **emergentes**: “mercados com elevado gasto turístico internacional e que registaram, nos últimos anos, um crescimento significativo no que se refere à geração de dormidas na Área Promocional de Lisboa.”, Polónia, República Tcheca e Hungria.

Para 2011-2014 apurou-se a necessidade de focar em turistas entre 26 e 55 anos e que viajam com companheiros e amigos; no TLx10 não haviam segmentos

¹⁵ Área Promocional de Lisboa (APL) envolve os municípios do distrito de Lisboa.

de mercado especificados. Esses turistas foram baseados em dados estatísticos anteriores ao Plano Estratégico e em uma estimativa de envelhecimento da população europeia. Verificou-se também a necessidade de captar e crescer o número de turistas entre 56 e 65 anos, dado que a previsão era que em 2014, mais de 30% da população da União Europeia tivesse mais de 55 anos (ATL, 2010, p. 379).

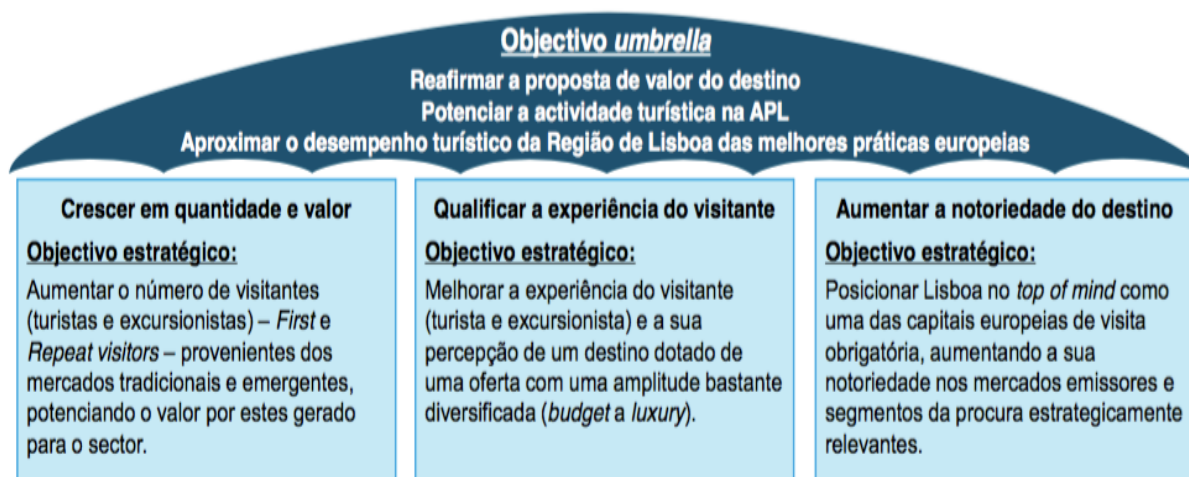
No TLx10, os produtos turísticos estavam alinhados ao Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT). Para 2011 a 2014, *City Breaks*, *Meeting Industry* e *Touring* passaram a ser produtos estratégicos, ou seja, tornaram-se os principais produtos oferecidos pela cidade de Lisboa. O *City Breaks* era o produto turístico internacional mais importante e o principal motivo de visita a Lisboa em 2009; *Meeting Industry* era o principal produto nacional e apresentava grande gasto médio por parte dos turistas, além de ter recebido grandes investimentos em infra estrutura; *Touring* também se tornou um produto estratégico por ser uma grande motivação turística e pela APL possuir 7 monumentos considerados patrimônio mundial pela UNESCO.

A mudança na marca estava em “de modo geral, a estratégia passará a ser mais orientada a cada mercado e segmento de procura, apelando às suas motivações e comunicando os elementos mais atrativos e diferenciadores.” (ATL, 2010, p.434). O Plano Estratégico apresentou, então, oito características para serem trabalhadas a fim de atingir o objetivo do planejamento: autenticidade, capitalidade, atratividade, sensações, sofisticação e modernidade, dimensão humana, relevância histórica única e diversidade de experiências. Cada uma dessas características apresenta uma série de elementos a serem inovados e/ou mantidos e a partir disso foi, então, criada uma nova proposta de valor sobre a região de Lisboa: “A incontornável capital oceânica delineada pelo rio, distinta na forma de receber, para descobrir à sua medida.” (ATL, 2010, p.326).

Desse valor foram definidos três objetivos estratégicos relacionados a três setores turísticos, apresentados na FIGURA 6.

FIGURA 6 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Identificação dos objectivos estratégicos do Turismo de Lisboa 2011-2014 (2/2)



FONTE: ATL (2010, p.332)

Junto com esses objetivos foram estabelecidas métricas a serem atingidas ao final de 2014, relacionadas ao número de dormidas, gasto médio de visitantes, nível de satisfação dos turistas e consolidação da imagem enquanto destino turístico.

5.2.3 Prognóstico

O Prognóstico, segundo Lohmann e Panosso Netto (2012, p.137) é

Uma previsão sobre as possibilidades de desenvolvimento do turismo, baseado em dados estatísticos anteriores, na política governamental para a região planejada e nas tendências de desenvolvimento do turismo para o destino em questão. (LOHMANN & PANOSSO NETTO, 2012, p.137).

O cenário socioeconômico da Europa e do mundo, em 2010, apresentava diversas situações com grande impacto sobre o turismo: o aumento da taxa de envelhecimento da população e a baixa natalidade, resultando em acréscimo no rendimento e no poder de compra das pessoas e aumento da procura por artigos de luxo e viagens curtas ao longo de todo o ano. A recuperação econômica (pós crise de 2008) lenta e instável e o aumento da taxa de desemprego agia em contraponto às mudanças anteriores e freitava o mercado turístico, assim como o aumento do preço do petróleo que tinha grande impacto sobre os transportes aéreos. Já a emergência de novas economias como Índia e China no panorama mundial abriu novas

concorrências, mas também representou um novo turista. E o crescimento da troca de informações sobre crises políticas e econômicas nos países, resultava em um clima de desconfiança geral (ATL, 2010, p.9-12).

As tendências turísticas no ano de 2010 incluíam uma valorização pelo turismo sustentável, pelo capital humano e por produtos turísticos personalizados, que são de grande impacto sobre a oferta. Havia também algumas tendências de caráter econômico, como a preferência por companhias aéreas *low cost* e aumento do turismo interno. O uso da tecnologia oferecia impacto para o setor turístico na medida em que mudava a forma de reservar e organizar viagens, bem como a troca de informações: o advento de ferramentas como TripAdvisor, Facebook, etc. tornou a internet um setor muito importante para o turismo. As viagens de curta duração e de negócios representavam o crescimento de dois importantes produtos turísticos, *City Breaks e Meeting*. Outras tendências eram a importância dada a marca, que passa o sentimento de confiança dentro de um cenário socioeconômico instável e o maior desejo pelo turismo segmentado, como Golfe, Turismo de Saúde e Bem-Estar, etc. Estabeleceu-se também o surgimento de novos perfis de turistas: o chamado “Silver Age”, turistas de 50 a 70 anos ativos e aventureiros; turistas com animais de estimação; jovens solteiros com poder aquisitivo alto; turistas que valorizam o cuidado com a estética e turistas a negócios, que aproveitam condições flexíveis de trabalho. Outra tendência verificada é o surgimento de novos destinos turísticos, como China, Índia, Arábia Saudita, Qatar, Dubai, etc. e o aumento da indústria de Cruzeiros (ATL, 2010, p.20-30).

5.2.4 Estratégia

A Estratégia é:

A maneira definida de como será conduzida a implantação da atividade turística para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Devem-se levar em conta várias alternativas de ação e o montante de recurso financeiro destinado para o planejamento. (LOHMANN & PANOSSO NETTO, 2012, P.137).

Assim, é necessário esclarecer que:

O plano consubstancia-se na identificação de programas estratégicos, os quais são compostos por iniciativas estratégicas de marketing, quando

relacionadas com imagem e comunicação, ou operacionais e de suporte, quando orientadas a infra-estruturas e acessibilidades, recursos turísticos, recursos culturais e recursos humanos. (ATL, 2010, p. 34)

Aqui serão apresentadas todas as estratégias, tanto de marketing quanto operacionais e de suporte, compreendendo que para o marketing de turismo a infraestrutura é necessária (KOTLER *et al.*, 2006).

Esses programas estratégicos foram definidos com base em “linhas de orientação estratégica”, demonstradas na (TABELA 3).

TABELA 3 - LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

	Crescer em quantidade e valor	Qualificar a experiência do visitante	Aumentar a notoriedade do destino
Vertente Mercados/ Segmentos	1.1 Mercados com maior renda e disponibilidade para viagens. 1.2 Comunicação e fidelização.	2.1 Aprofundar o conhecimento do perfil dos visitantes.	
Vertente Produtos	1.3. Potenciar a repetição de visitas. 1.4. Aumentar a estada média dos turistas. 1.5. Desenvolver programas e produtos turísticos que permitam atenuar a sazonalidade do Destino.	2.2. Disponibilizar uma oferta turística estruturada que garanta um nível de serviço adequado às exigências dos diversos mercados e segmentos de procura.	
Vertente Marca		2.3. Disponibilizar informação credível e proporcionar um acolhimento constante e hospitaleiro ao visitante, de forma a que todos os visitantes se sintam como cidadãos de Lisboa.	3.1 Promover os principais elementos diferenciadores do destino. 3.2. Definir estratégias de comunicação do Destino inovadoras, explorando os canais de comunicação adequados às preferências dos visitantes actuais e potenciais. 3.3. Criar parcerias entre as entidades institucionais/ privadas.

FONTE: Modificado pela autora (2015).

Para 2011-2014 foram criados 10 programas estratégicos para serem desenvolvidos nas vertentes dos objetivos iniciais: **Mercado/Segmentos, Produtos e Marca**. Esses programas possuíam três classificações de criticidade: elevada, média ou baixa e foram pensados para serem desenvolvidos em um período de 1 a 4 anos.

O **primeiro programa** é um plano operacional e de suporte para “renascer” o Terreiro do Paço ou Praça do Comércio, um importante ponto turístico no coração de Lisboa às margens do Rio Tejo. Os objetivos estavam principalmente na reestruturação urbana do local, visando melhorar a circulação de pessoas, o investimento no uso da região para a realização de eventos e o desenvolvimento de “atividades marítimo-turísticas” no Rio Tejo, como passeios de barco.

O **segundo programa** estava destinado a Belém, uma freguesia (bairro, no português do Brasil) de Lisboa que também é um importante ponto turístico da cidade por conter diversos museus e patrimônios históricos. O programa incluía incentivos à revitalização dos espaços públicos e a criação de estratégias para tornar Belém o “Distrito de Museus da Capital”, sendo sugeridas a criação de rotas especiais de museus, um *site* que facilite a comunicação e divulgação desses locais, a melhoria da acessibilidade aos museus, a criação de programas culturais e a melhoria na divulgação de atividades e exposições dos museus locais.

O *Meeting Industry* é o foco do **terceiro programa**, que tinha como objetivo apostar com mais força nessa categoria do turismo, reforçando as qualidades da cidade de Lisboa para essas atividades; visava promover eventos de forma mais contínua; promover um Novo Centro de Congressos, com capacidade para grandes eventos; apoiar o desenvolvimento de um Centro de Congressos na Praça da Espanha, um local com grande número de hotéis e ótima acessibilidade; melhorar o Fundo de Apoio a Congressos; criar programas que incentivem o turista do *Meeting Industry* a prolongar sua estada ou voltar à cidade em viagens de lazer; criar um sistema de informações dos eventos ocorridos na cidade e um espaço no aeroporto de Lisboa destinado a esse público com serviços premium e atendimento personalizado.

O **quarto programa** foca na família como turista e incentiva a criação de um parque de entretenimento, com boa infraestrutura e padrão internacional e que se torne um motivo para estadas mais longas na região de Lisboa. O Rio Tejo e o

Oceano Atlântico são os objetivos do **quinto programa**; que visa criar uma comunicação sobre as atividades turísticas do Rio, promover a certificação de navegadores, a realização de eventos e competições, a melhoria na infraestrutura de docas e marinas e incentivar a prática de esportes marítimos na região.

O **sexto programa** é completamente operacional, porque propõe a melhoria na acessibilidade aos pontos turísticos bem como a transição entre esses locais, o desenvolvimento de novos roteiros turístico temáticos, incentiva o uso de locais já existentes na cidade para o turismo e o uso do patrimônio histórico da cidade para eventos e atividades culturais diferenciadas e inovadoras.

O **sétimo programa** é uma plano de marketing voltado a aproximar Lisboa do resto da Europa, incentivando a atuação de companhias aéreas *low cost* e maior número de vôos entre a cidade e os mercados emissores, foca também na estação de trem de Alta Velocidade Lisboa-Madrid a ser implementado no centro da cidade, na estação Oriente, tornando o acesso a Lisboa mais fácil através da vizinha Espanha.

A experiência do consumidor é o objetivo do **oitavo programa**, que procura requalificar a oferta e o produto turístico da cidade de Lisboa, através de eventos já famosos da cidade, melhoria no atendimento aos turistas em toda a cidade, com a criação de postos de atendimento e um programa de monitoramento de qualidade dos serviços prestados ao visitante. Busca também explorar a cidade de forma mais sofisticada nas áreas culturais e gastronômicas, por último, visa reformular as pesquisas de satisfação dos turistas, para compreender melhor reclamações, elogios, motivos da visita, perfil do visitante, etc.

O **nono programa** propõe a reformulação da marca Lisboa, começando por estudos de investimento e impacto da marca, incentiva a criação da imagem de Lisboa dirigida a mercados emissores e segmentos (como citado na seção Diagnóstico, p.40, deste trabalho). Propõe também impulsionar a marca através de uma base, Lisboa, e três outras marcas auxiliares, Estoril, Fátima e Sintra; diferenciando a marca principal baseando-se nas características apresentados na seção Diagnóstico (p.49). Reforça que a APL também deve estar integrada a marca, possibilitando maior força a todos os destinos envolvidos.

O **décimo** e último programa foca na promoção de Lisboa com o objetivo de garantir a manutenção dos meios de comunicação, das pessoas envolvidas e do

investimento a ser colocado no turismo de Lisboa e aborda o uso de redes sociais e canais eletrônicos para conversar diretamente com o turista. Propõe o Fundo para a Promoção Turística de Lisboa, com estimativa de gerar 8 milhões de euros por ano destinados a promoção da cidade, principalmente dentro dos mercados emissores e estratégicos. O programa também especifica a necessidade de acompanhar o turista pós visita, através de redes sociais e plataformas eletrônicas. Foca em desenvolver parcerias com a imprensa, companhias aéreas, operadores turísticos, etc., para a promoção da cidade em mercados potenciais e propõe que o investimento em feiras de turismo e *publicidade offline* sejam reduzidos e mantidos os investimentos em imagem e material promocional adaptados a nova marca.

5.2.5 Implantação

A implantação de um planejamento turístico é:

o momento em que o planejamento (o documento) passará a ser desenvolvido na prática. Nessa etapa, situam-se a captação de recursos, as oficinas de conscientização dos moradores do destino e o desenvolvimento de programas de marketing, entre outros. (LOHMANN & PANOSSO NETTO, 2012, P.137).

Para melhor compreensão da implantação do planejamento turístico de Lisboa, o trabalho seguirá os 10 programas estratégicos levantados na seção anterior. O objetivo aqui é demonstrar o que foi implementado, durante os anos de 2011 a 2014, seguindo o Plano Estratégico de Turismo, como apresentado na FIGURA 7. As informações nessa seção são de notícias publicadas nos jornais portugueses e a partir de informações vivenciadas pela pesquisadora na cidade em 2014.

FIGURA 7 - PROGRAMAS ESTRATÉGICOS TURISMO DE LISBOA 2011-2014

Programas estratégicos para o Turismo de Lisboa 2011-2014

Programa 1 O renascer de um ponto de encontro numa Praça Capital: Terreiro do Paço	Programa 2 Belém: O ícone cultural da Capital, um Distrito de Museus	Programa 3 Um novo patamar para a <i>Meetings Industry</i>	Programa 4 Lisboa, um Destino para famílias	Programa 5 O reforço da relação com o Rio e com o Oceano
Programa 6 Uma cidade para o Turismo: uma Lisboa para todos	Programa 7 Aproximar Lisboa	Programa 8 <i>Customer experience</i> : uma experiência muito pessoal	Programa 9 Lisboa, uma nova abordagem à Marca	Programa 10 A promoção de Lisboa

FONTE: ATL (2010, p.445)

5.2.5.1 Programa 1

O **Programa 1** apresentou resultados importantes; das seis estratégias que envolviam o Terreiro do Paço, três delas foram concluídas dentro do tempo planejado, 2011 a 2014, uma foi concluída em 2015 e as outras duas começaram ou estão para começar em projetos futuros da ATL.

De acordo com o jornal Público (2012), após passar por um período de reformas em 2009-2010, para troca de pavimento, melhor reorganização da circulação de carros no local e conserto do sistema de esgoto, a Praça voltou a ser reformada em 2012 para a criação de esplanadas, centros culturais e comerciais e espaços para eventos (FOTOS 1 e 2).

FOTO 1 - TERREIRO DO PAÇO (antes)



FONTE: Público (2012)

FOTO 2 - TERREIRO DO PAÇO (depois)



FONTE: Trip Advisor (2015)

Entre eles, foi criado o Lisbon Story Centre, um museu interativo que conta a história da cidade de Lisboa e funciona com propósitos turísticos, mas também educacionais. Eventos importantes como o Peixe em Lisboa, festival culinário dedicado a peixes e mariscos portugueses, voltaram ao Terreiro do Paço com o objetivo de dar nova vida à região central da cidade. Acompanhando esse movimento, o prédio do Ministério da Administração Interna se tornou, como planejado, um hotel da rede Pousadas de Portugal, mas as obras só foram concluídas em junho de 2015.

Na outra área de estratégias do Terreiro do Paço estão os incentivos à atividade marítima, duas grandes obras de revitalização não foram produzidas, na requalificação do Cais do Sodré e do Campo das Cebolas, as obras ficaram para 2015 e o Novo Terminal de Cruzeiros para 2017 (CML).

5.2.5.2 Programa 2

O **Programa 2** contemplava a área de Belém, muito conhecida por seus museus e por sua importância histórica. Dentre as quatro iniciativas, muito pouco concretizou-se efetivamente em Belém no período designado, fazendo com que esses objetivos passassem ao Plano Estratégico de Turismo de Lisboa 2015-2019. A criação de rotas turísticas temáticas e do cartão-bilhete para todos museus da região não aconteceu e passou a ter maior importância no Plano seguinte. A requalificação da infraestrutura urbana e a criação de novos museus começou mas não terminou até o ano de 2014 como previsto; em 2015, o projeto passou a se chamar Eixo Belém-Ajuda, mas vem sofrendo com problemas administrativos e está sem previsão de término.

5.2.5.3 Programa 3

O *Meeting Industry*, importante produto da cidade de Lisboa até hoje, é o foco do **Programa 3**, que tinha como principal objetivo a criação de novos Centros de Congressos na cidade, não concretizados. As duas principais iniciativas eram de um Centro com capacidade para 8.000 pessoas e infraestrutura para tornar Lisboa referência no MI dentro da Europa e a reestruturação do espaço da Praça da Espanha com um Centro de Congressos menor e hotéis e acessibilidade no local, porém pelo alto custo dessas instalações, elas não foram iniciadas e no ano passado - 2015 - a Câmara Municipal de Lisboa desistiu dos projetos e afirmou que não aconteceriam sem investimento privado. O Fundo de Apoio a Congressos, programa nacional, não teve as ações previstas pela ATL e ainda hoje oferece restrições a área de Lisboa.

Ainda que esse produto não tenha visto avanços estruturais durante os anos de 2011 a 2014, continua a ser importante na cidade e a todo momento há esforços para que se concretizem estes projetos, no Plano Estratégico 2015-2019, além do incentivo ao Novo Centro de Congressos, foi apresentada a ideia de tornar a Avenida da Liberdade em um *shopping line*, incentivando o turismo de negócios na região (ATL, 2014).

5.2.5.4 Programa 4

O **Programa 4** é focado na família e apresenta como solução a criação de um parque temático na cidade, também não iniciado, mas ainda em pauta nas discussões de turismo para a cidade. Hoje, as principais atrações familiares são o Zoológico, com vários programas de férias para crianças e adolescentes, o Oceanário, também com diversas atividades diferenciadas para crianças e o Adventure Park, um parque de arborismo com circuitos, lago de canoagem e campo de mini golfe. O plano para a execução de um parque de diversões, chamado Feira Popular de Lisboa está saindo do papel agora em 2016, com previsão de investimento de 70 milhões de euros, mas ainda não há data para o início das obras, nem previsão de abertura.

5.2.5.5 Programa 5

O Rio e o Oceano fazem parte do **Programa 5** que foi executado de diversas formas e deu nova proporção ao turismo marítimo de Lisboa. O Centro Náutico de Algés foi concluído e está em operação (FOTO 3).

FOTO 3 - CENTRO NÁUTICO ALGÉS



FONTE: Galeria CNALGES.pt

O incentivo a eventos no Rio Tejo também deu resultados, promovendo diversas atividades e competições importantes, como Volvo Ocean Race, uma corrida de regata mundial, da qual Lisboa fez parte em 2012 e 2014 da e em 2017, hospedará a largada do evento (FOTO 4).

FOTO 4 - VOLVO OCEAN RACE 2014



FONTE: Mutante.pt (2015)

Ainda que bem sucedido, os incentivos ao Eixo Ribeirinho e ao turismo marítimo não pararam e se tornaram um dos programas do Plano Estratégico seguinte. Hoje Lisboa tem 9 empresas que oferecem os mais diversos passeios de barco e outras atividades pelo Tejo, com saídas diárias e diversas vezes ao dia.

5.2.5.6 Programa 6

O **Programa 6** foi muito abrangente e as oito iniciativas apresentadas são de grande porte estrutural e muito variadas, podendo ser englobadas em outros programas. A maior parte das iniciativas ainda está em execução e mostra-se, na realidade, uma melhoria constante que se deve fazer na cidade.

Dois elevadores que ligam a Baixa à Colina do Castelo de São Jorge, um dos pontos turísticos mais visitados de Lisboa, foram concluídos em 2013 (FOTO 5), com

o objetivo de tornar Lisboa uma cidade mais acessível, abaixo também há a divulgação de um dos elevadores, feito pela Câmara Municipal (FIGURA 8). Há ainda quatro projetos em execução que visam facilitar o percurso entre pontos importantes da cidade, diminuindo assim a distância entre eles (CML).

FOTO 5 - ELEVADOR DO CASTELO



FONTE: Guia Nómada de Lisboa

FIGURA 8 - DIVULGAÇÃO NOVO ELEVADOR DO CASTELO



FONTE: Câmara Municipal de Lisboa

Outra iniciativa visava utilizar equipamentos da cidade turisticamente, tornando-os visita obrigatória. O Aqueduto das Águas Livres (FOTO 6), por exemplo, ganhou em 2013 uma exposição permanente em seu Museu das Águas, promovendo as visitas guiadas e os passeios durante o ano todo.

FOTO 6 - AQUEDUTO DAS ÁGUAS LIVRES



FONTE: Associação de Turismo de Lisboa

O programa também propunha a transformação de patrimônios históricos e culturais em redes hoteleiras, espaços para exposições ou eventos e um dos exemplos é o Prédio do Ministério da Administração Interna que se tornou um hotel e estava previsto no Programa 1 (FOTO 7).

FOTO 7 - POUSADAS DE PORTUGAL



FONTE: Público (2015)

A criação de rotas temáticas e de produtos inovadores e diferenciados também foram feitas, mas por iniciativas privadas que hoje são Associados da ATL, além da criação de esplanadas que foram regulamentadas pela Câmara de Lisboa, criando padrões e melhor qualidade para turistas e moradores.

5.2.5.7 Programa 7

O **Programa 7** é um dos que mais teve impacto sobre o turismo de Lisboa, uma vez que incentivou a presença de companhias low cost no Terminal 2 do Aeroporto, que hoje funciona exclusivamente para esse tipo de empresa, nomeadamente Easyjet, Transavia, Norwegian, Ryanair e Wizz Air. O outro grande

investimento pretendido pela ATL era a estação terminal para trens de Alta Velocidade entre Lisboa e Madrid, numa tentativa de aproximar Lisboa do resto da Europa, essa estação não teve seu projeto iniciado, mas ainda é um dos grandes destaques nas questões de mobilidade internacional da cidade e sempre aparece como ponto importante para Lisboa crescer turisticamente.

5.2.5.8 Programa 8

Todas as ações previstas no **Programa 8** também podem ser englobadas em vários outros programas presentes no Plano Estratégico. O objetivo era tornar Lisboa uma experiência pessoal e esse é um dos elogios que a cidade mais recebe de turistas, jornalistas e etc. Além disso havia a preocupação em melhorar as pesquisas com os turistas e hoje são feitos nove inquéritos diferentes, todos os anos, abrangendo Satisfação e Imagem, Atividades dos Turistas, Motivacional na cidade de Lisboa e Motivacional na região de Lisboa e aos perfis Congressista, Golfista Estrangeiro, Passageiros de Cruzeiro, Passageiro Low Cost Verão e Passageiro Low Cost Inverno. Esses inquéritos ajudam tanto na formulação dos Planos Estratégicos, como nas avaliações feitas mês a mês pela ATL, que serão vistas na próxima seção.

5.2.5.9 Programa 9

O **Programa 9** é uma nova abordagem à marca Lisboa, através, não só da criação da comunicação, como todo o acompanhamento dos programas de marketing e de percepção da imagem pelos turistas. A Associação de Turismo aplica todos os anos um Inquérito de Satisfação e Imagem aos turistas com o objetivo de entender os atributos mais percebidos e valorizados na imagem da cidade, esse inquérito é divulgado no *site* da ATL e serve depois para a execução dos Planos Estratégicos e mudanças nas marcas de Lisboa. A marca de Lisboa ainda é parte da marca mãe Portugal, que por uma estratégia de sustentabilidade, vem reduzindo o número de campanhas impressas para informação digital e online (Turismo de Portugal); em 2013 o TdP trocou uma única campanha offline sobre o Destino Portugal por mais de 400 campanhas online em 13 mercados-alvo diferentes e em

11 idiomas. As campanhas focam nas mídias Google (Adwords e Display), Youtube e Facebook e outros *sites* específicos a alguns mercados, todos levando ao *website* www.VisitPortugal.com.

Ainda sim, a ATL divulga brochuras offline, a serem utilizadas nos espaços de turismo da cidade. Estas brochuras também ficam disponíveis online, mas somente a que está sendo utilizada no presente ano e a Associação de Turismo informou que não possui os arquivos dos anos anteriores, além disso, os poucos materiais encontrados não são datados. Dessa forma, são apresentados os materiais genéricos que fazem parte da comunicação conjunta do Turismo de Portugal e da ATL (FIGURA 9), que ficam disponíveis aos turistas em hotéis e postos de informação em nove idiomas, com informações sobre os locais a visitar e sugestões do que fazer.

FIGURA 9 - BROCHURA GENÉRICA LISBOA



FONTE: Turismo de Portugal

Há também a revista Follow Me, um dos principais materiais promocionais da ATL, disponível em inglês e espanhol, com informações principalmente sobre os eventos que ocorrem na cidade (FIGURA 10).

FIGURA 10 - REVISTA FOLLOW ME JULHO 2014

TURISMO DE PORTUGAL lisboa

FOLLOW ME LISBOA

N.º 222 JULHO JULY 2014

FESTIVAL OPTIMUS ALIVE

EXPOSICIÓN | EXHIBIT LOS SABOYA THE SAVOYS

DANZA | DANCE TERRA (ESTRENO) "TERRA" (PREMIERE)

Información Útil

Useful Information

Moneda y Formas de Pago

Local currency and Payments


	Ene/Jan	Feb/Mar	Abr/May	Jun/Jun	Jul/Jul	Ag/Sep	Oct/Oct	Nov/Nov	Dic/Dic
AIRE TEMPERATURA Air Temperature	17,1° C • 62,8° F	21,8° C • 71,2° F	26,3° C • 79,3° F	17,2° C • 53° F					
MAR TEMPERATURA Sea Temperature	14,9° C • 58,8° F	17,5° C • 63,5° F	19,5° C • 67,1° F	16,1° C • 60° F					

FONTE: Associação de Turismo de Lisboa (2014)

5.2.5.10 Programa 10

Por último, o **Programa 10** visava a comunicação, principalmente online, da cidade de Lisboa que cresceu consideravelmente durante os anos de 2011 a 2014. No TLx10, Plano Estratégico Anterior, um dos objetivos era terminar o *site* da ATL e estar presente nas redes sociais, como Facebook, Twitter, etc., demonstrando que a presença online do Turismo de Lisboa é recente. A partir de 2010, quando criou-se a página do Facebook, a ATL faz posts diários sobre o que fazer na cidade, além de divulgar fotos, matérias e prêmios sobre Lisboa. Com o passar dos anos também houve uma preocupação em melhorar cada vez mais a comunicação, estimulando principalmente, a visita ao site da Associação, através de fotos mais bem cuidadas, editadas e com informações mais claras, é possível ver essa evolução nas FIGURAS 11, 12 e 13.

FIGURA 11 - POST FACEBOOK VISIT LISBOA 2011



Visit Lisboa
Página curtida · 16 de dezembro de 2011 ·

Once again LISBOA is nominated for the tourism Oscars - World Travel Awards, as Best Destination, Cruise Destination and Cruise Port. We remind that Lisboa was already awarded in the past years as Best European ... Destination, City-Break and Cruise Destination ...

157

67 compartilhamentos 12 comentários

Ver mais 6 comentários

Helena Alves Linda a minha Lisboa...
16 de dezembro de 2011 às 11:55 · Curtir · 2

Gillian Farkas-Blake Well deserved! One of the greatest cities in the world!
16 de dezembro de 2011 às 13:13 · Curtir · 2

Visiter Lisbonne Lisboa ❤️
16 de dezembro de 2011 às 14:06 · Curtir · 1

Lina Silva I agree, it's definitely a city you will fall in love with!! I did, it's forever in my heart.

Escreva um comentário...

FONTE: Facebook Visit Lisboa (2011)

FIGURA 12 - POST FACEBOOK VISIT LISBOA 2013



Visit Lisboa
Página curtida · 2 de setembro de 2013 ·

... and the winner is!
Lisboa
Europe's Leading City Break Destination 2013

#Lisbon has just been voted "Europe's Leading City Break Destination 2013", surely was taken into account Lisbon's beauty, quality of life and infrastructures, as well as its cultural and tourism offerings.

By winning this famous award, Lisboa has beaten other "heavyweight contenders" such as Dublin, Istanbul, London, Madrid, Paris, Rome and Venice. So, was just confirmed that Lisboa is the Best!
<http://www.worldtravelawards.com/award-europes-leading-city-break-destination-2013>

1,9 mil Principais comentários

2.114 compartilhamentos 73 comentários

Julie Carvalho Azevedo still one of the cheapest countries in Europe travel .. good hospitality and good food/wine .. great coffee and tasty cakes ..
Curtir · Responder · 19 · 2 de setembro de 2013 às 12:10

Susana Santos Lisboa foi considerada como a vencedora para Destino de 3/4 dias de Ferias (Break =Pausa), ganhando a cidades de peso/renome tais como Dublin, Istanbul,Londres, Madris. Paris. Roma e Veneza.Teve em conta

Escreva um comentário...

FONTE: Facebook Visit Lisboa (2013)

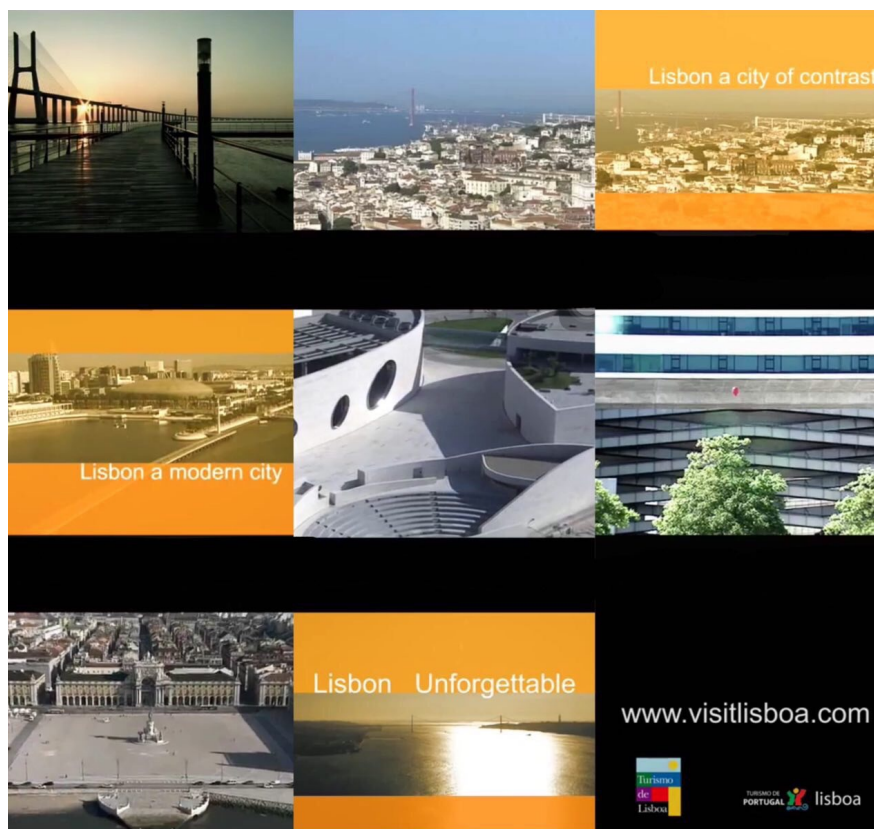
FIGURA 13 - POST FACEBOOK VISIT LISBOA 2014



FONTE: Facebook Visit Lisboa (2014)

Em 2011, foi criado um canal no Youtube para divulgar os vídeos promocionais lançados a cada quatro anos (FIGURA 14).

FIGURA 14 - FRAMES VÍDEO INSTITUCIONAL LISBOA 2011-2014



FONTE: Canal Turismo de Lisboa Visitors & Convention Bureau no Youtube.¹⁶

¹⁶ Disponível em: <<https://youtu.be/qo6UPSUtwzc>> Acesso em: 29/05/2016.

O *site* da ATL, principal ferramenta de informações turísticas da cidade é extremamente fácil de entender e navegar, além de também ter todas as informações necessárias para quem visita a cidade. O *site* da Câmara Municipal de Lisboa e do Visit Portugal também apresentam as informações necessárias.

Outra proposta do Plano Estratégico era a criação de um Fundo para a Promoção Turística de Lisboa que viria de taxas turísticas a serem cobradas. A execução desse fundo e a cobrança das taxas gerou muita polêmica e não foi estabelecido durante os anos de 2011 a 2014, mas depois de reformulações e muita discussão está sendo colocado em prática agora em 2016 (CML, 2015).

Os programas apresentados pelo Plano Estratégico sugerem ações a serem tomadas pela Associação de Turismo de Lisboa em conjunto com a iniciativa privada e a Câmara Municipal de Lisboa para a melhoria do turismo da cidade em todos os aspectos. Dada a extensão da avaliação que é feita do cenário econômico, social, comunicacional e turístico da cidade de Lisboa, os programas são fundamentados e tem grande impacto quando cumpridos, porém não tem nenhuma conotação obrigatória e podem sofrer alterações ao longo do tempo. O Plano Estratégico oferece assim, soluções para alta performance e baixa performance a serem tomadas ao longo do período de vigência do Plano, como para onde direcionar esforços e verbas em cada caso. Sendo essa a última parte do processo de planejamento turístico, a avaliação, apresentada na próxima seção.

5.2.6 Avaliação

Por fim, segundo Lohmann e Panosso Netto (2012, p.137):

o planejamento não se esgota com a sua implantação. É preciso estar continuamente avaliando os resultados obtidos e corrigindo os possíveis erros e desvios de objetivos, reformulando estratégias e mantendo permanentemente atualizados os envolvidos no processo de implantação do planejamento. (LOHMANN & PANOSSO NETTO, 2012, P.137).

Nesse sentido a Associação de Turismo de Lisboa desenvolve um acompanhamento amplo e contínuo, divulgando todos os meses um relatório com os números do turismo e uma Revista de Turismo destinada aos associados com informações e planejamentos para os próximos meses, além de apresentar ao final

de cada ano pesquisas com os perfis dos turistas, níveis de satisfação, atividades, etc. Para esta seção serão analisados os crescimentos dentro de cada ano, através dos relatórios da ATL e dos inquéritos Às Atividades dos Turistas e Informação e Satisfação e Imagem na **região** de Lisboa.

5.2.6.1 Resultados de 2011

O ano de **2011** começou com esperança no setor turístico da Europa, desde a crise de 2008 a atividade foi muito afetada, registrando uma grande queda nos números no ano seguinte, mas uma boa recuperação em 2010. Assim, esperava-se que em 2011, a recuperação continuasse, incentivando ainda mais o setor e foi dessa forma que ocorreu em Lisboa. Janeiro iniciou com aumento no número de dormidas¹⁷ de 0,9% com relação a dezembro de 2010 e continuou a subir, ainda que em pequena proporção fechando o primeiro trimestre positivamente. Em abril, a cidade possuía um acúmulo de 5% nas dormidas, com grandes expectativas para o verão, que acumulou crescimento de 8,4%, ajudando a bater recordes nas receitas turísticas em Portugal. Depois deste verão promissor, o crescimento não se manteve tão alto, acumulando 7,8% até setembro, 5,8% até novembro, fechando o ano em um aumento de 4,9% no número de dormidas (Relatórios ATL, 2011)¹⁸.

O Inquérito às Actividades dos Turistas e Informações (ATL, 2011), feito com cerca de 5.000 turistas na região de Lisboa em 2011, mostrou que naquele ano, familiares e amigos e guias turísticos impressos foram as principais fontes de informação dos visitantes antes e durante a viagem e obtém um nível de satisfação alto. A maior parte dos entrevistados teve Lisboa como único destino, ficou alojado nos hotéis da capital e utilizou a internet para reservar a viagem. A seguir, na TABELA 4 é apresentado um resumo com os principais resultados.

¹⁷ Referenciadas ao acúmulo de dormidas na Área Metropolitana de Lisboa ou Área Promocional de Lisboa, desde o início do ano.

¹⁸ Disponíveis em: <<http://www.visitlisboa.com/Observatorio.aspx>>. Acesso em 29 mai. 2016.

TABELA 4 - ATIVIDADES E INFORMAÇÕES 2011 (RESUMO)

Atividades e Informações 2011

Característica	Informações
Destino de viagem	Somente Lisboa para mais da metade dos entrevistados.
Informações durante a viagem	Guia Turístico.
Alojamento	76,8% dos entrevistados ficaram na cidade de Lisboa.
Deslocamento	Principalmente a pé.
Compras na cidade	Quase 70% dos turistas fizeram compras na cidade.
Principais atividades	Sair para jantar, visitar monumentos, atrações ou museus e passear a pé.
Principais atrações visitadas em Lisboa	Castelo de São Jorge, Torre de Belém e Mosteiro dos Jerónimos.
Principais atrações visitadas fora de Lisboa	Palácio da Pena em Sintra.
Expectativa excedida durante a visita	Para 65,2% dos entrevistados.

FONTE: A autora (2016)

O Inquérito de Satisfação e Imagem (ATL, 2011), feito com quase 5.000 turistas apontou diversas informações com relação à imagem da cidade. 29,2% classificaram como imagem mais forte de Lisboa, as **sensações**; 23,9%, a **atratividade** e 13%, **autenticidade**. Na TABELA 5 estão apresentados os atributos da proposta de valor:

TABELA 5 - IMAGEM DE LISBOA 2011 (RESUMO)

Atributos da proposta de valor de Lisboa

Cidade antiga cheia de história	96%	Cidade de sensações	91,9%
Destino de ar livre	94,5%	Cidade capital	90,7%
Oferta variada	92,1%		

FONTE: A autora (2016)

Outra informação relevante sobre a cidade são as diferenciações de Lisboa com relação a outros destinos: **autenticidade**, 29,7%; **sensações**, 23,5%; **dimensão humana**, 15,6% e **relevâncias históricas**, 14,4% (ATL, 2011).

5.2.6.2 Resultados de 2012

2012 iniciou melhor do que 2011 com crescimento de 1,6%, mas não teve um verão tão promissor quanto o passado, com crescimento médio de 3,5%. O segundo semestre porém, foi melhor com crescimento passando a 4,2% em setembro e 5,1%, fechando o ano nos mesmos 4,9% de 2011 (Relatórios ATL, 2012)¹⁹.

O inquérito de atividades e informações (ATL, 2012), feito com 3.000 turistas, mostrou que a fonte de informação dos turistas mudou para o local de alojamento e a população residente; e as principais atrações estavam todas em Belém, nomeadamente a Torre de Belém, o Mosteiro dos Jerónimos e o Padrão dos Descobrimentos. O inquérito também mostrou que quase 70% dos entrevistados tiveram a expectativa excedida durante a viagem. Na TABELA 6, a seguir está um resumo dos principais resultados retirados do relatório do Inquérito.

TABELA 6 - ATIVIDADES E INFORMAÇÕES 2012 (RESUMO)

Atividades e Informações 2012	
Característica	Informações
Destino de viagem	Somente Lisboa para mais da metade dos entrevistados.
Informações durante a viagem	Principalmente local de alojamento e população residente.
Alojamento	73,7% dos entrevistados ficaram em Lisboa
Deslocamento	Principalmente a pé e metrô.
Compras na cidade	54,8% dos entrevistados fizeram compras durante a viagem.
Principais atividades	Visitar monumentos, atrações ou museus, sair para jantar e fazer compras.
Principais atrações visitadas em Lisboa	Torre de Belém, Mosteiro dos Jerónimos e Padrão dos Descobrimentos
Principais atrações visitadas fora de Lisboa	Palácio da Pena em Sintra
Expectativa excedida durante a visita	68,3% dos entrevistados

FONTE: A autora (2016).

¹⁹ Disponíveis em: <<http://www.visitlisboa.com/Observatorio.aspx>>. Acesso em 29 mai. 2016.

O Inquérito de Satisfação e Imagem de 2012 apresentou que as imagens mais fortes de Lisboa são: **atratividade**, 30,3%; **sensações**, 19,6% e **sofisticação e modernidade**, 11,2%. Os atributos de diferenciação foram os três principais presentes no ano anterior: **autenticidade**, 46,6%; **sensações**, 39,9%; **dimensão humana**, 30,9% (ATL, 2012). A TABELA 7 apresenta os atributos da proposta de valor da cidade, os quais a única mudança com o ano anterior foi de Destino ao Ar Livre para Cidade Romântica.

TABELA 7 - IMAGEM DE LISBOA 2012 (RESUMO)

Atributos da Proposta de valor de Lisboa 2012

Cidade antiga cheia de história	89,1%	Cidade romântica	83,2%
Cidade de sensações	84,9%	Cidade capital	83,1%
Cidade com diversidade	83,8%		

FONTE: A autora (2016).

5.6.2.3 Resultados de 2013

Dentre os quatro anos analisados o único mês em queda foi janeiro de **2013** apresentando -0,8% no número de dormidas, mas o ano foi de recuperação e de bons números. Em março, o crescimento chegou a 6,9%, caiu um pouco em abril e voltou a subir no verão com média de 6,3%, mantendo assim até o final do ano fechando com a melhor alta até o momento de 6,4% (Relatórios ATL, 2013)²⁰.

O Inquérito de 2013, feito com cerca de 5.400 pessoas apresentou que pouca coisa mudou com relação aos anos anteriores. Belém continuou sendo o local das atrações mais visitadas, a principal atividade dos turistas passou a ser a visita de monumentos, atrações ou museus (ATL, 2013). A TABELA 8, a seguir apresenta um resumo:

²⁰ Disponíveis em: <<http://www.visitlisboa.com/Observatorio.aspx>>. Acesso em 29 mai. 2016.

TABELA 8 - ATIVIDADES E INFORMAÇÕES 2013 (RESUMO)

Atividades e Informações 2013

Característica	Informações
Destino de viagem	Somente Lisboa para mais da metade dos entrevistados.
Informações durante a viagem	Guia e livros turísticos, população local e local de alojamento
Alojamento	82,7% dos entrevistados ficaram em Lisboa.
Deslocamento	Metrô foi a principal forma de deslocamento.
Compras na cidade	Quase 55,2%
Principais atividades	Visitar monumentos, atrações ou museus.
Principais atrações visitadas em Lisboa	Castelo de São Jorge, Torre de Belém e Mosteiro dos Jerónimos
Principais atrações visitadas fora de Lisboa	Palácio da Pena em Sintra
Expectativa excedida durante a visita	74% dos entrevistados

FONTE: A autora (2016).

A TABELA 9 apresenta os atributos de valor do Inquérito de Satisfação e Imagem (ATL, 2013):

TABELA 9 - IMAGEM DE LISBOA 2013 (RESUMO)

Atributos da Proposta de valor de Lisboa 2013

Cidade de sensações	94,8%	Cidade antiga cheia de história	86,8%
Cidade capital	92,0%	Cidade com diversidade	86,5%
Destino de ar livre	88,3%		

FONTE: A autora (2016).

As imagens mais fortes de Lisboa se mostraram as mesmas do ano anterior: **atratividade**, 19,5%; **sofisticação e modernidade**, 17,9% e **sensações**, 16,3%. E os atributos de diferenciação foram: **sensações**, 21,1%; **atratividade**, 17,1% e **autenticidade**, 16,3% (ATL, 2013).

5.6.2.4 Resultados de 2014

O ano de **2014** foi excepcional para os números turísticos de Lisboa, nenhum dos meses registrou crescimento abaixo de 8,5%, que ocorreu em março. Em maio, Lisboa sediou a Final da Champions League, uma das competições de futebol mais importantes da Europa e movimentou a cidade, trazendo crescimento de 14,7%. O verão teve média de crescimento de 14,2% e continuou subindo até o final do ano chegando a 15% em dezembro (Relatórios ATL, 2014)²¹.

O Inquérito desse ano foi feito com mais de 6.000 pessoas, e mostrou os mesmos tipos de atividades dos anos anteriores, apresentados em resumo na TABELA 10.

TABELA 10 - ATIVIDADES E INFORMAÇÕES 2014 (RESUMO)

Atividades e Informações 2014

Característica	Informações
Destino de viagem	Somente Lisboa para mais da metade dos entrevistados.
Informações durante a viagem	Local de alojamento, guia e livros turísticos e postos de turismo
Alojamento	83,5% dos entrevistados ficaram na cidade de Lisboa
Deslocamento	A pé, metrô e ônibus.
Compras na cidade	60,6% fizeram compras na cidade.
Principais atividades	Visitar monumentos, atrações ou museus.
Principais atrações visitadas em Lisboa	Castelo de São Jorge, Torre de Belém, Mosteiro dos Jerónimos e Padrão dos Descobrimentos
Principais atrações visitadas fora de Lisboa	Palácio da Pena em Sintra
Expectativa excedida durante a visita	68,3% dos entrevistados

FONTE: A autora (2016).

A imagem da cidade apresentou uma pequena diferença, no quesito de diferenciação são apresentados somente dois atributos com maior representação do que nos anos anteriores: **autenticidade**, 58,2% e **atratividade**, 52,8%. Para os

²¹ Disponíveis em: <<http://www.visitlisboa.com/Observatorio.aspx>>. Acesso em 29 mai. 2016.

atributos mais fortes de Lisboa, também foram somente dois: **autenticidade**, 24,3% e **atratividade**, 23,1%. A TABELA 11 mostra os atributos da proposta de valor e ganhou uma nova categoria nesse ano, cidade agitada e animada, que não estava presente nos anos anteriores.

TABELA 11 - IMAGEM DE LISBOA 2014 (RESUMO)

Atributos da Proposta de valor de Lisboa 2014

Cidade capital	97,8%	Cidade de sensações	94,7%
Cidade com diversidade	96,2%	Cidade agitada, animada	94,6%
Cidade antiga cheia de história	96,1%		

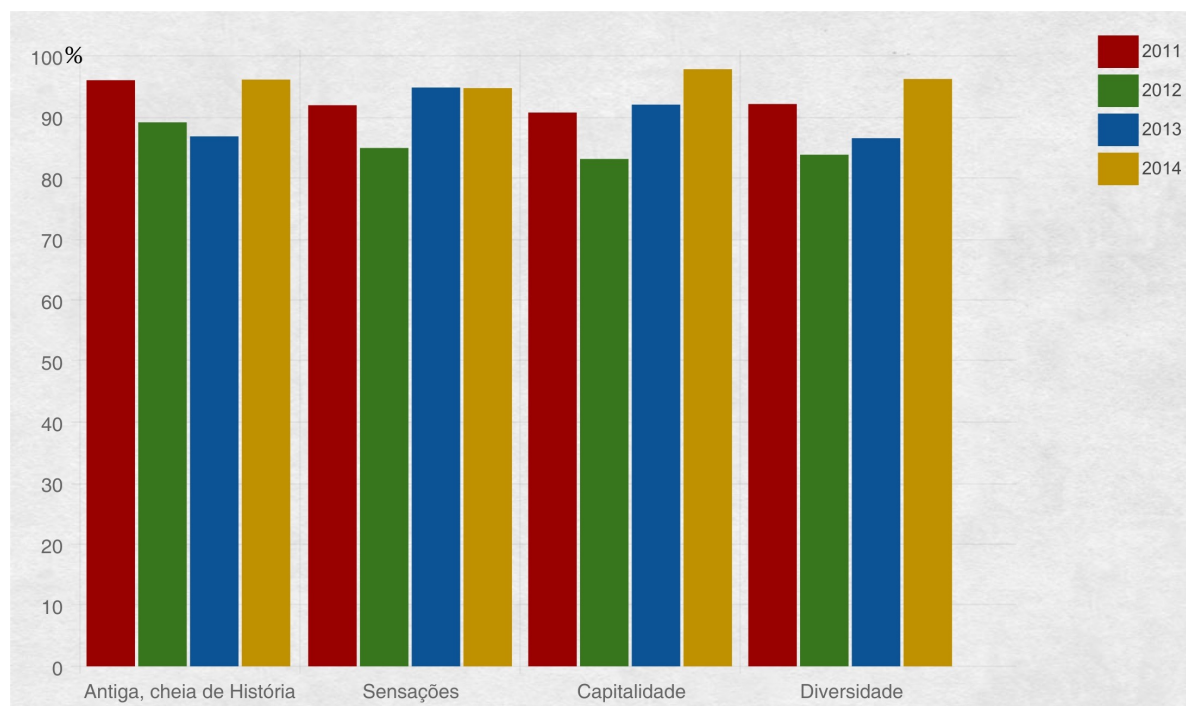
FONTE: A autora (2016).

5.6.2.5 Comparação de Resultados

A partir das informações dos inquéritos é possível ver que a cidade apresentou um crescimento contínuo e equilibrado durante os anos de 2011 a 2013, começando os primeiros meses com um crescimento mais reduzido, aumentando no verão, tendência natural do turismo, e baixando novamente no final, o ano de 2014 teve um crescimento maior, mas igualmente contínuo durante o ano.

Mais do que isso, os inquéritos mostraram que a cidade apresentou uma imagem muito consistente, apresentando os valores de capital, antiga e cheia de história, cidade de sensações e diversidade, principalmente. Além de trazer como diferenciais ou imagens fortes autenticidade, atratividade, dimensão humana, sofisticação e modernidade e relevância histórica. Todas essas características estavam presentes na estratégia da marca, apresentada na seção Diagnóstico (p. 49) deste trabalho. No GRÁFICO 1, está a evolução dos atributos da proposta de valor que os turistas tiveram da imagem da cidade de Lisboa.

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO ATRIBUTOS PROPOSTA DE VALOR



FONTE: A autora (2016)

Os inquéritos sobre as atividades dos turistas mostraram uma consistência também nos pontos turísticos mais visitados ao longo dos anos destacando Belém com o Mosteiro dos Jerónimos (FOTO 8) e a Torre de Belém (FOTO 9).

FOTO 8 - MOSTEIRO DOS JERÓNIMOS



FONTE: Associação de Turismo de Lisboa

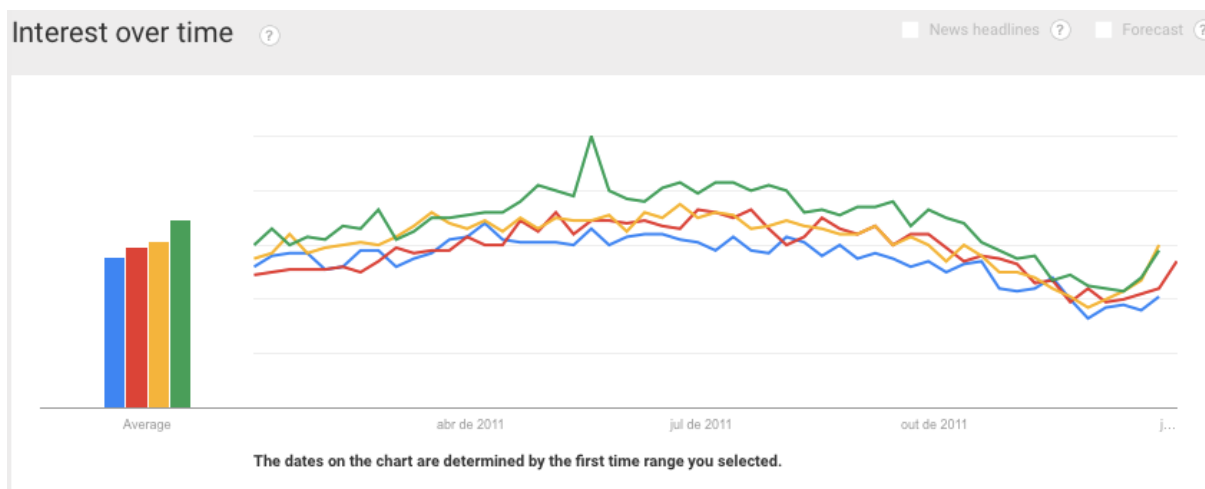
FOTO 9 - TORRE DE BELÉM



FONTE: Associação de Turismo de Lisboa

Essa informação demonstra a importância do Programa 2, apresentado na seção Estratégia (p.53), que visava melhorar a infraestrutura e o marketing de Belém. As compras, alojamento e as atividades mais praticadas também permaneceram constantes, mostrando sua dimensão para o turismo da cidade.

O GRÁFICO 2 a seguir do Google Trends, demonstra a importância dos eventos de grande porte para o turismo, nele é comparado o volume de busca para o termo “lisbon portugal” no Google, durante os anos de 2011 a 2014. O ponto mais alto do gráfico ocorreu em 24 de maio de 2014, dia da final da Champions League, sediada em Lisboa. Também apresenta um interesse maior durante o ano de 2014, em verde, com volume de buscas maior em relação aos anos anteriores.

GRÁFICO 2 - GOOGLE TRENDS - LISBON PORTUGAL²²

FONTE: Google Trends (2016)

A avaliação portanto, tem papel fundamental para a continuidade dos programas, mesmo que não ocorram durante o período de tempo estipulado, além de aproximar os órgãos envolvidos dos visitantes, ajudando-os a criar não só um planejamento melhor, mas uma cidade com melhores condições para o turismo e consequentemente para seus moradores.

Essas etapas apresentadas nunca realmente acabam e estão sempre se reiventando e se refazendo, mas se tornam extremamente necessárias quando a cidade tem como objetivo um turismo sustentável, que procura seu crescimento em conjunto com a qualidade de vida (LOHMANN & PANOSSO NETTO, 2012), tornando-se não só um trunfo econômico, mas uma característica que dá orgulho às instituições e aos moradores.

²² Legenda: Azul - 2011. Vermelho - 2012. Amarelo - 2013. Verde - 2014.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O turismo é hoje um dos principais setores da economia no mundo inteiro e um importante fator cultural na vida das pessoas, além de ter representação política e social em cidades e países. Com a crescente importância do turismo no cenário socioeconômico mundial, o setor passou a receber cada vez mais atenção, verba e planejamento. Assim, o marketing turístico apresenta-se como a melhor opção para locais que pretendem fazer com que a atividade seja cada vez mais positiva.

Desde a crise de 2008, diversos países ainda estão reerguendo suas economias, entre eles Portugal, que sofreu um impacto econômico muito forte, e tem a atividade turística como um dos setores mais proeminentes. De lá para cá, o país e principalmente a cidade de Lisboa têm presenciado um crescimento surpreendente face a todo o cenário turístico da Europa. O órgão responsável pela atividade na cidade é a Associação de Turismo de Lisboa (ATL), que a cada 4 anos divulga um Plano Estratégico de Turismo apresentando pesquisas de mercado, planejamentos, objetivos e estratégias para o período determinado.

O objetivo desse trabalho foi analisar como este Plano Estratégico teve influência no crescimento turístico de Lisboa durante os anos de 2011 a 2014, para verificar se as ações executadas no plano atraíram turistas ou se a maior parte do crescimento turístico foi na verdade um conjunto de fatores externos aos quais os órgãos responsáveis não tem exato controle; além de definir o papel do marketing na atividade turística e saber se só ele é suficiente para que cidades e países em situações econômicas e sociais críticas possam se reerguer.

Para isso, foram traçados objetivos específicos, como apresentar os conceitos de marketing e de turismo, meta concluída nos capítulos 2 e 3 da pesquisa bibliográfica, que foi importante para entender as diversas nuances das atividades e de que forma elas podem se encontrar e trabalhar juntas; discutir a influência do marketing sobre o turismo de Lisboa, objetivo concluído nas seções de Implantação e Avaliação do capítulo do estudo de caso, demonstrando a força que o plano teve sobre as ações da Associação de Turismo e da Câmara de Lisboa; e entender qual a influência do Plano Estratégico no crescimento do turismo.

Este último objetivo acaba por responder o problema de pesquisa abordado neste trabalho: “o turismo cresceu devido a um conjunto de fatores externos ou o

planejamento foi o ponto mais importante para esse crescimento?”. A hipótese do trabalho era de que o Plano Estratégico é essencial para o crescimento turístico de uma cidade e sem ele não se poderia atingir os patamares de crescimento obtidos em Lisboa.

De forma a entender o planejamento e a execução deste Plano, foram estudados os conceitos que envolvem o turismo, o marketing e o planejamento turístico e, através de uma metodologia de planejamento desta bibliografia, o Plano Estratégico de Turismo de Lisboa 2011 a 2014 foi analisado, buscando-se entender quais ações foram planejadas, quais resultados foram obtidos e quais foram suas motivações. Para isso foram utilizadas informações de órgãos oficiais e foram consultados *sítes* e jornais portugueses de grande renome.

A partir da análise, verificou-se que no caso apresentado não há uma ação específica que possa explicar o boom turístico de Lisboa, nem uma ação que tenha provocado o contínuo crescimento, mas é certo que o conjunto de ações planejado pela ATL fazem com que tudo isso seja possível. A chegada de companhias aéreas *low cost*, a presença na internet, a acessibilidade dentro da cidade, a criação de novas áreas de lazer para moradores e visitantes, esse conjunto de ações em cada uma das suas dimensões foi responsável por inevitavelmente atrair turistas.

Além disso, foi possível entender que o planejamento turístico de uma cidade sofre diversos problemas ao longo do tempo, como falta de verbas, variações econômicas, e até mesmo atrasos em obras por descobertas arqueológicas, e, ainda que muito importante, não se pode torná-lo uma certeza de crescimento turístico. O planejamento deve então, abranger aspectos muito diferentes da cidade e do público que se quer atrair, para que só assim se obtenha um resultado efetivo.

Conclui-se assim, que não é possível realizar essas ações às cegas, ou executá-las sem um entendimento do mercado, do público que se quer atingir e da própria cidade e suas limitações, afinal, nada disso é possível sem um planejamento. O Plano Estratégico parece ser somente uma ferramenta, mas na verdade se torna a essência do que a cidade quer e onde quer chegar em um determinado espaço de tempo.

Da mesma forma o planejamento nunca é perfeito e sofre mais com as ações externas do que o previsto na hipótese deste trabalho. Por vezes, por mais que haja um esforço, é necessário que alguns objetivos sejam adiados, atrasados ou mesmo

cancelados. Ao mesmo tempo, alguns objetivos acabam por superar as expectativas, tornando-os mais importantes do que inicialmente foram planejados.

Na cidade de Lisboa, em especial, o turismo cresceu de forma que agora provavelmente será difícil se manter no topo, fazendo com que a cidade tenda a mudar seus objetivos daqui para frente, sendo esta uma sugestão da pesquisador para o aprofundamento de pesquisa. Esse entendimento de que os objetivos estão suscetíveis à mudanças é justamente o que torna o planejamento essencial, pois a cada 4 anos a cidade pode estudar suas ações, mudar seus objetivos e se adequar ao novo mundo, a uma nova crise ou a novas tecnologias.

O estudo do planejamento turístico pode também ser aprofundado para diversas áreas, principalmente na área de tecnologia, presente na vida muitas pessoas, devido o novo patamar de *feedback* que as empresas recebem através de redes sociais, que atinge restaurantes, hotéis, companhias aéreas e, conseqüentemente, as cidades. Portanto planejar se torna um fator cada vez mais influenciador no turismo de uma cidade, ajudando a melhorar sua marca, sua estrutura e sua escolha como próxima viagem, possibilitando, assim, seu crescimento e favorecendo o surgimento de um possível *boom* turístico neste destino.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação Região de Lisboa 2011**. Disponível em: <<http://www.visitlisboa.com/getdoc/5de75720-4daa-4788-8613-7b07b64801d1/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORMACAO.aspx>> Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação Região de Lisboa 2012**. Disponível em: <[http://www.visitlisboa.com/getdoc/78397a76-6db2-4a73-bbbb-e5c24a6aa456/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-\(1\).aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/78397a76-6db2-4a73-bbbb-e5c24a6aa456/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-(1).aspx)> Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação. Região de Lisboa, 2013**. Disponível em: <[http://www.visitlisboa.com/getdoc/f34a9e91-84e1-4c3b-905c-0b373ac02bfe/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-\(2\).aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/f34a9e91-84e1-4c3b-905c-0b373ac02bfe/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-(2).aspx)> Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação. Região de Lisboa, 2014**. Disponível em: <[http://www.visitlisboa.com/getdoc/22a86e9e-67fd-4905-88ee-9fa977794505/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-\(3\).aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/22a86e9e-67fd-4905-88ee-9fa977794505/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-(3).aspx)> Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Inquérito de Satisfação e Imagem. Região de Lisboa, 2011**. Disponível em: <<http://www.visitlisboa.com/getdoc/c98d482c-956e-450e-9948-56667d57c392/INQUERITO-DE-SATISFACAO-E-IMAGEM-2011.aspx>> Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Inquérito de Satisfação e Imagem. Região de Lisboa, 2012**. Disponível em: <<http://www.visitlisboa.com/getdoc/41f8e4f0-c976-4f05-ad2b-a2b3017b5464/INQUERITO-DE-SATISFACAO-E-IMAGEM-2012.aspx>> Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Inquérito de Satisfação e Imagem. Região de Lisboa, 2013**. Disponível em: <<http://www.visitlisboa.com/getdoc/2872a601-2bb2-48d2-b23c-2c1249f2f693/INQUERITO-DE-SATISFACAO-E-IMAGEM-2013.aspx>> Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Inquérito de Satisfação e Imagem. Região de Lisboa, 2014**. Disponível em: <<http://www.visitlisboa.com/getdoc/592f6a23-c306-467b-8576-58acf7a767c3/INQUERITO-DE-SATISFACAO-E-IMAGEM-2014.aspx>> Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Plano Estratégico 2011-2014**. Setembro de 2010. Disponível em: <http://www.visitlisboa.com/getdoc/2d96a472-47a7-408c-a606-977c0f7ab032/ATL-Plano_Estrategico-2011-2014.aspx>. Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Plano Estratégico Para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019**. Outubro de 2014. Disponível em: <<http://www.visitlisboa.com/getdoc/d46c454b-18a6-42f2-88f0-6f362200ba26/Plano-estrategico-2015-19.aspx>> Acesso em: 29 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE LISBOA. **Seção Observatório**. Disponível em: <<http://www.visitlisboa.com/Observatorio.aspx>> Acesso em: 30 mai. 2016.

BALANZÁ, Isabel M.; NADAL, Mónica Cabo. **Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos**. Tradução de Miguel Cabrera. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Título original: Comercialización de productos y servicios turísticos.

BRUNETTA, Douglas Fernando; FABRIS, Carolina; SANTOS, Tatiani; SELEME, Acyr; VIÉGAS LIMA, Mayana Virginia. O desenvolvimento do Marketing: Uma perspectiva histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n.1, p. 89-102, jan./mar. 2009.

CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA. Município. **Comunicado sobre a aplicação da Taxa Turística**. Disponível em: <<http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/comunicado-sobre-a-aplicacao-da-taxa-turistica>> Acesso em: 29 mai. 2016

CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA. Espaço Público. **Projetos Frente Ribeirinha**. Disponível em: <<http://www.cm-lisboa.pt/viver/urbanismo/espaco-publico/projetos-frente-ribeirinha>> Acesso em: 29 mai. 2016.

CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA. Espaço Público. **Novas Acessibilidades À Colina do Castelo**. Disponível em: <<http://www.cm-lisboa.pt/viver/urbanismo/espaco-publico/novas-acessibilidades-a-colina-do-castelo>> Acesso em: 29 mai. 2016.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CASTRO, Fernanda M. M.; MIDJEL, Moema M. C. Planejamento turístico: análise da proposta no município de Valença (BA) no âmbito das recomendações das políticas públicas do turismo no país. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 11, n.1, p.18-35, abr. 2011.

CISNE, Rebecca; GASTAL, Susana. **Turismo e sua História: Rediscutindo periodizações**. Anais do VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Universidade de Caxias do Sul, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENRIQUES, Joana Gorjão. A Turistificação de Lisboa Ainda Pode Crescer. **Público**, Lisboa, 2014. Disponível em: <<https://www.publico.pt/portugal/noticia/a-turistificacao-de-lisboa-e-porto-ainda-pode-crescer-1668034>>. Acesso em: 28 mai. 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. Tradução de Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Título original: Principles of marketing.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip [et al.]. **Marketing de Lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. Tradução de Ruth Bahr. São Paulo: Prentice Hall, 2006. Título original: Marketing LAC places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Ana C. G. (Coord.). **Inventário da Oferta Turística**. Brasília: Ministério do Turismo, 2011.

LOHMANN, Guilherme; PANOSSO NETO, Alexandre. **Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas**. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELGAR, Ernesto. **Fundamentos de Planejamento e Marketing em Turismo**. São Paulo: Contexto, 2001.

MIRANDA, Claudia M. C.; ARRUDA, Danielle M. A evolução do pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.3, n.1, p- 40-57, jan./jun. 2004.

OCKE, Marco A. de M.; IKEDA, Ana A. Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. **R. Adm., São Paulo**, v.49, n.4, p.671-683, out./nov./dez. 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Introdução à Metodologia da Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Roca, 2005.

REY, Manuel (Coord.). **Fundamentos de Marketing Turístico**. Madrid: Editorial Síntesis, S.A. 398 p.

SANTOS, Antonio Veras dos; SANTOS, Marivan Tavares dos. **Marketing Turístico**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011.

SEBASTIÃO, Sónia P.; RIBEIRO, Raquel B. (Eds). **Portugal: Destino a Comunicar. A Comunicação no Turismo Português**. Lisboa: ISCSP-CAPP (versão e-book), 2012. Disponível em: <<https://marketingiscsp.wordpress.com/2014/05/23/lancamento-do-e-book-portugal-destino-a-comunicar-a-comunicacao-no-turismo-portugues/>> Acesso em: 29 mai. 2016.

SILVA, Jaqueline S. R.; SILVA, S. G. Breve Histórico do Turismo e uma Discussão sobre a Atividade no Brasil. **Revista Conexão Eletrônica**, v.9, n.1/2, p.271-280, 2012.

STAKE, Robert E. **Case Studies**. In: Denzin NK, Lincoln YS (eds). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications, 1994.

TERREIRO do Paço está novamente em obras, dois anos depois da reabertura. **Público**, Lisboa, 2012. seção Lisboa. Disponível em: <<https://www.publico.pt/local/noticia/terreiro-do-paco-esta-novamente-em-obras-dois-anos-depois-da-reabertura-1544236>> Acesso em: 28 mai. 2016.

TURISMO DE PORTUGAL. **Turismo de Portugal faz mais de 400 campanhas de promoção do Destino Portugal em 13 mercados-alvo.** Lisboa, 2014. Disponível em: <<http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/media/Documents/PR2014/02062014%20Turismo%20de%20Portugal%20faz%20mais%20de%20400%20campanhas%20de%20promoção%20do%20Destino%20Portugal%20em%202013%20mercados-alvo.pdf>> Acesso em: 29 mai. 2016.

TRIGUEIRO, Carlos Meira. **Marketing e Turismo: Como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

VENTURA, Magda M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, 20(5), p. 383-386, set./out. 2007.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **UNWTO Annual Report 2013.** Madrid, 2014. Disponível em: <http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2013_0.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2015.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **UNWTO Annual Report. A year of recovery 2010.** Madrid, 2010. Disponível em: <<http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/finalannualreportpdf.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2015.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **UNWTO Tourism Highlights 2014 Edition.** Madrid, 2014. Disponível em: <http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en_hr_0.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Título original: Case Study Research: design and methods.

GLOSSÁRIO

Boom: expansão rápida de alguma atividade.

Branding: posicionamento de uma determinada marca no mercado.

Best Practices: práticas que deram certo e se tornaram referência para novos projetos em diversas áreas, pode ser traduzido como melhores práticas.

Buzzmarketing: termo técnico utilizado para referenciar a propaganda “boca a boca”.

City Breaks: termo utilizado para designar destinos de viagens de curta duração.

Constructo: construído a partir de uma base de dados.

Feedback: resposta a determinado serviço ou produto.

Hostels: acomodações de baixo custo, frequentemente utilizadas por mochileiros. Pode ser utilizado como sinônimo de albergue.

Low cost: baixo custo. Normalmente utilizado para produtos e serviços de viagem.

Meeting Industry: turismo de negócios. Abrange feiras, convenções, conferências, entre outros.

Touring: produto turístico destinado a visitação de locais turísticos, normalmente feito em ônibus especiais, em rotas pré-determinadas.

Workshop: reunião de pessoas interessada em um determinado objetivo ou produto.