



Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo e Ribatejo 2021-27

Relatório final

Dezembro de 2020

A informação estatística referenciada neste relatório teve em consideração a informação disponível até ao dia 15 de setembro de 2020.

Índice

Nota introdutória	1
1. As tendências no turismo mundial e o desempenho em Portugal.....	3
1.1. As tendências chave do turismo à escala global.....	3
1.2. Dinâmicas recentes do turismo no mundo.....	5
1.3. Dinâmica do turismo em Portugal.....	13
1.4. Dinâmica regional do turismo em Portugal.....	18
2. O desempenho e os desafios do turismo do Alentejo e Ribatejo	21
2.1. Dinâmica do turismo no Alentejo e Ribatejo	21
2.2. O turismo nas sub-regiões do Alentejo	28
2.3. As orientações estratégicas e os projetos desenvolvidos no período 2014-2020.....	37
2.4. Análise SWOT do turismo no Alentejo e Ribatejo	39
2.5. Os grandes desafios do turismo do Alentejo e Ribatejo no horizonte 2027	42
3. Turismo do Alentejo e Ribatejo: Ambição e linhas de orientação estratégica no horizonte 2027	46
3.1. A ambição e os objetivos para o turismo no Alentejo e Ribatejo em 2027	46
3.2. Modelo de programação e operacionalização da estratégia: Programas estruturantes e eixos de ação estratégicos.....	47
3.3. Metas para a Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo 2021-27.....	54
4. Articulação da estratégia regional de turismo com a estratégia nacional de turismo e com a estratégia Alentejo 2030.....	55
4.1. Estratégia nacional para o turismo	55
4.2. Estratégia Alentejo 2030	56
4.3. Articulação da estratégia regional de turismo com a estratégia nacional de turismo	57
5. Plano de Ação do Turismo do Alentejo e Ribatejo 2021-27	59
5.1. Operações/projetos a desenvolver nas iniciativas dos Eixos Estratégicos de Ação	59
5.2. Operações/projetos a desenvolver nas iniciativas dos Programas Transversais	74
Anexo.....	84
A. Resultados da auscultação dos <i>stakeholders</i>	84

Índice de figuras

Figura 1. Sistematização das tendências chave em ação no turismo	3
Figura 2. Volume de turistas e receitas turísticas globais 2008-2018	6
Figura 3. Grandes números dos fluxos <i>outbound</i> de turismo (nº de turistas)	7
Figura 4. Distribuição dos fluxos <i>outbound</i> de turismo (despesas turísticas) por continente 2018	7
Figura 5. Despesas turísticas por continente 2018	10
Figura 6. Turismo <i>inbound</i> : chegadas de turistas quota de mercado em 2018 e evolução 2008-2018.....	11
Figura 7. Principais destinos turísticos 2018 e evolução 2008-2018	11
Figura 8. Distribuição da receita turística por continente 2018	12
Figura 9. Distribuição regional do turismo em Portugal 2001 - 2019	13
Figura 10. Indicadores macroeconómicos do turismo 2008 - 2019	15
Figura 11. Posicionamento de Portugal no contexto europeu 2014 - 2018 (2014=100).....	17
Figura 12. Competitividade do turismo em Portugal 2019	17
Figura 13. Distribuição regional do turismo em Portugal 2019.....	19
Figura 14. Posicionamento das regiões face à média nacional 2019	20
Figura 15. Turismo no Alentejo por tipo de alojamento turístico 2019	22
Figura 16. Turismo no Alentejo por mercado de origem 2019.....	23
Figura 17. Mercados de curta vs longa distância em Portugal e no Alentejo 2019	24
Figura 18. Relevância do TER, TH e alojamento local em Portugal 2019	25
Figura 19. Relevância do campismo em Portugal 2018	26
Figura 20. Dinâmicas do turismo vs dinâmicas de competitividade 2014 - 2019	28
Figura 21. Distribuição sub-regional do turismo no Alentejo 2019.....	29
Figura 22. Distribuição sub-regional do turismo no Alentejo 2019.....	29
Figura 23. Turismo no Alentejo Litoral 2014 - 2019.....	30
Figura 24. Turismo no Baixo Alentejo 2014 - 2019	32
Figura 25. Turismo na Lezíria do Tejo 2014 - 2019.....	33
Figura 26. Turismo no Alto Alentejo 2014 - 2019	35
Figura 27. Turismo no Alentejo Central 2014 - 2019.....	36
Figura 28. Prioridades estratégicas do Turismo do Alentejo e Ribatejo 2014 - 2020	37
Figura 29. Análise SWOT do turismo no Alentejo e Ribatejo.....	41
Figura 30. Modelo de programação e operacionalização da estratégia	48
Figura 31. Quadro síntese preliminar das iniciativas do Plano Estratégico (em fase de construção e auscultação)..	53
Figura 32. Estratégia Turismo 2027 em resumo	55
Figura 33. Eixos Estratégicos para o Turismo em Portugal 2027.....	56
Figura 34. Graus de articulação entre a Estratégia Regional e a Estratégia Nacional para o Turismo - 2027	58

Índice de tabelas

Tabela 1. Relevância atual e dinâmicas recentes do turismo em Portugal 2014 - 2019	15
Tabela 2. Produtos turísticos em Portugal por NUTSII 2015	19
Tabela 3. Relevância atual e dinâmicas recentes do turismo no Alentejo 2014 - 2019	21
Tabela 4. Relevância atual e dinâmicas recentes do TER e TH no Alentejo 2014 - 2019	25
Tabela 5. Relevância atual e dinâmicas recentes do alojamento local no Alentejo 2014 - 2019.....	26
Tabela 6. Relevância atual e dinâmicas recentes do campismo no Alentejo 2013 - 2018.....	26
Tabela 7. Posicionamento do Alentejo face ao clube de convergência 2014 - 2019.....	27
Tabela 8. Turismo nos municípios do Alentejo Litoral 2014 - 2019.....	31
Tabela 9. Turismo nos municípios do Baixo Alentejo 2014 - 2019.....	32
Tabela 10. Turismo nos municípios da Lezíria do Tejo 2014 - 2019.....	34
Tabela 11. Turismo nos municípios do Alto Alentejo 2014 - 2019.....	35
Tabela 12. Turismo nos municípios do Alentejo Central 2014 - 2019	37
Tabela 13: Metas para a Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo 2021-27	54

Índice de caixas

Caixa 1. Principais tendências da procura e da oferta do turismo à escala global.....	4
Caixa 2. A relevância da cadeia de valor no turismo moderno	5
Caixa 3. A preponderância do turista na formatação da experiência	8
Caixa 4. Impacto da COVID-19 no turismo internacional.....	9
Caixa 5. Mudanças no perfil do consumidor decorrentes da COVID-19	12
Caixa 6. Impacto da COVID-19 no turismo nacional	16
Caixa 7. A importância das redes na retoma do turismo	20
Caixa 8. Turismo doméstico como instrumento para alavancar o turismo	23
Caixa 9. As tendências globais e o turismo no Alentejo e Ribatejo	38
Caixa 10. Os efeitos da pandemia no turismo do Alentejo e Ribatejo: como responder nos próximos dois anos?.....	45

Lista de siglas e acrónimos

ARPTA - Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo

ASTO - *Alentejo Sustainable Tourism Observatory* (Observatório de Turismo Sustentável do Alentejo)

CCDR - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CIM - Comunidade Intermunicipal

EREI - Estratégia Regional de Especialização Inteligente

ERT - Entidade Regional de Turismo

INE - Instituto Nacional de Estatística

INSTO - *International Network of Sustainable Tourism Observatories* (Rede Internacional de Observatórios de Turismo Sustentável)

OTA - *Online Travel Agency* (Agência de Viagem Online)

PIB - Produto Interno Bruto

SCTN - Sistema Científico e Tecnológico Nacional

RevPAR - *Revenue per Available Room* (Rendimento por quarto disponível)

TER - Turismo em Espaço Rural

TH - Turismo de Habitação

UNWTO - *World Tourism Organization* (Organização Mundial do Turismo)

WTTC - *World Travel and Tourism Council* (Conselho Mundial de Viagens e Turismo)

Nota introdutória

O presente relatório reflete a versão preliminar dos resultados do exercício já desenvolvido no âmbito da definição da Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo e do Ribatejo para o período 2021-2027. Pretende-se que seja um documento enquadrador e orientador, quer na perspetiva estratégica, quer na perspetiva operacional, consubstanciado num programa de trabalho que visa apoiar o Turismo do Alentejo e Ribatejo - ERT na preparação do próximo período de programação dos fundos estruturais europeus. Neste quadro, foram ainda desenvolvidos contributos relevantes para apoiar a ERT do Alentejo e Ribatejo, junto da CCDR do Alentejo, na definição dos objetivos e domínios relativos à EREI 2030. Produziu-se também uma breve reflexão sobre o posicionamento do turismo do Alentejo e Ribatejo no contexto da revisitação da EREI.

As características do programa de trabalhos desenvolvido fazem com que este documento seja antes de mais o resultado de um processo de envolvimento, mobilização e participação dos atores chave da atividade turística da região e, simultaneamente, um compromisso e alinhamento de objetivos, estratégia e ações estruturantes, funcionando, deste modo, como um roteiro para a concretização, ao longo dos próximos anos, da visão e ambição, orientações estratégicas e iniciativas consensualizadas neste documento.

Esta versão preliminar resulta de um trabalho conduzido pela Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo ao longo de vários meses, suportado num amplo e intenso processo de auscultação de atores estratégicos regionais. A apresentação desta versão preliminar coincide com a emergência de saúde pública ocasionada pela epidemia da doença COVID-19 que afeta atualmente Portugal, a União Europeia e o Mundo.

Sendo evidente que as consequências sociais e económicas deste acontecimento serão neste momento profundas, diversas, complexas e duradouras, exigindo uma resposta adequada das políticas públicas nacionais, locais e europeias, o presente documento não pode ainda refletir as transformações que deverão ser adotadas na estratégia regional de turismo em face desta importante alteração contextual. Optou-se, no entanto, desde já, por incluir ao longo do documento, sobre a forma de caixas, algumas interrogações e desafios que este acontecimento inesperado coloca ao desenvolvimento da atividade turística em termos globais e, em particular, a Portugal e à região de turismo do Alentejo e Ribatejo.

A estratégia para o desenvolvimento do turismo do Alentejo e Ribatejo no horizonte 2027 é apresentada com base numa sequência coerente onde se articulam estreitamente três passos principais:

- O diagnóstico das tendências em ação no turismo mundial e o desempenho competitivo mais recente do turismo em Portugal e no Alentejo e Ribatejo, permitindo fundamentar um quadro complexo de forças e fraquezas e de oportunidades e ameaças que identifica cinco grandes desafios estratégicos (internacionalização, atratividade, competitividade, sustentabilidade e governança);
- A formulação de um caminho estratégico audacioso, mas alcançável em função do qual se estabelece uma ambição para o Turismo no Alentejo e Ribatejo em 2027, na qual se sistematizam seis grandes objetivos globais a alcançar e dois princípios fundamentais para o desenvolvimento do modelo de turismo da região;
- A identificação do racional da estratégia, das suas prioridades, de quatro programas estruturantes - destinados a construir as sinergias com o território, com a cultura e a criatividade, com o ambiente e com o conhecimento, que permitam valorizar a transversalidade da cadeia de valor do turismo, e de outros tantos eixos de ação estratégicos que enquadram o planeamento e desenvolvimento de um conjunto de iniciativas visando o reforço da competitividade empresarial, alavancado pela inovação e internacionalização, a valorização do papel dos territórios na configuração da atratividade dos destinos, o planeamento otimizado da comunicação e promoção e a eficácia do modelo de governança.

O próximo futuro do turismo representa, à escala mundial, um tempo de consolidação das mudanças associadas a um conjunto de tendências que aceleram a globalização, transformam as cadeias de geração e partilha de valor, questionam as hierarquias estabelecidas entre os grandes mercados emissores e recetores, nomeadamente entre as economias mais avançadas e as economias emergentes.

O próximo futuro do turismo representa, à escala nacional e do Alentejo e Ribatejo, um tempo de transição sob o impacto daquelas tendências. As opções estratégicas no horizonte 2027 não são sobre mudar ou não mudar, mas sobre o sentido e alcance da mudança na resposta às tendências prevaletentes na disputa concorrencial dos fluxos de turistas e de despesas turísticas.

As grandes escolhas estratégicas do desenvolvimento do turismo no Alentejo e Ribatejo no horizonte 2027 são feitas olhando para a frente e não para trás, não se definem por corte ou rutura com o passado, mas antes por

reorganização, valorização e potenciação dos ativos naturais, patrimoniais, empresariais e humanos existentes para agarrar as novas oportunidades.

O turismo já é, e pode ser ainda mais, uma das principais alavancas de criação de emprego e de riqueza na internacionalização e abertura da região, contribuindo, adicionalmente, para alargar as fronteiras da orientação transacionável nas outras atividades com que se relaciona, a montante e a jusante.

O principal desafio estratégico colocado ao desenvolvimento do turismo no Alentejo e Ribatejo configura-se como um desafio de crescimento, mas, sobretudo, como um desafio de qualidade no crescimento, onde o primado da qualidade sobre a quantidade, e dos fluxos de valor sobre os fluxos de turistas, possa fazer o seu caminho de forma segura e sustentável.

A estratégia proposta define-se como catalisador de uma transformação tranquila, mas segura e efetiva nos próprios fundamentos dos fatores de atratividade e competitividade do turismo e hospitalidade.

A estratégia proposta fundamenta a imperiosa necessidade de um consenso ativo e alargado envolvendo os agentes privados e públicos relevantes, suscetível de ser compreendido e validado pelo conjunto dos atores regionais e nacionais.

A estratégia proposta visa permitir ao turismo no Alentejo e Ribatejo prosseguir uma qualificação fortemente interativa da oferta e da procura renovando a sua atratividade em estreita articulação com um reposicionamento e alargamento dos mercados e uma diferenciação dos produtos e experiências.

A estratégia proposta privilegia uma intervenção ao nível dos fundamentos dos fatores de atratividade e competitividade, valorizando a facilitação do ajustamento dinâmico do setor privado às oportunidades e desafios concorrenciais propiciados ou pressionados pela globalização dos mercados, mas aportando um sentido exigente de qualificação e equilíbrio ao nível do desenvolvimento dos territórios e da preservação da natureza, contribuindo para a valorização do Alentejo e Ribatejo como destino turístico.

A estratégia proposta situa-se num plano de respeito e harmonização dos contributos diferenciados das iniciativas empresariais privadas e das ações das políticas públicas para favorecer um caminho de melhoria sustentada e cumulativa do desempenho da cadeia de valor do turismo, viagens e hospitalidade.

1. As tendências no turismo mundial e o desempenho em Portugal

1.1. As tendências chave do turismo à escala global

Os desafios do turismo no horizonte 2027 só podem ser identificados com clareza a partir da análise da sua evolução nas últimas décadas e das tendências que influenciaram e podem vir a enquadrar o seu desenvolvimento futuro. Estas tendências são de ordem económica, política, geográfica, social, demográfica, ambiental, comportamental e tecnológica, e conjugam-se ao longo do tempo, com intensidades e movimentos diferenciados, influenciando os fluxos de turistas e o desempenho da atividade.

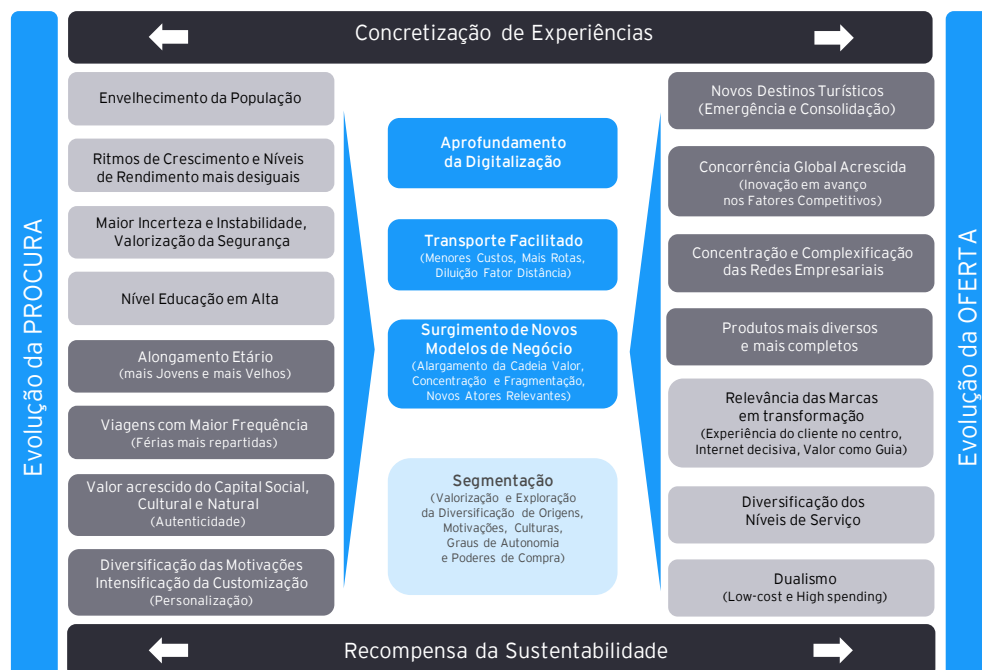
A sistematização destas tendências chave, conferindo algum privilégio às realidades dos mercados europeus que, enquanto grandes mercados emissores e recetores de turistas, constituem uma referência adequada para o turismo em Portugal e nas suas regiões, evidenciando um quadro complexo e aberto, onde se conjugam as seguintes tendências:

- ▶ Tendências mais associadas à procura, onde se combinam fatores demográficos, económicos e sociais que influenciam a origem, composição e

dimensão dos fluxos de turismo internacional e fatores que destacam a maior propensão para viajar por parte dos jovens e dos seniores, a crescente procura da autenticidade, genuinidade e singularidade dos destinos ou a preferência por serviços personalizados, traduzindo-se em procuras crescentes seja no *low-cost* ou no *high spending*;

- ▶ Tendências relacionadas com a oferta, onde a diversificação assume especial relevância, como a emergência de novos destinos, a diversificação de produtos e a sua crescente complementaridade, a diversificação da oferta hoteleira ou a maior acessibilidade dos transportes aéreos, num quadro de concorrência global acrescida onde se desenvolvem novos fatores competitivos e movimentos simultâneos de concentração, fragmentação e diversificação empresarial;

Figura 1. Sistematização das tendências chave em ação no turismo



Fonte: EY-Parthenon

Caixa 1. Principais tendências da procura e da oferta do turismo à escala global

PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DA PROCURA TURÍSTICA

- ▶ **Contínua expansão da classe média mundial:** estima-se que a despesa agregada dos turistas em experiências únicas e autênticas prossiga numa trajetória de elevado crescimento, acompanhado o aumento da classe média. Não obstante a instabilidade provocada por fatores económicos, geopolíticos ou tecnológicos, esperam-se fortes investimentos em novos serviços e plataformas de experiências;
- ▶ **Envelhecimento populacional:** de acordo com a UNWTO, a população acima dos 60 anos representará 21% da população global em 2050, mais 13 p.p. e 9 p.p. face a 1950 e 2013 respetivamente. Esta tendência é particularmente relevante nos principais emissores de turistas (e.g. Alemanha, China e EUA), onde o envelhecimento populacional tem maior expressão;
- ▶ **Segmento jovem como principal consumidor de turismo:** viajar é um interesse particularmente enraizado entre os *millenials* e a geração Z, segmentos ávidos por novas experiências e com uma maior propensão para o planeamento independente das viagens quando comparados com as gerações anteriores;
- ▶ **Aumento dos movimentos migratórios e férias mais repartidas:** fenómenos como o crescimento do desemprego e os intercâmbios internacionais de estudantes têm motivado o aumento dos fluxos migratórios, e, por esta via, das visitas a familiares e amigos. Esta tendência é amplamente favorecida pela expansão das companhias *low-cost* e pela consequente diminuição do custo das viagens;
- ▶ **Procura por soluções ambientalmente sustentáveis:** as preocupações em torno das alterações climáticas e dos seus impactos têm promovido o turismo “verde”, com reflexos quer na estruturação da oferta quer nos padrões de procura. Dados da UNWTO apontam para que o turismo possa ser responsável por cerca de 5% das emissões mundiais de gases de efeito estufa;
- ▶ **Procura por soluções socialmente sustentáveis:** a atividade turística pode acarretar impactos negativos em várias áreas (e.g. bem-estar das comunidades locais, congestionamento urbano, erosão da cultura tradicional, descaracterização dos polos de atração turístico, aumento dos preços da habitação), adquirindo maior dimensão quando associados a turismo de curta duração e fraco planeamento no país origem. A minimização destes impactos negativos será um imperativo do turismo dos anos futuros.

PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DA OFERTA TURÍSTICA

- ▶ **Inovação contínua e aprofundamento da utilização das TIC:** a economia da partilha, a internet das coisas (*Internet of Things*), a automação dos meios de transporte, a inteligência artificial, a tecnologia *blockchain* e a *big data analytics* continuarão a revolucionar as formas de consumo e os modelos de negócio existentes na cadeia de valor do turismo;
- ▶ **Consolidação do mercado de alojamento:** os 6 maiores grupos hoteleiros representam apenas um terço do total de quartos associados à hotelaria mundial, exibindo um considerável grau de fragmentação. A procura de economias de escala pode potenciar movimentos de consolidação no mercado;
- ▶ **Foco na diferenciação e na abrangência geográfica:** em virtude da deslocação da procura turística para fora dos destinos tradicionais e da emergência e afirmação de novos padrões de consumo, o sector do turismo continua em grande transformação e continua a surpreender com novos conceitos;
- ▶ **Crescimento do franchising:** assistir-se-á ao crescimento do franchising, sobretudo por parte dos grandes grupos, procurando diminuir os requisitos de capital, o risco operacional e possibilitando o acesso a novos mercados sem necessidade de elevada alavancagem financeira;
- ▶ **Alterações estratégicas a nível global:** o abrandamento do investimento externo chinês, após o recorde de 2016, está a repercutir-se em restrições governamentais orientadas para o fortalecimento da moeda, aumento das reservas monetárias e estabilização dos níveis de endividamento, mudando o seu foco de investimento para o mercado interno.

Fonte: EY-Parthenon

- ▶ Tendências relativas ao mercado que se desenvolvem em resposta aos movimentos da oferta e da procura, polarizadas pela adoção de novos modelos de negócio, pelo alargamento da cadeia de valor do turismo a novas atividades e atores, pelos desenvolvimentos da digitalização, que vão consolidando a importância decisiva da internet e das comunicações móveis, gerando novos modelos de distribuição e propiciando um papel acrescido e mais ativo dos turistas;
- ▶ Tendências transversais que se estendem à oferta e à procura, embora de formas e ritmos diferentes, onde se destacam com nitidez dois grandes motores bastante complexos, de forte dimensão subjetiva, que conjugam os reflexos da evolução dos paradigmas comportamentais numa época de globalização, isto é, a procura do retorno em termos de experiência pessoal e familiar e a procura de uma recompensa em termos de sustentabilidade ambiental.

O resultado da conjugação destas tendências manifesta-se na reorganização dos fluxos mundiais de

turistas e na cadeia de valor das viagens e turismo, que se complexifica (o turista passa a estar dentro dela definindo ativamente alguns dos seus elementos chave), digitaliza (o canal digital penetra decisivamente todas as suas fases operacionais, antes, durante e depois da viagem), aprofunda (a diferenciação territorial, pelas realidades materiais e imateriais que unem o património e a criatividade, ocupa cada vez mais o espaço central nos destinos turísticos), personaliza-se (centrando-se no turista, na concretização de experiências que superam os simples produtos, no seu bem-estar individual e na partilha/exibição das suas realizações) e planetariza (pela expansão dos territórios e mercados turísticos e pelo novo protagonismo do turismo nas estratégias e práticas do desenvolvimento sustentável).

Os vários tipos de tendências anteriormente identificados, bem como as tendências associadas à procura e oferta turística identificadas na caixa anterior, são de algum modo questionadas pela crise pandémica mundial, em particular acelerando ou diminuindo os ritmos da sua manifestação.

Caixa 2. A relevância da cadeia de valor no turismo moderno

As atividades empresariais em torno do turismo configuram cada vez mais uma área absolutamente transversal de atividade económica, combinando vários “setores” e “produtos” e múltiplos bens e serviços, sob a égide do valor da experiência turística, não podendo, por isso, ser concebido como um simples setor económico de fronteiras verticais bem delimitadas.

O turismo deve ser entendido como uma aglomeração não hierarquizada de inúmeras atividades (promoção e organização das viagens, mobilidade, alojamento, restauração, animação e eventos, artes, património, cultura, lazer, segurança, saúde, imobiliário, entre muitas outras) e ativos (património natural e histórico, material e imaterial, paisagem e estética, museologia e arquitetura, entre muitas outras).

O turismo corresponde a uma clusterização de tarefas, atividades e empresas de forte densidade e extensão, isto é, a um sistema de inter-relações entre atividades desenvolvidas por atores privados e públicos que as integram e as desenvolvem num contexto territorial bem definido, tendo em vista a satisfação das expectativas e necessidades dos turistas segundo lógicas, mais ou menos formalizadas, de partilha de valor.

A cadeia de valor do turismo reflete uma forma particular de dualismo suportada pelo contraste entre a natureza verdadeiramente global da procura e o caráter localizado e específico da oferta de bens e serviços associados aos produtos e experiências turísticas que a satisfaz localmente, destino a destino.

Fonte: EY-Parthenon

1.2. Dinâmicas recentes do turismo no mundo

Ao longo das últimas seis décadas, o turismo conheceu uma trajetória de expansão praticamente ininterrupta, tornando-se uma das principais alavancas do crescimento económico a nível mundial, primeiro como realidade consolidada no seio do “Norte” mais desenvolvido fortemente polarizada pela Europa, depois como realidade alimentadora de relações relevantes entre o “Norte” emissor e o “Sul” recetor de fluxos turísticos, para alcançar, nos nossos dias, uma

generalizada interação entre economias emergentes e economias avançadas como mercados emissores e destinos turísticos.

Estima-se que se tenha atingido 1,462 mil milhões de turistas em 2019. O contínuo crescimento do número de turistas (4,3% de crescimento médio anual, entre 2008 e 2019) é resultante do incremento das dinâmicas de globalização, do desenvolvimento tecnológico e do surgimento de novos turistas, com origem, em particular, no

conjunto de países emergentes. Durante este período, apenas em 2009, em virtude da crise económica global, se verificou uma quebra neste ritmo de crescimento.

Apesar de apresentarem um ritmo mais oscilante, as receitas do turismo também exibiram um crescimento muito significativo, expresso numa taxa de crescimento média anual semelhante à verificada para o número de turistas (cerca 3,9% média anual entre 2008 e 2017).

Ao nível da distribuição geográfica, em 2018, a Europa continua a ser a principal região emissora de turistas, sendo responsável por mais de metade dos fluxos *outbound*. Todavia, a Europa tem vindo a perder relevância, fruto essencialmente do crescimento observado na região da Ásia e Pacífico (98% de crescimento do número de turistas entre 2008 e 2018).

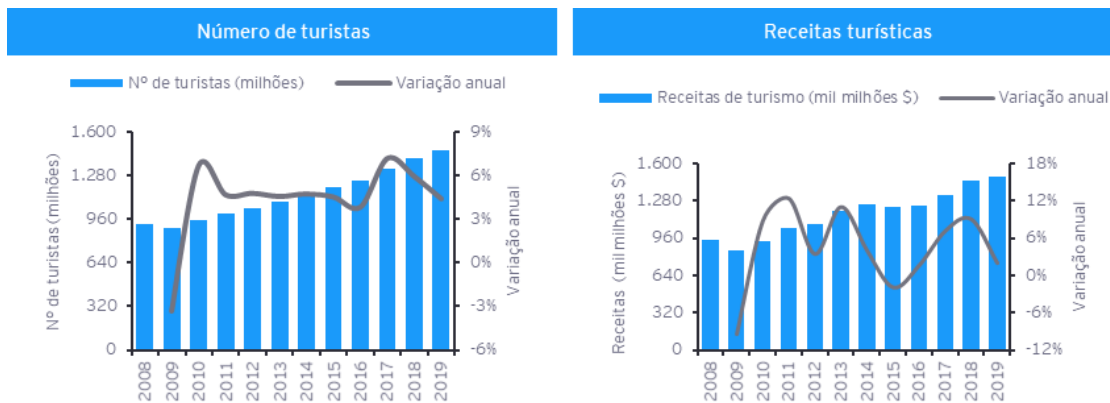
Comparativamente com 2008, em 2018, a região da Ásia e Pacífico aumentou a sua relevância em 7 pontos percentuais. Este resultado está associado sobretudo ao aumento da China como mercado emissor, tanto em número de turistas, como em termos de despesa realizada com viagens. A China é

atualmente líder absoluta em qualquer um destes indicadores, fortalecendo significativamente o seu posicionamento face a 2008.

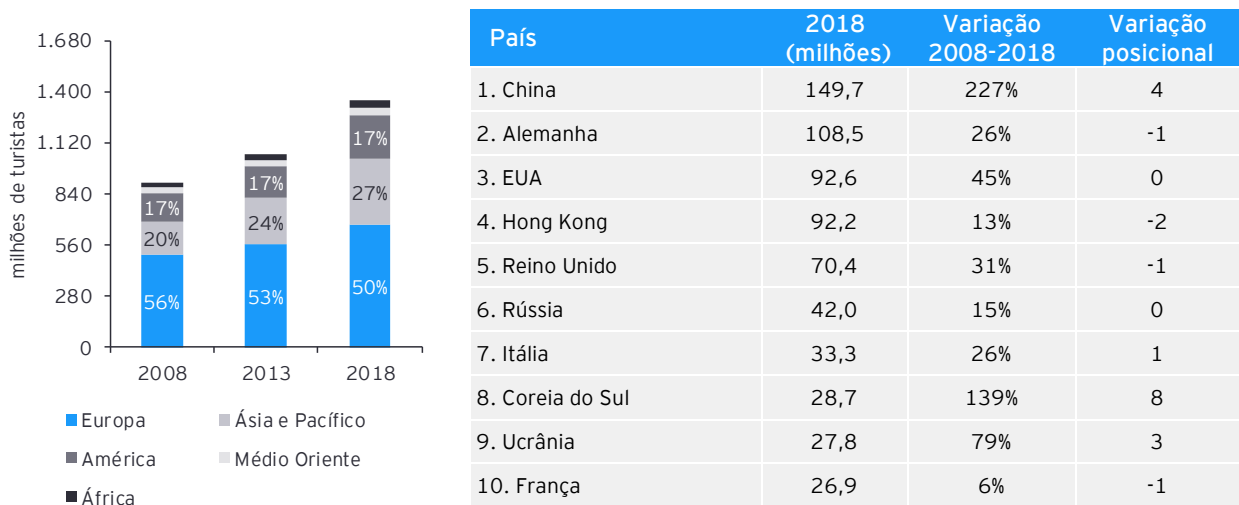
Apesar da ainda relevância da Europa, os principais motores do crescimento localizam-se fora deste continente. No que respeita ao número de turistas e às despesas realizadas, no conjunto do top 10 de países emissores, apenas a China e a Coreia do Sul têm um crescimento superior à média em ambos os indicadores. No caso do indicador número de turistas, junta-se a Ucrânia, enquanto no indicador de crescimento das despesas em viagens passam a figurar os EUA e Austrália.

A entrada da Austrália e da Coreia do Sul no top 10 juntamente com a saída do Japão e da Holanda, confirma que a evolução da atividade turística está relacionada com a dualidade entre economias emergentes e mercados mais desenvolvidos, cuja envolvente macroeconómica tem ditado a evolução dos fluxos de turismo *outbound*, por contraponto às diferenças de crescimento regional (Ásia e Pacífico vs Europa).

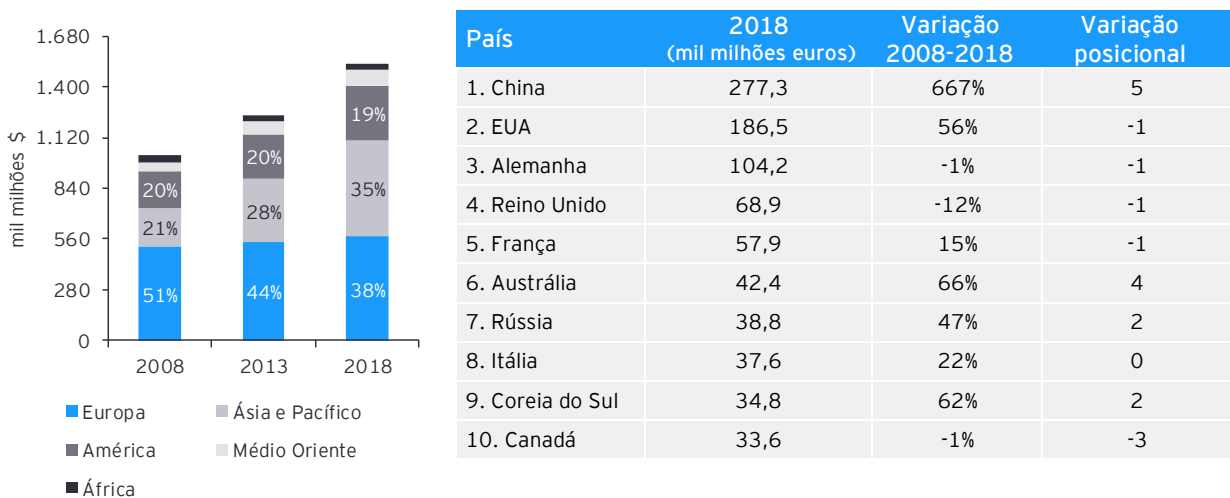
Figura 2. Volume de turistas e receitas turísticas globais | 2008-2018



Fonte: EY-Parthenon com base em UNWTO

Figura 3. Grandes números dos fluxos *outbound* de turismo (nº de turistas)

Fonte: EY-Parthenon com base em Banco Mundial e UNWT

Figura 4. Distribuição dos fluxos *outbound* de turismo (despesas turísticas) por continente | 2018

Fonte: EY-Parthenon com base em Banco Mundial e UNWTO

Relativamente ao continente africano, o crescimento do número de turistas foi superior à média global (47%), não tendo, todavia, alterado a sua posição relativa enquanto mercado emissor. Por seu turno, a região do Médio Oriente apresentou a pior performance, com um crescimento de 29% e um recuo marginal do seu peso relativo, estando este relacionado com fatores de natureza política e económica.

Ainda assim, as despesas médias efetuadas pelos turistas do Médio Oriente, juntamente com os turistas oriundos da Ásia e Pacífico, são as mais elevadas,

segundo uma trajetória de crescimento semelhante à do número de turistas.

Por seu lado, a despesa média dos turistas americanos encontra-se numa posição intermédia, apresentando uma trajetória à observada em termos de turistas e despesas totais.

Por fim, a despesa média dos europeus posicionou-se abaixo das regiões anteriores, registando um decréscimo significativo da despesa média em viagens.

A redução da quota da Europa nos destinos mundiais - induzida pelo menor desempenho relativo da Europa

Ocidental e, em menor grau, da Europa do Sul/Mediterrânica – representa apenas a trajetória inevitável do seu posicionamento enquanto mercado consolidado e líder. Com efeito, o turismo com destino à Europa continuou a crescer de forma sustentada, embora a um ritmo mais lento que o registado pelos novos destinos nos mercados emergentes – entre 1990 e 2013 a Europa recebeu mais 302 milhões de turistas, alcançando um total de 563 milhões, apontando o cenário prospetivo da OMT para 744 milhões de turistas em 2030.

A globalização das Viagens e Turismo já produziu e continuará a produzir uma profunda recomposição dos mercados emissores e do peso relativo dos destinos no contexto, já referido, de expansão social e geográfica. O futuro das viagens e turismo comportará, assim, novos motores de crescimento que exigem uma resposta às tendências da procura, estruturada a partir da exploração de novos fatores

de atratividade que extravasam a oferta de produtos tipificados.

Os dados para o mercado europeu revelam que o turismo de Sol & Mar é responsável pela maior parte das viagens na Europa, mas mostram também que este segmento apresenta uma tendência para a estabilização, enquanto mercado mais maduro. Pelo contrário, segmentos como os *city breaks* ou o *touring* cultural e paisagístico evidenciam ritmos de crescimento mais pronunciados, não sendo de excluir a possibilidade de, a médio prazo, os *city breaks* poderem vir a assumir uma posição de liderança em Portugal.

A nova articulação entre recursos, produtos e experiências turísticas vai redefinindo as tipologias dos produtos, integrando e desintegrando componentes e fazendo surgir elementos transversais multi-produto.

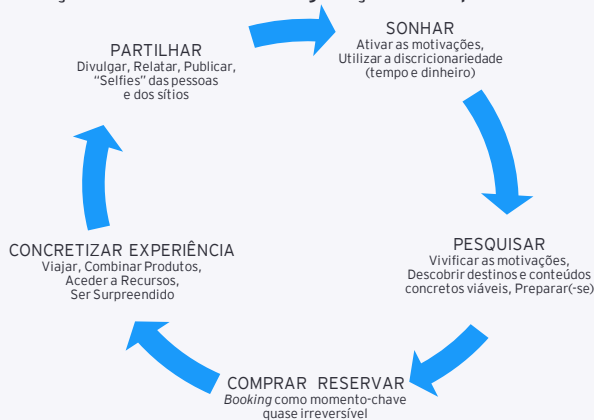
Caixa 3. A preponderância do turista na formatação da experiência

A substituição progressiva da preponderância da oferta pela preponderância da procura na polarização do dinamismo económico – no princípio vai ficando a identificação e a criação das necessidades e oportunidades de mercado, só depois vão surgindo os recursos, a produção e a distribuição, sob a pressão da lógica de resposta rápida às primeiras – encontrou um dos terrenos privilegiados de expressão no turismo, vindo favorecer o novo protagonismo dos turistas e a afirmação das experiências como forma privilegiada de satisfação das suas necessidades e motivações.

A “entrada” dos turistas para “dentro” da cadeia de valor, nomeadamente, no caso dos que possuem níveis mais elevados de educação, autonomia e poder de compra, situa-os como organizadores e configuradores das próprias viagens e experiências turísticas, isto é, mais centrados no seu próprio processo de procura de satisfação dos sonhos e mais empenhados na divulgação das suas experiências e da evidência dos sucessos obtidos.

A transformação dos recursos em produtos turísticos, caminho prosseguido ainda na era do primado do dinamismo da oferta, alavancado poderosamente pela globalização dos grandes operadores e agentes turísticos, veio a converter-se, mais recentemente, na era do primado do dinamismo da procura, num caminho de progressiva afirmação das experiências turísticas, que vão combinando, de forma complexa e personalizada, produtos, recursos e destinos que permitem, como em outras áreas relevantes do consumo, o surgimento de relações *one to one* no seio do consumo e da produção de massa.

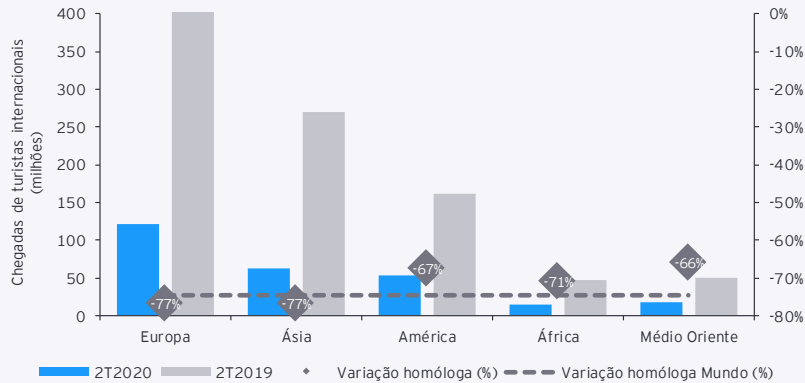
A intervenção do turista na configuração da experiência turística



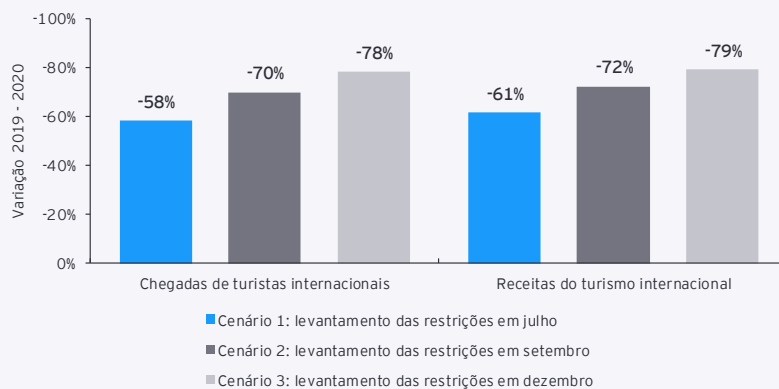
Fonte: EY-Parthenon

Caixa 4. Impacto da COVID-19 no turismo internacional

Com a pandemia da COVID-19, o mundo está a enfrentar uma emergência sanitária, social e económica sem precedentes. O turismo é a principal atividade afetada, com aviões em terra, hotéis fechados e restrições de circulação em praticamente todos os países. A COVID-19 empurrou as chegadas internacionais de turistas no 2º trimestre de 2020 para um valor bastante inferior ao mesmo período do ano anterior, tendo registado um decréscimo de 74%. Este decréscimo traduz-se igualmente numa quebra de 779 milhões nas chegadas de turistas internacionais, atingindo proporções semelhantes em termos receitas. A Ásia e a Europa são as geografias que registam as quedas mais significativas.



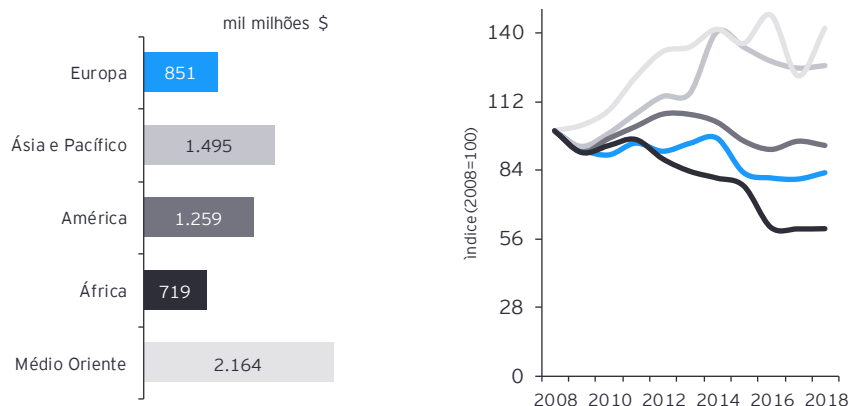
É de longe o pior resultado do turismo internacional desde 1950, verificando-se uma retração substancial do até então crescimento sustentado conseguido ao longo dos últimos dez anos (desde a crise financeira de 2009). A maior parte dos especialistas da UNWTO prevê que o início da recuperação da procura internacional só ocorra em 2021. Os principais cenários apontam para uma quebra entre 58% a 78% no que respeita às chegadas de turistas internacionais, dependendo da velocidade de contaminação e da duração das barreiras fronteiriças.



Espera-se um período de grandes desafios, começando, desde logo, com a incerteza em torno da duração da pandemia e, por conseguinte, das restrições de viagem, num contexto de recessão económica global. Várias economias estão a implementar um vasto conjunto de medidas orientadas para mitigar os efeitos da pandemia e estimular a recuperação do setor do turismo.

O ambiente económico provocado pela COVID-19 (e.g. desemprego, diminuição do rendimento), juntamente com a incerteza em torno da duração da pandemia e das restrições de viagem e disponibilidade da vacina, e a consequente perceção do ato de viajar como um risco, provocarão uma queda acentuada do turismo internacional, em particular o de longa distância. Usualmente conotado com níveis elevados de despesa, a diminuição do turismo internacional de longa distância conduzirá à necessidade de promover o território como um destino sanitário seguro e à priorização dos mercados “doméstico” e de “proximidade”.

Figura 5. Despesas turísticas por continente | 2018



Fonte: EY-Parthenon com base em Banco Mundial e UNWTO

Na esfera do turismo *inbound*, a evolução dos fluxos turísticos apresenta um comportamento muito correlacionado com o dos fluxos *outbound*. Neste domínio, observa-se uma clara preponderância do turismo intrarregional, representando, em média, 79% dos fluxos turísticos *inbound* ocorridos entre 2008 e 2018.

Em primeiro lugar, constata-se desde logo o forte crescimento das chegadas de turistas à região da Ásia e Pacífico, afirmando-se como o principal motor de crescimento dos fluxos *inbound* (76% entre 2008 e 2018).

Em segundo lugar, entre 2008 e 2018, o mercado europeu cresceu abaixo da média global (46% contra 52% da média global), apresentando um maior nível de maturidade e estabilidade. Dentro da Europa, as diversas sub-regiões apresentam comportamentos distintos, sobressaindo a dinâmica verificada na Europa do Sul/Mediterrânea (onde se inclui Portugal), superior à média mundial.

Por sua vez, os países da América do Sul têm emergido enquanto destinos turísticos, acolhendo, em 2018, mais 70% do que em 2008. Inversamente, os países das Caraíbas e da América Central (crescimento de 28%) e da América do Norte (46%) apresentaram uma dinâmica abaixo da média mundial.

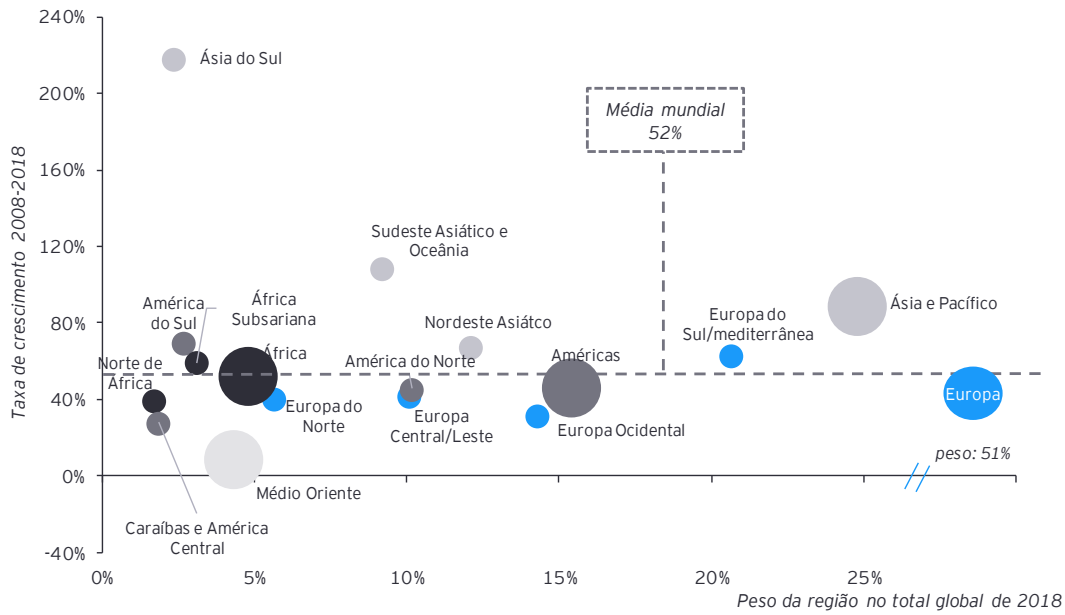
Por último, os países africanos registaram um aumento do número de turistas, encontrando-se ligeiramente abaixo da média global. Ainda assim, existem fortes disparidades intrarregionais. Por um

lado, observa-se um crescimento acima da média nos países subsarianos, destinos onde os fluxos turísticos *inbound* aumentaram 59% entre 2008 e 2018. Por outro lado, denota-se, em simultâneo, um crescimento menos robusto nos países localizados acima do deserto do Saara, registando uma variação dos fluxos turísticos *inbound* de 40% entre 2008 e 2018. Neste último caso, o desempenho foi influenciado por fatores geopolíticos (e.g. Primavera Árabe), os quais também estão na origem do desempenho negativo do Médio Oriente.

Ao nível regional, a posição relativa da Europa evoluiu desfavoravelmente entre 2008 e 2018, registando uma diminuição marginal de 2 p.p. (de 53% para 51%). Os principais representantes do continente europeu são França, Espanha, Itália, Reino Unido e Alemanha. Destaca-se em particular a Alemanha, em virtude do ritmo de crescimento superior à média mundial. Comparativamente a 2008, sobressaem ainda o México e a Tailândia, sendo os destinos turísticos com maiores ritmos de crescimento.

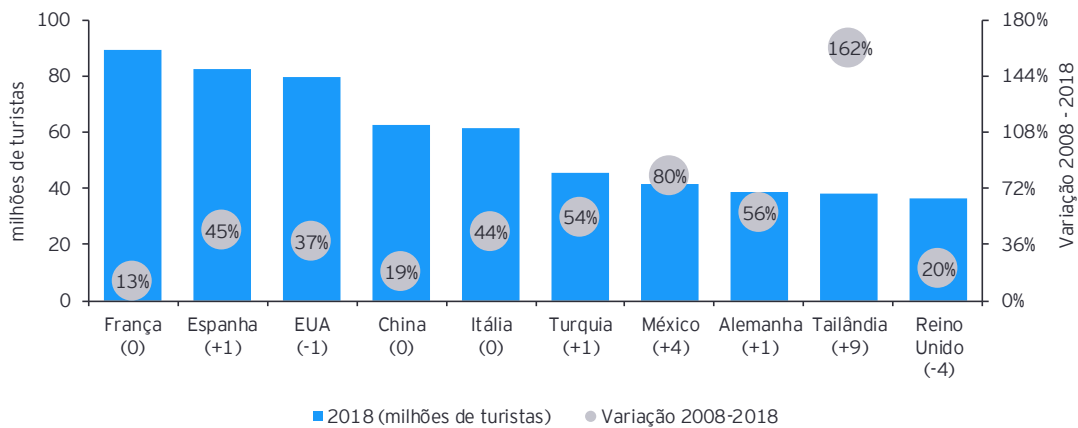
O peso relativo das regiões da Ásia Pacífico e do Médio Oriente no total das receitas turísticas globais aumentou em 6 e 2 p.p.. Do lado asiático, Tailândia, Austrália, Hong Kong e Japão marcam presença entre os principais 10 mercados recetores, tendo apresentado uma forte dinâmica de crescimento entre 2008 e 2018. A posição relativa do continente americano aumentou 1 p.p., sendo os EUA o único representante desse continente no Top 10.

Figura 6. Turismo *inbound*: chegadas de turistas | quota de mercado em 2018 e evolução 2008-2018



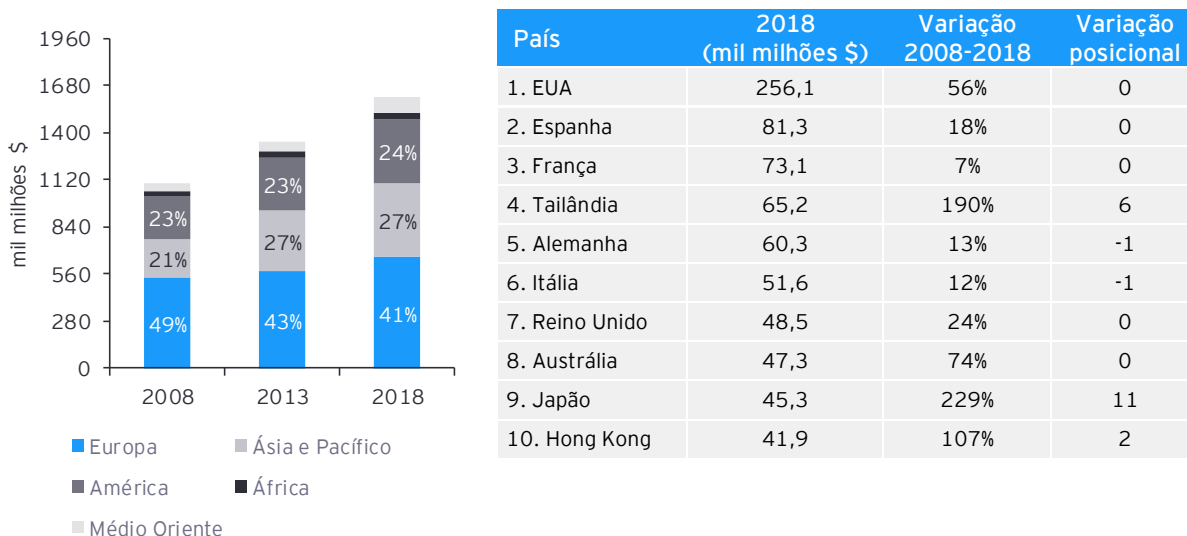
Fonte: EY-Parthenon com base em Banco Mundial e UNWTO

Figura 7. Principais destinos turísticos | 2018 e evolução 2008-2018



Nota: Os valores entre parêntesis indicam a variação posicional do país no ranking global entre 2008 e 2018
 Fonte: EY-Parthenon com base em Banco Mundial e UNWTO

Figura 8. Distribuição da receita turística por continente | 2018



Fonte: EY-Parthenon com base em Banco Mundial e UNWTO

Caixa 5. Mudanças no perfil do consumidor decorrentes da COVID-19

No curto-prazo, o setor do turismo observará uma maior preferência por viajar para destinos de proximidade, de baixa densidade populacional e que privilegiem contacto com a natureza. Com as restrições impostas à circulação internacional de pessoas e o sentimento de insegurança, a procura por destinos nacionais e distantes das grandes concentrações populacionais será reforçada. O receio de frequentar espaços lotados poderá prejudicar o turismo cultural, sobretudo no que concerne à frequência de museus e monumentos históricos, resultando possivelmente numa maior preferência por produtos turísticos que conciliem a natureza e espaços abertos que facilitem o isolamento social.

Adicionalmente, antecipa-se também a intensificação da tendência relacionada com férias de curta duração e mais repartidas ao longo do ano (“microférias”). Face à insegurança sanitária e aos constrangimentos na circulação, os turistas apostarão num conjunto maior de pequenas viagens durante o ano. O conceito de *road trip* poderá ganhar um novo ímpeto, uma vez que combina a descoberta de destinos mais isolados e o contacto com a natureza, e privilegia a autonomia e flexibilidade dos turistas, em virtude do meio de transporte utilizado.

Existe, portanto, uma oportunidade para o desenvolvimento e posicionamento do Alentejo enquanto destino mais orientado para o turismo de natureza, turismo de charme e fomentando a qualificação da sua rede de oferta de alojamento local e rural em que imperam os valores de sustentabilidade e segurança, por oposição de unidades de alojamento de maior dimensão e mono-edifícios, onde impera a maior densidade e escala. A perceção de destino seguro e sustentável deve ser uma das prioridades estratégicas, sendo um instrumento crucial para a acelerar a retoma da atividade turística no curto prazo.

Fonte: EY-Parthenon

1.3. Dinâmica do turismo em Portugal

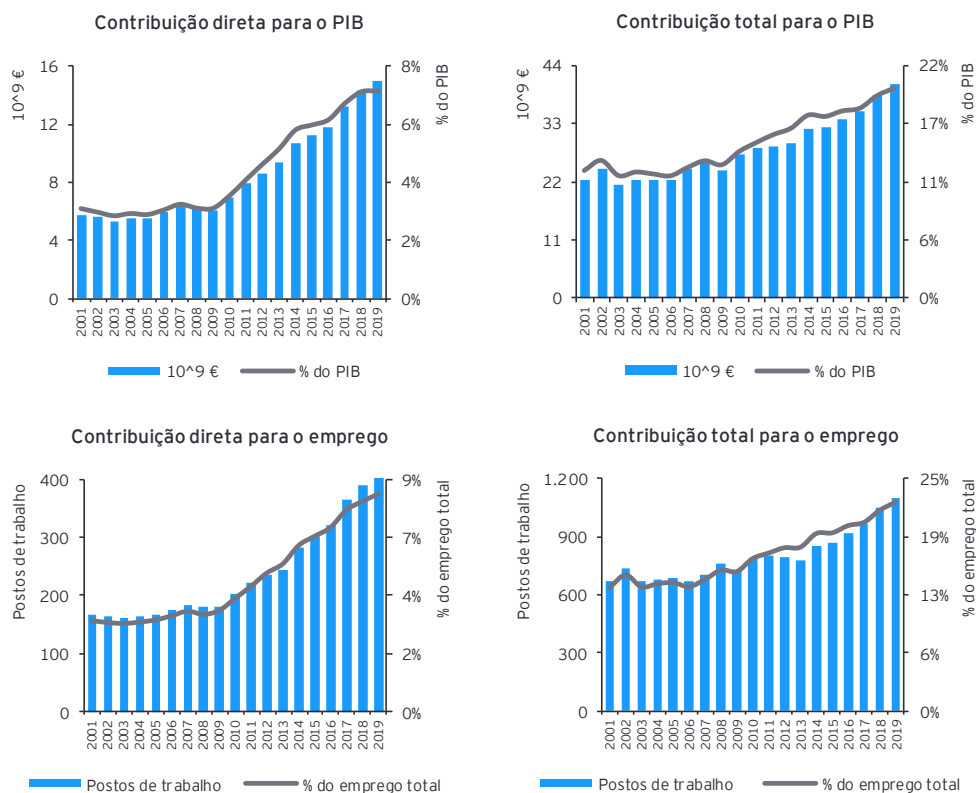
Nos últimos anos, o setor turismo tem-se afirmado como um dos principais motores da recuperação da economia portuguesa. De acordo com o WTTC, em 2019, a contribuição direta do setor do turismo para o PIB fixou-se em €15mm (7% do PIB), sendo, em simultâneo, responsável por 408 mil empregos (8% do emprego total). Note-se que esta informação apenas tem em consideração as indústrias relacionadas diretamente com o turismo, incluindo hotéis, agências de viagem, companhias aéreas e outros serviços de transporte de passageiros, assim como as atividades de restauração e as indústrias de lazer relacionadas diretamente com a atividade turística.

Considerando os impactos indiretos e induzidos, estima-se que, em 2019, a contribuição total do

turismo para economia portuguesa se tenha fixado em €40mm (20% do PIB), crescendo desde o início do milénio a uma taxa média anual de 3,3%. Ao nível do emprego, em 2019, a indústria do turismo foi responsável por mais de 1 milhão de postos de trabalho, representando cerca de 23% do nível de emprego nacional.

Analisando a performance entre 2001 e 2019, constata-se que o turismo é um dos núcleos-chave da economia portuguesa, tendo duplicado o seu peso quer no PIB quer no nível de emprego. Note-se que o turismo se assumiu como uma das mais importantes áreas de atividade económica em Portugal após a crise financeira.

Figura 9. Distribuição regional do turismo em Portugal | 2001 - 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em WTTC

Além da forte contribuição para o emprego e para o PIB nacional, o turismo também se tem relevado crucial para o equilíbrio das contas externas portuguesas. Em 2019, as receitas externas associadas ao turismo ultrapassaram os 18 mil milhões de euros, contribuindo para um excedente na balança de bens e serviços de 13 mil milhões de euros.

Entre 2008 e 2019, as receitas turísticas internacionais incrementaram 11 mil milhões, representando um crescimento de 148%. Em 2019, as receitas turísticas internacionais representaram 52 % das exportações de serviços, reforçando a sua relevância enquanto principal fonte de receitas internacionais da balança de serviços nacional. (+11 p.p. face a 2008).

A balança turística é historicamente superavitária, contrariando a tendência histórica de défices da balança corrente nacional. O saldo da balança turística aumentou cerca de 192% desde 2008, conjugando o efeito de uma maior aposta na atração de turistas estrangeiros com um crescimento menos expressivo da disponibilidade financeira do turista nacional para fazer férias fora do país (que cresceu 68%). O saldo turístico equivaleu em 2019 a 6,5% do PIB (+4 p.p face a 2008), evidenciando a importância do turismo na economia portuguesa.

Na última década, o turismo impôs-se como uma das áreas de atividade económica mais dinâmicas a nível nacional, contribuindo significativamente para o crescimento do emprego e para a revitalização territorial. Entre 2014 e 2019, o número quer de hóspedes quer de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros portugueses exibiram um padrão de crescimento bastante robusto, registando taxas de variação média anual de 9% e 8%, respetivamente.

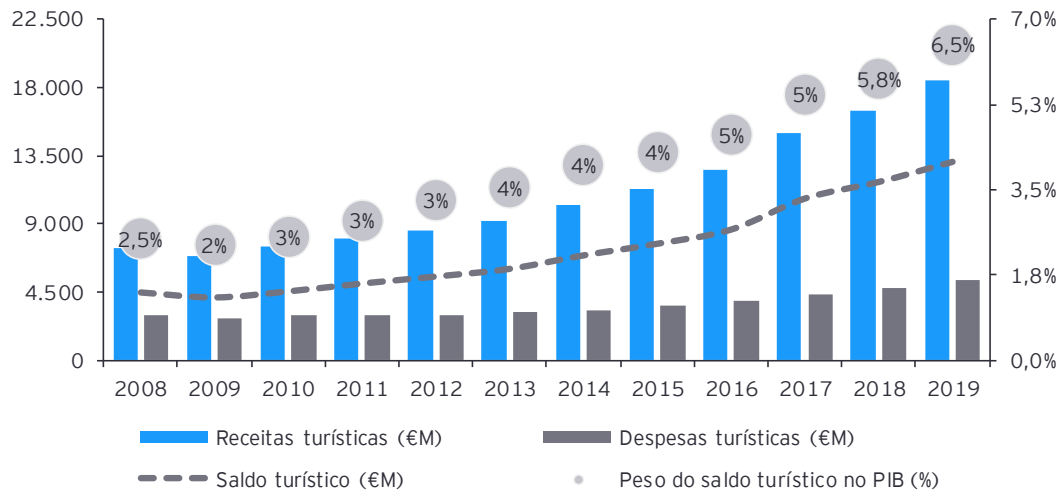
De acordo com o INE, em 2019, Portugal recebeu cerca de 27,1M hóspedes, os quais foram responsáveis por 70,2M de dormidas, resultando numa estada média de 2,6 noites. A crescente intensidade turística de Portugal deve-se principalmente à crescente competitividade e notoriedade internacional do país, fruto de uma estratégia concertada de promoção externa e de qualificação do destino, resultando no aumento do número de visitantes estrangeiros e na obtenção de inúmeros prémios (e.g. *World Best Destination*). Entre 2014 e 2019, o número de hóspedes estrangeiros cresceu 66%, valendo 57% da procura turística total dirigida a Portugal.

A atual performance do turismo português tem-se refletido nos vários indicadores apresentados e capitalizado o vasto e diversificado conjunto de recursos turísticos que se encontram distribuídos pelo país. Esta é uma das vantagens competitivas chave de Portugal, permitindo a organização progressiva de produtos turísticos em diferentes segmentos, cujo nível de desenvolvimento difere de região para região.

Em termos globais, os principais produtos turísticos de Portugal são: *touring* cultural e paisagístico (Lisboa, Norte, Alentejo e Madeira); Sol & Mar (Algarve); *city-break* (Lisboa e Porto); turismo residencial (Algarve); golfe (Algarve e Lisboa); e turismo de negócios (Lisboa e Porto).

Paralelamente, capitalizando a diversidade de valências turísticas das suas regiões, Portugal tem procurado posicionar-se em novos segmentos, tais como: turismo de natureza (Norte, Centro, Alentejo e Açores), turismo náutico (Norte, Centro, Alentejo e Açores), gastronomia e enoturismo (Norte e Alentejo) e turismo de saúde (Norte e Centro)

Figura 10. Indicadores macroeconómicos do turismo | 2008 - 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em Banco de Portugal e INE

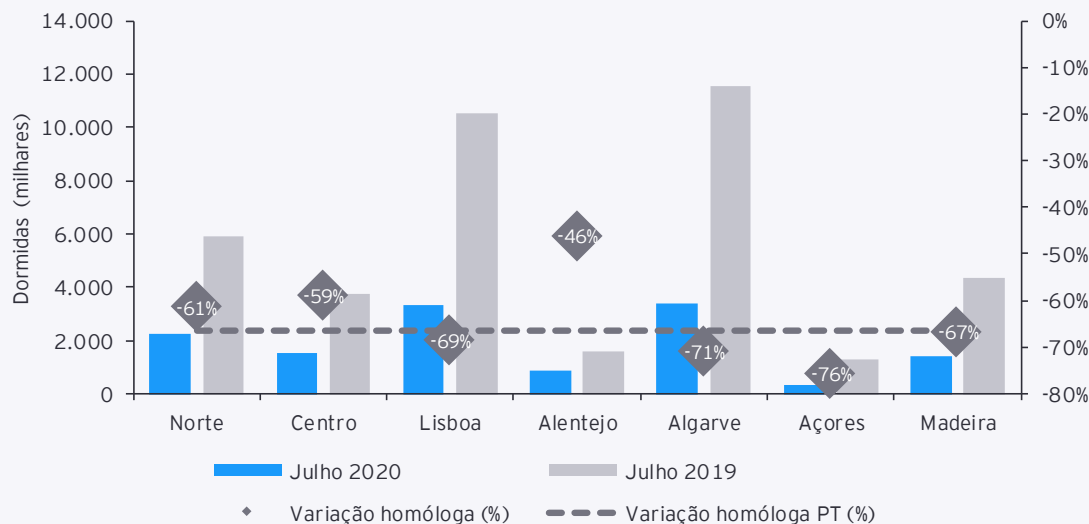
Tabela 1. Relevância atual e dinâmicas recentes do turismo em Portugal | 2014 - 2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TVMA 2014-2019	Varição 2014-2019
Hóspedes (milhões)	17,3	19,2	21,3	24,0	25,2	27,1	9%	57%
Dormidas (milhões)	48,7	53,1	59,1	65,4	67,7	70,2	8%	44%
Estada média (nº de noites)	2,8	2,8	2,8	2,7	2,7	2,6	-2%	-8%
Taxa de ocupação-cama (%)	42%	44%	46%	49%	48%	47%	3%	13%
Estabelecimentos (Nº)	3.578	4.339	4.805	5.840	6.868	6.833	18%	92%
Quartos (milhares)	152	159	166	175	184	193	5%	21%
Camas (milhares)	342	362	381	403	423	443	5%	24%
Proveitos totais (€M)	2.286	2.628	3.104	3.681	3.987	4.296	13%	88%
Proveitos de aposento (€M)	1.627	1.900	2.265	2.738	2.993	3.230	15%	98%
RevPAR (€)	31,53	35,13	40,24	46,21	47,81	49,36	9%	57%

Nota: A informação apresentada contempla as seguintes tipologias de estabelecimentos: hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, estabelecimentos de TER, TH e alojamento local (com capacidade igual ou superior a 10 camas).
Fonte: EY-Parthenon com base em INE - Estatísticas do Turismo

Caixa 6. Impacto da COVID-19 no turismo nacional

De acordo com estimativas da Oxford Economics, Portugal é um dos países europeus onde o recuo do turismo internacional será mais significativo, prevendo-se uma queda de 40% do número de visitantes, só superado por Espanha (-42%) e Itália (-49%). A duração e frequência das restrições impostas à circulação é ainda uma incerteza, pelo que as quebras previstas poderão agravar-se caso as restrições se mantenham e se prolonguem durante a época balnear em Portugal. Os dados mais recentes do INE apontam para uma queda homóloga do número de dormidas em Portugal de cerca de 66% em julho de 2020. Os picos da quebra ocorreram em abril e maio, registando, respetivamente, variações homólogas de 97% e 96%. Em termos acumulados, até julho de 2020, registaram-se menos 26 milhões de dormidas.



Fonte: EY-Parthenon com base em Oxford Economics e INE

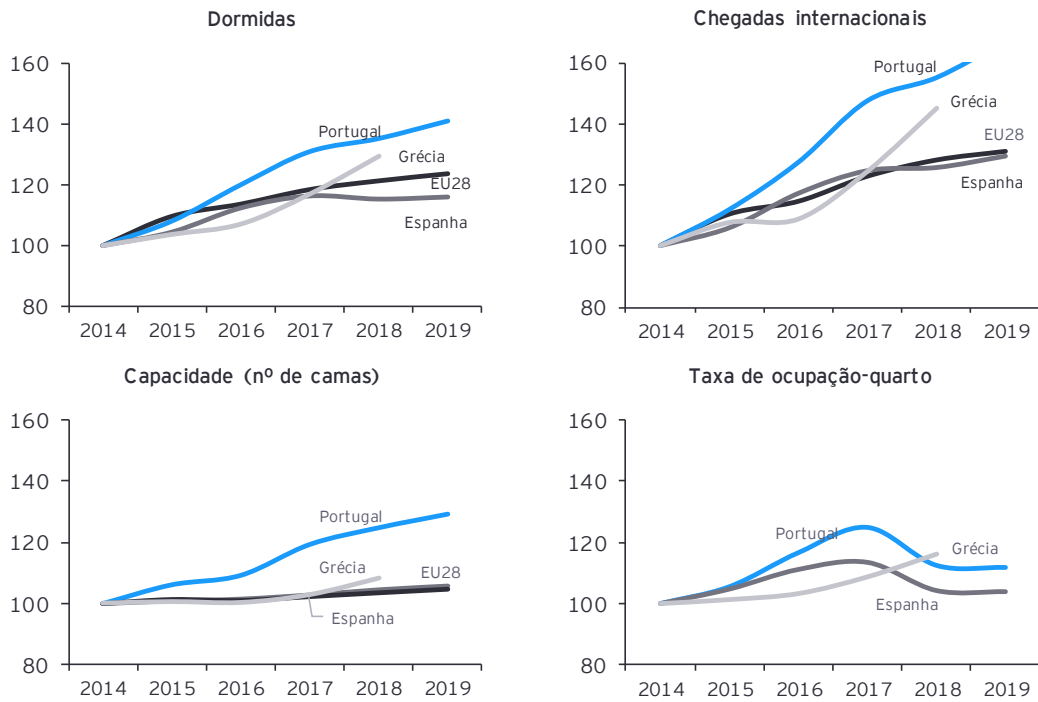
Posicionamento no contexto europeu

Em termos europeus, entre 2012 e 2018 (Figura 11), o turismo português registou uma performance claramente superior à da média da União Europeia e à dos países geograficamente próximos e com oferta semelhante (Espanha e Grécia). Como se observa na figura infra, Portugal exibiu um ritmo de crescimento notoriamente mais intenso ao nível do número de dormidas, de chegadas internacionais, de cama e da taxa de ocupação face à média europeia, Espanha e Grécia. Tal deve-se sobretudo à conjugação dos efeitos resultantes da crescente competitividade internacional do turismo português e do superior grau de maturidade do turismo na Europa, Espanha e Grécia.

De facto, Portugal tem-se afirmado como um destino turístico altamente competitivo à escala internacional. Tendo em consideração o índice de competitividade do turismo elaborado bianualmente pelo *World Economic Forum*, em 2019 (Figura 12),

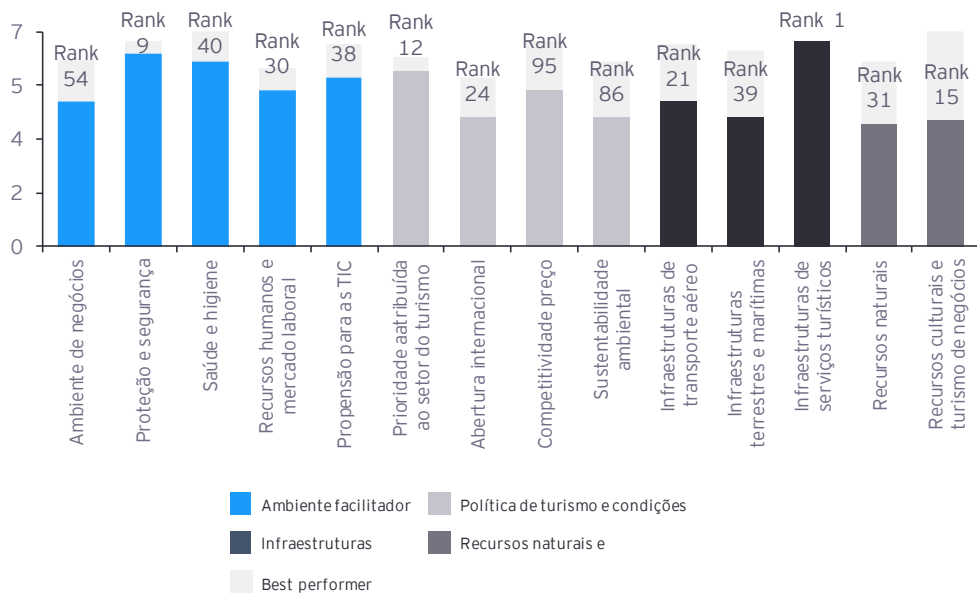
Portugal alcançou a 12ª posição, subindo 5 posições em comparação com 2009. Atendendo às diversas dimensões do índice, o turismo português destaca-se fundamentalmente pela qualidade das infraestruturas de serviços turísticos, sendo, a par da Áustria, o *best performer* a este nível. Em simultâneo, a competitividade do turismo português também deriva do posicionamento do país ao nível da proteção e segurança (9º em 140), da prioridade estratégica atribuída ao setor do turismo (12º em 140) e da excelência no que toca aos recursos naturais e ao turismo de negócios (15º em 140). Em 2019, a diferença de competitividade de Portugal face à média global fixou-se em 27%, posicionando-se entre a elite dos destinos turísticos mundiais e ficando atrás de países como Espanha, França, Alemanha, Japão, Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Itália, Canadá, Suíça e Áustria.

Figura 11. Posicionamento de Portugal no contexto europeu | 2014 - 2018 (2014=100)



Fonte: EY-Parthenon com base em Eurostat

Figura 12. Competitividade do turismo em Portugal | 2019



Fonte: EY-Parthenon com base no World Economic Forum

1.4. Dinâmica regional do turismo em Portugal

A análise do turismo nas várias regiões de Portugal revela uma realidade bastante diversa e diferenciada, comprovando a existência de alguns contrastes ao nível da atratividade e da maturidade enquanto destinos turísticos.

As regiões de Lisboa e do Algarve (com maior tradição turística) destacam-se claramente (Figura 13) tanto ao nível da procura como da oferta, seguidas pelo Norte e pela Madeira e, a uma certa distância, pela região Centro. As regiões do Alentejo e dos Açores, apresentam evidências de maior vitalidade, mas ainda detêm uma posição relativamente menos expressiva nos indicadores que determinam o panorama turístico nacional.

A diversidade de recursos turísticos existentes em Portugal permite a exploração de diversas motivações e a oferta de produtos turísticos distintos, refletindo-se na diferente performance das várias regiões. Cada uma das regiões, face à sua dotação de recursos e os segmentos que visa, apresenta padrões de oferta específicos que afetam a sua realidade. A título ilustrativo, o Algarve apresenta uma percentagem dos estabelecimentos nacionais relativamente reduzida face ao seu peso no total da procura, sendo estes na sua maioria estabelecimentos de dimensão significativa (e.g. hotéis, aldeamentos turísticos). Por seu turno, o Alentejo apresenta uma situação oposta e caracterizada pela existência de um elevado número estabelecimentos turísticos de menor dimensão, existindo, como se apresentará mais à frente no presente capítulo, uma forte preponderância dos estabelecimentos de turismo em espaço rural (TER) e turismo de habitação (TH).

Adicionalmente, importa salientar que as diferentes NUTSII de Portugal apresentam padrões de procura claramente distintos entre si (Tabela 2). O Algarve, por exemplo, dada a sua vocação para o produto Sol & Mar, apresenta uma estada média bastante superior à verificada para a região de Lisboa, estando esta mais voltada para o *touring* cultural e paisagístico e *city breaks*. Em comparação com o Algarve, Lisboa atrai um maior número de hóspedes, mas estes pernoitam um menor número de noites. Estas dinâmicas entre procura e oferta refletem mais uma vez a polarização das regiões portuguesas ao nível do turismo, sendo que Lisboa, Algarve e Madeira se apresentam como os

principais e mais maduros e consolidados destinos turísticos do país. Por seu turno, o *touring* cultural e paisagístico é o segmento com maior preponderância no turismo do Alentejo, dada a extensão do seu património histórico e imaterial. O produto Sol & Mar tem consolidado a sua posição no turismo do Alentejo, em particular, no Alentejo Litoral, beneficiando da massificação deste produto no Algarve. Observa-se também uma crescente estruturação da oferta em torno do turismo de natureza, do enoturismo e do turismo náutico, suportados transversalmente pela gastronomia.

Relativamente às dinâmicas recentes (Figura 14), os Açores, o Norte e o Alentejo lideram o crescimento do número de dormidas, exibindo uma taxa de variação média anual de 15%, 12% e 12%, respetivamente. Com um desempenho acima ao da média nacional, estão também as regiões de Lisboa e Centro. Devido ao facto de serem regiões com uma maior estada média e, por isso, destinos mais consolidados ao nível das dormidas, Algarve e Madeira têm registado um padrão de crescimento menos intenso.

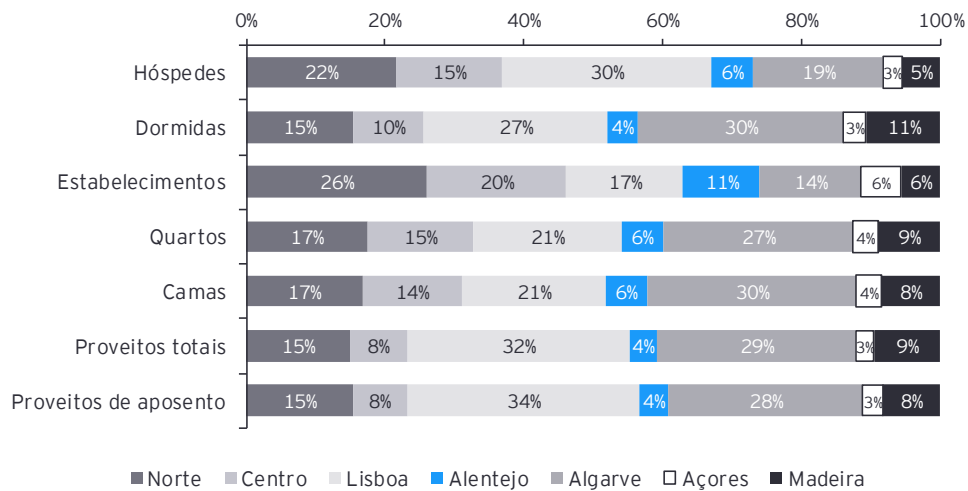
Olhando para a capacidade de alojamento, apesar de se ter verificado um crescimento transversal a todas regiões, apenas Algarve e Madeira não exibiram um ritmo de crescimento superior ao da média nacional.

No que concerne à estada média, Madeira e Algarve, fruto das potencialidades dos seus recursos turísticos, destacam-se visivelmente face às restantes regiões. Note-se também que a estada média na região dos Açores também já supera a média nacional. Norte, Centro e Alentejo são os destinos com menor estada média.

Em termos de ocupação, apenas as regiões de Lisboa e da Madeira superam a média nacional, sendo que o Norte se encontra muito próximo. As regiões Centro e do Alentejo são as que apresentam menor taxa de ocupação nos estabelecimentos hoteleiros, o que poderá ser explicado pela maior relevância do TER e TH nestas regiões.

Finalmente, ao nível do RevPAR, Lisboa regista um posicionamento claramente superior ao das restantes regiões. As regiões com menor intensidade turística (Açores, Alentejo e Centro) são as que apresentam RevPAR mais baixos.

Figura 13. Distribuição regional do turismo em Portugal | 2019



Nota: A informação apresentada contempla as seguintes tipologias de estabelecimentos: hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, estabelecimentos de TER, TH e alojamento local (com capacidade igual ou superior a 10 camas).
Fonte: EY-Parthenon com base em INE - Estatísticas do Turismo

Tabela 2. Produtos turísticos em Portugal por NUTSII | 2015

	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Madeira	Açores
Sol & Mar		●	●	●	●	●	
Touring Cultural e Paisagístico	●	●	●	●	●	●	●
City Breaks	●		●				
Turismo de negócios	●		●		●		
Golfe	●	●	●		●	●	
Turismo de natureza	●	●	●	●	●	●	●
Turismo náutico	●	●	●	●	●	●	●
Turismo residencial			●		●		
Turismo de saúde	●	●	●		●	●	
Gastronomia e vinhos	●	●	●	●	●	●	●

Nota: ● Segmento maduro ● Segmento complementar ● Segmento em consolidação ● Segmento emergente
Fonte: EY-Parthenon com base em Turismo de Portugal e European Travel Monitor (IPK)

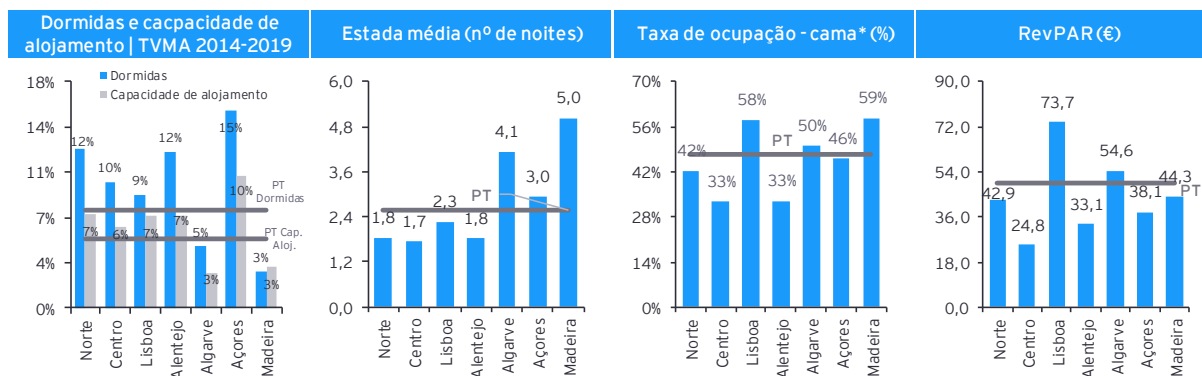
Caixa 7. A importância das redes na retoma do turismo

Portugal está numa fase decisiva para o processo de construção da sua oferta turística. O país construiu a sua oferta turística de forma convencional existindo muito trabalho ainda para que esta seja capaz de reagir não só à presente conjuntura de crise como no sentido de se preparar para as mudanças que decorrem das alterações que já se vinham a registar nos fluxos de procura. A qualificação e densificação do trabalho em rede deverá ser uma prioridade. Os produtos de menor densidade e menos massificados são, seguramente, produtos mais apetecíveis pelo consumidor global e pelo mercado interno. Esses produtos associados aos recursos mais endógenos de uma forma geral já tinham uma grande concentração no mercado interno. As suas características de menor escala e maior fragmentação e diversidade no território exigem necessariamente a criação de redes e de maior conectividade, que deverá ser feita não só através do reforço da mobilidade mas especialmente através de um maior envolvimento da sociedade no processo de desenvolvimento turístico e de cocriação, bem como do trabalho em rede e da promoção conjunta entre os vários setores.

As redes colaborativas e de consórcios e as iniciativas de *clusterização* são essenciais para a estruturação da oferta, assumindo uma importância significativa na conexão entre produtos de natureza distinta. É fundamental capitalizar os grandes pontos de entrada de turistas em Portugal e apresentar uma oferta integrada que suscite e promova o desejo dos turistas em visitar o território. Esta necessidade já surgiu no período pré-COVID-19, ganhando uma nova dimensão no contexto atual.

Fonte: EY-Parthenon

Figura 14. Posicionamento das regiões face à média nacional | 2019



Nota: A informação apresentada contempla as seguintes tipologias de estabelecimentos: hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, estabelecimentos de TER, TH e alojamento local (com capacidade igual ou superior a 10 camas).
 Fonte: EY-Parthenon com base em INE - Estatísticas do Turismo

2. O desempenho e os desafios do turismo do Alentejo e Ribatejo

2.1. Dinâmica do turismo no Alentejo e Ribatejo

Historicamente, a região do Alentejo tem sido menos explorada nas dinâmicas do turismo nacional, dominando por Lisboa, Algarve e Madeira. Mais recentemente, a emergência do Norte e dos Açores como destinos turísticos têm potenciado a diminuição da relevância da região do Alentejo no contexto turístico nacional.

Ainda assim, nos últimos anos, a região do Alentejo tem exibido um forte ritmo de crescimento ao nível do turismo, superando distintamente o ritmo da média nacional e de algumas das regiões portuguesas.

Desde logo, ao nível da procura, em 2019, a região do Alentejo recebeu mais 697m hóspedes em comparação com 2014, materializando-se num crescimento médio anual de 11,9%, superior ao da média nacional (9,4%). De forma análoga, as dormidas nos alojamentos turísticos da região registaram um comportamento relativamente semelhante. Entre 2014 e 2019, as dormidas no Alentejo cresceram 77% (+1,3M), resultando numa variação média anual na ordem dos 12,0%, claramente acima da média nacional (7,6%).

Em virtude da semelhança na intensidade de crescimento do número de hóspedes e de dormidas, a estada média registada no Alentejo não sofreu

alterações significativas durante o período em análise. Destaca-se, porém, o robusto aumento na taxa de ocupação-cama, a qual aumentou cerca de 7 p.p. face a 2014.

Ao nível da oferta, a performance da região do Alentejo também revelou um ritmo mais intenso face à média nacional. Em 2019, a oferta da região era composta por 753 estabelecimentos, mais 341 do que em 2014. O crescimento médio do número de estabelecimentos foi inferior à média nacional (12,8% vs 17,7%). Por outro lado, o ritmo de crescimento foi superior à média nacional em termos de quartos (6,8% vs 5,0%) e camas (7,1% vs 5,4%). No último ano disponível, o número de quartos ascendeu a 11,7m (mais 3,3m face a 2014) e o número de camas a 25,9m (mais 7,6m face a 2014).

Do ponto de vista da rentabilidade, os proveitos totais e de aposento registaram uma trajetória bastante favorável entre 2014 e 2019, exibindo um ritmo claramente superior ao verificado em Portugal. Fruto da intensificação da procura, os proveitos totais e de aposento registaram taxas de crescimento médio anual na ordem dos 17,3% e 18,3%, respetivamente.

Tabela 3. Relevância atual e dinâmicas recentes do turismo no Alentejo | 2014 - 2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TVMA 2014-2019	TVMA PT 2014-2019
Hóspedes	919.205	1.058.492	1.169.785	1.369.619	1.470.950	1.616.058	11,9%	9,4%
Dormidas	1.664.296	1.924.308	2.134.313	2.487.385	2.675.945	2.938.829	12,0%	7,6%
Estada média (Nº de noites)	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	0,1%	-1,7%
Taxa de ocupação-cama	27%	27%	27%	32%	33%	34%	5,1%	3,1%
Estabelecimentos (Nº)	412	497	499	576	625	753	12,8%	17,7%
Quartos (Nº)	8.422	9.636	10.263	10.172	10.742	11.722	6,8%	5,0%
Camas (Nº)	18.374	21.472	22.779	22.861	23.852	25.941	7,1%	5,4%
Proveitos totais (€M)	79	95	111	135	150	175	17,3%	13,4%
Proveitos de aposento (€M)	56	68	80	98	110	130	18,3%	14,7%
RevPAR (€)	19,39	20,50	22,58	28,37	30,26	33,14	11,3%	9,4%

Nota: A informação apresentada contempla as seguintes tipologias de estabelecimentos: hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, estabelecimentos de TER, TH e alojamento local (com capacidade igual ou superior a 10 camas).
Fonte: EY-Parthenon com base em INE - Estatísticas do Turismo

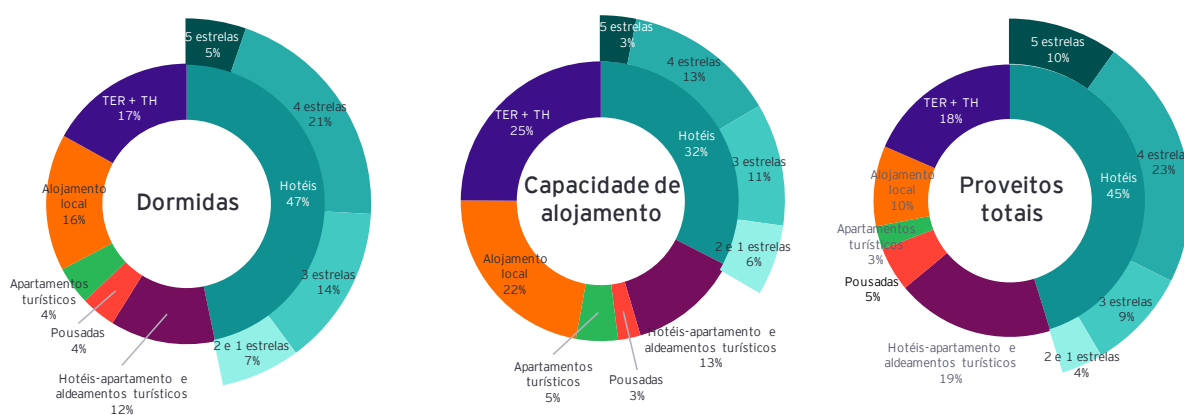
A receita por quarto disponível evidenciou um desempenho similar, crescendo, em média, 11,3% ao ano. Em 2019, a receita por quarto disponível fixou-se em €33, mais €14 face a 2014, denotando uma maior qualificação do destino. Ainda assim, a evolução do RevPAR foi mais robusta ao nível nacional (+€18) e na maioria das regiões (e.g. +€26 em Lisboa).

Atendendo às diferentes tipologias de estabelecimentos hoteleiros, constata-se que o setor hoteleiro é o que absorve a maior parte das dormidas, detém o maior número de camas e gera a

maior parte dos proveitos totais da região do Alentejo. Em concreto, os hotéis representam 47% das dormidas, 32% da capacidade de alojamento e 45% dos proveitos totais. As unidades de 3 e 4 estrelas são as que mais contribuem para estes resultados.

Em termos de relevância, seguem-se os estabelecimentos de turismo em espaço rural e turismo de habitação, os alojamentos locais, os hotéis-apartamento e aldeamentos turísticos, os apartamentos turísticos e as pousadas.

Figura 15. Turismo no Alentejo por tipo de alojamento turístico | 2019



Nota: A informação apresentada contempla as seguintes tipologias de estabelecimentos: hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, estabelecimentos de TER, TH e alojamento local (com capacidade igual ou superior a 10 camas).
 Fonte: EY-Parthenon com base em INE - Estatísticas do Turismo

Tal como enfatizado anteriormente, o boom do turismo português deve-se essencialmente à forte notoriedade patenteada nos mercados internacionais, a qual se tem refletido na atração de um número crescente de turistas estrangeiros. A procura internacional é, portanto, o principal motor do crescimento do turismo em Portugal. Entre 2014 e 2019, a proporção de hóspedes estrangeiros em Portugal cresceu 3 p.p., fixando-se em 60% no último ano.

No entanto, a região do Alentejo é ainda um destino muito voltado para o turismo nacional. Ao contrário do que sucede à escala nacional, onde a procura internacional assume maior preponderância, a região do Alentejo revela uma forte dependência do turismo interno. Em 2019, a proporção de hóspedes de origem nacional fixou-se em 66%, estando claramente acima da média nacional (40%).

Não obstante a maior relevância do turismo doméstico, o Alentejo também se tem afirmado como um destino turístico cada vez mais atrativo para visitantes internacionais. Entre 2014 e 2019, a proporção de hóspedes estrangeiros subiu 4 p.p. (+1 p.p. face à média nacional), fixando-se em 34%.

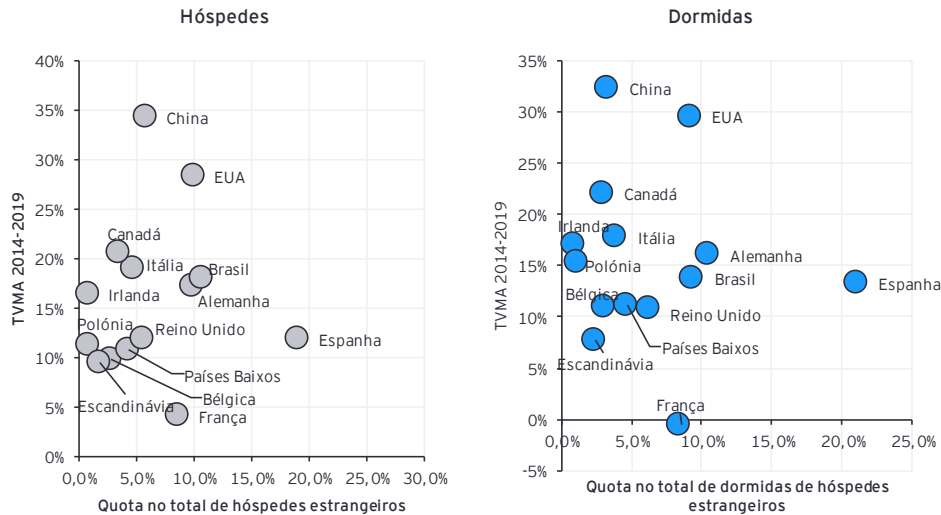
Analisando a procura internacional dirigida à região do Alentejo, observa-se que o principal mercado internacional emissor é a Espanha, tanto ao nível do número de hóspedes como do volume de dormidas. Seguem-se os mercados alemão, brasileiro, norte-americano e francês, variando a sua posição consoante se trate de hóspedes ou dormidas. Escandinávia, Reino Unido e Bélgica são as origens com maior tempo de estada média (2,4; 2,3 e 2,1, respetivamente).

Em termos de crescimento, destacam-se os mercados chinês, norte-americano, canadiano, e brasileiro, ao nível quer do número de hóspedes quer do volume de dormidas.

Em comparação com o turismo em Portugal (Figura 17), no turismo do Alentejo, com exceção da Espanha, constata-se uma preponderância significativamente superior dos mercados de longa distância (Brasil, EUA, China e Canadá) face aos mercados de curta distância (França, Reino Unido, Alemanha). Esta realidade abre um leque de oportunidades de valor acrescentado, uma vez que os mercados de longa distância estão por norma

associados a estadas de maior duração e a nova procura por produtos e serviços diferenciados.

Figura 16. Turismo no Alentejo por mercado de origem | 2019



Nota: A informação apresentada contempla as seguintes tipologias de estabelecimentos: hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, estabelecimentos de TER, TH e alojamento local (com capacidade igual ou superior a 10 camas).
Fonte: EY-Parthenon com base em INE - Estatísticas do Turismo

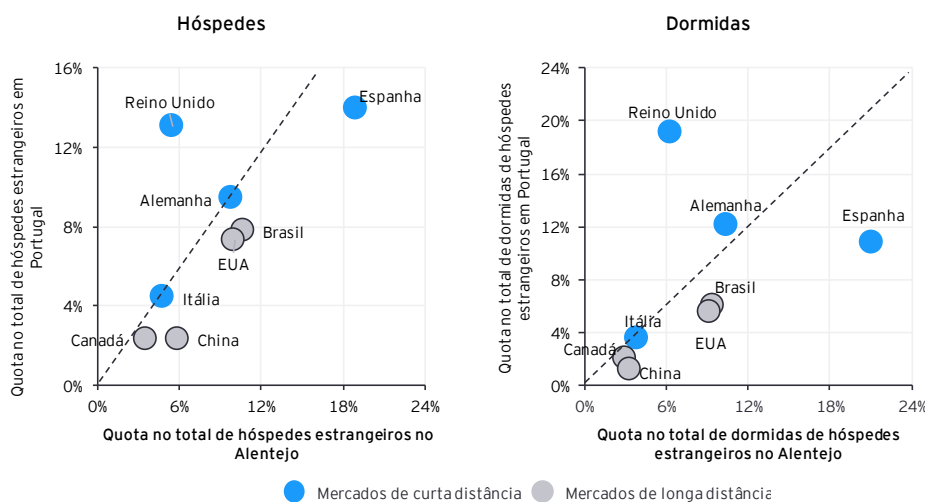
Caixa 8. Turismo doméstico como instrumento para alavancar o turismo

A aposta no mercado nacional será essencial para acelerar a retoma da atividade turística e amortecer a contração do número de hóspedes estrangeiros. A adoção de um novo modelo de desenvolvimento turístico será essencial para recuperar um setor vital para economia portuguesa. A crise sanitária trouxe, portanto, um contexto propício a um modelo de desenvolvimento turístico mais seletivo, por oposição a um modelo intensivo focado essencialmente no turismo de massas.

Neste modelo de crescimento turístico intensivo, é necessário adaptar e ajustar as estratégias de marketing e comunicação, desenhando campanhas direcionadas para o mercado nacional, e apostar na formação dos colaboradores tendo em consideração a nova realidade sanitária, garantindo a confiabilidade e segurança do destino. É igualmente fundamental repensar o portfólio de produtos e serviços turísticos, privilegiando destinos onde se verifique o trinómio sustentabilidade, autenticidade e inclusividade. Neste domínio, Portugal e em particular a região do Alentejo, está na linha frente, em virtude das suas extensas valências turísticas, com a recente aposta na sustentabilidade sanitária e na capitalização do seu vasto conjunto de ativos (e.g. natureza, praias, património, gastronomia, percursos e redes). O posicionamento do Alentejo enquanto destino turístico de baixa densidade populacional será crucial para a retoma do turismo na região.

Fonte: EY-Parthenon

Figura 17. Mercados de curta vs longa distância em Portugal e no Alentejo | 2019



Nota: A informação apresentada contempla as seguintes tipologias de estabelecimentos: hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, estabelecimentos de TER, TH e alojamento local (com capacidade igual ou superior a 10 camas).
 Fonte: EY-Parthenon com base em INE - Estatísticas do Turismo

Conforme mencionado anteriormente, os estabelecimentos de TER e TH e de alojamento local assumem uma forte preponderância no panorama turístico da região do Alentejo. Como se constata na Figura 18, o Alentejo é a região portuguesa em que o TER, o TH e o alojamento local assumem maior peso, sendo transversal ao número de dormidas, à capacidade de alojamento e aos proveitos totais. Note-se que a relevância se coloca sobretudo ao nível dos estabelecimentos de TER e TH, enquanto o alojamento local apresenta uma dimensão mais significativa nas regiões onde se localizam os principais núcleos urbanos do país (Lisboa e Norte).

Relativamente ao TER e ao TH (Tabela 4), observa-se que a procura (número de hóspedes quer pelo número de dormidas) mais do que duplicou entre 2014 e 2019. O ritmo de crescimento médio das duas variáveis ficou próximo da média nacional, fixando-se em 17,9% e 16,3%, respetivamente. A relativa maior intensidade do crescimento do número de hóspedes face às dormidas resultou numa ligeira quebra da estada média. A taxa de ocupação-cama aumentou 4 p.p. no período em análise.

De igual modo, a oferta ao nível do TER e TH também registou um forte impulso entre 2014 e 2019, estando em linha com o padrão de crescimento observado à escala nacional. Por conseguinte, os proveitos totais e de aposento também evidenciaram uma performance bastante favorável, quase que triplicando face a 2014. A receita por quarto disponível também evoluiu

favoravelmente e em sintonia com a média nacional.

No que concerne aos estabelecimentos de alojamento local, o crescimento do turismo no Alentejo evidencia um ritmo notoriamente menos intenso em comparação com a média nacional. Tal deve-se sobretudo ao facto de o alojamento local registar fortes dinâmicas de crescimento nas principais áreas metropolitanas do país, em particular, em Lisboa e no Porto. Ainda assim, o Alentejo tem trilhado um percurso positivo a este nível, registando um crescimento contínuo nos vários indicadores de procura, oferta e rentabilidade.

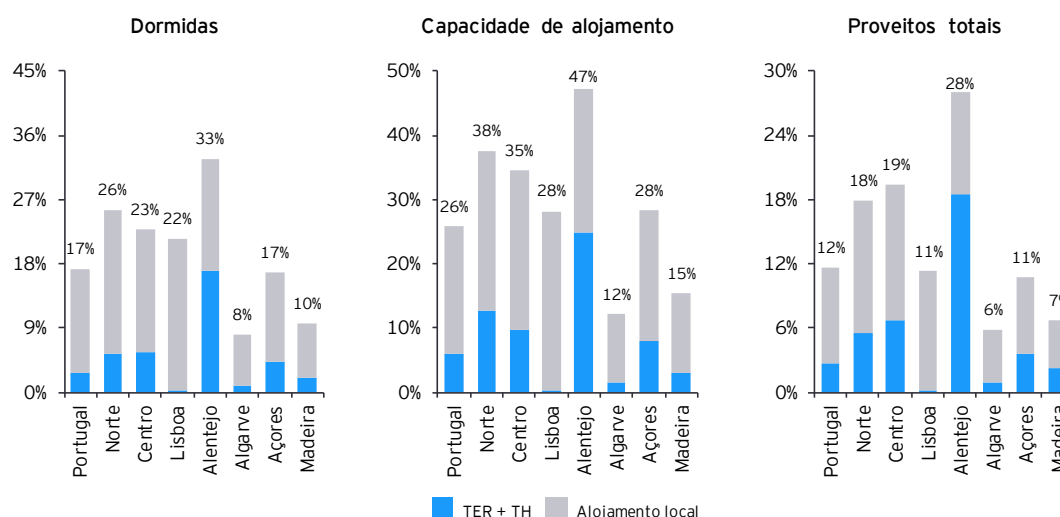
Uma outra vertente relevante na análise do turismo prende-se com o segmento do campismo. De acordo com o INE, em 2019, Portugal dispunha de 240 parques de campismo, com uma capacidade máxima para 191 mil campistas. No mesmo ano, o número de campistas em Portugal ultrapassou os 2M, os quais foram responsáveis por 6,9M de dormidas.

Em termos regionais (Figura 19), o segmento do campismo encontra-se concentrado maioritariamente no Centro, Lisboa e Algarve. O Alentejo representa 17% dos campistas, 18% das dormidas, 17% dos parques de campismo e 13% da capacidade de alojamento disponível.

Nos últimos anos, o segmento do campismo tem registado uma performance bastante positiva no Alentejo, sobretudo ao nível da procura (Tabela 6). Destaca-se, em particular, o crescimento médio anual do número de dormidas (5,4%), estando

claramente acima da média nacional. Por sua vez, o número de campistas cresceu, em média, 6,5% ao ano. A oferta instalada manteve-se praticamente inalterada.

Figura 18. Relevância do TER, TH e alojamento local em Portugal | 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em INE - Estatísticas do Turismo

Tabela 4. Relevância atual e dinâmicas recentes do TER e TH no Alentejo | 2014 - 2019

TER +TH	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TVMA 2014-2019	TVMA PT 2014-2019
Hóspedes (milhares)	112	162	180	211	221	255	17,9%	20,6%
Dormidas (milhares)	234	329	353	422	435	498	16,3%	18,1%
Estada média (nº de noites)	2,09	2,03	1,96	2,00	1,97	1,95	-1,4%	-2,1%
Taxa de ocupação-cama	20%	17%	16%	24%	24%	24%	4,1%	3,4%
Estabelecimentos (Nº)	195	275	268	295	313	355	12,7%	13,8%
Quartos (Nº)	1.602	2.489	2.742	2.385	2.586	2.863	12,3%	13,0%
Camas (Nº)	3.528	5.705	6.488	5.485	5.872	6.459	12,9%	14,1%
Proveitos totais (€m)	11.646	17.522	20.565	25.513	26.689	32.328	22,7%	24,2%
Proveitos de aposento (€m)	9.206	13.313	16.153	20.408	21.260	26.010	23,1%	25,1%
RevPAR (€)	17,32	15,63	18,23	26,20	26,17	29,02	10,9%	49,9%

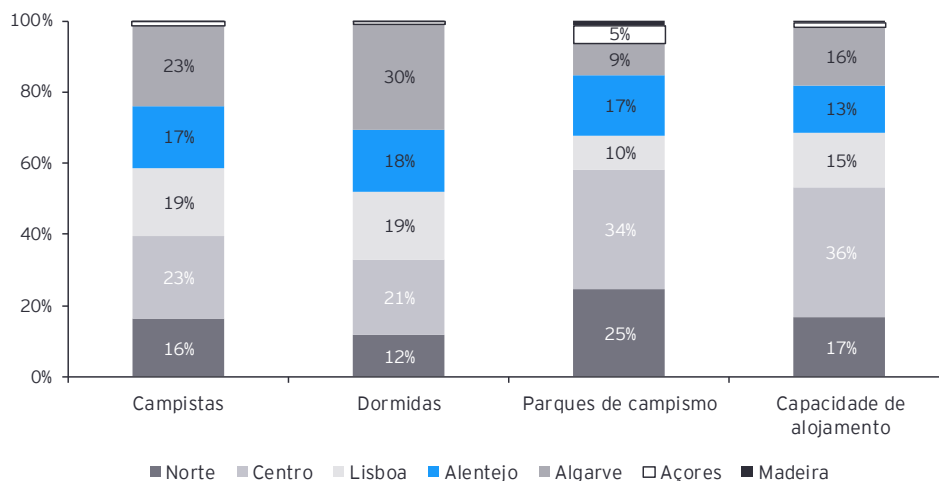
Fonte: EY-Parthenon com base em INE - Estatísticas do Turismo

Tabela 5. Relevância atual e dinâmicas recentes do alojamento local no Alentejo | 2014 - 2019

Alojamento local	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TVMA 2014-2019	TVMA PT 2014-2019
Hóspedes (milhares)	124	137	151	182	209	256	15,7%	18,7%
Dormidas (milhares)	214	238	261	314	368	464	16,7%	18,6%
Estada média (nº de noites)	1,73	1,74	1,73	1,73	1,76	1,81	0,9%	-0,1%
Taxa de ocupação-cama	19%	19%	20%	23%	24%	25%	6,0%	3,6%
Estabelecimentos (Nº)	105	112	115	157	180	266	20,4%	23,0%
Quartos (Nº)	1.576	1.652	1.782	1.769	1.871	2.393	8,7%	12,0%
Camas (Nº)	3.360	3.599	3.901	4.285	4.553	5.771	11,4%	15,0%
Proveitos totais (€m)	7.408	8.387	9.399	11.704	12.973	16.697	17,6%	22,7%
Proveitos de aposento (€m)	5.406	6.318	7.053	8.901	10.599	14.091	21,1%	25,2%
RevPAR (€)	9,86	11,02	11,78	15,42	16,53	18,00	12,8%	12,3%

Nota: De acordo com o Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos, de janeiro de 2017, apenas são considerados os estabelecimentos com capacidade igual ou superior a 10 camas (Regulamento EU 692/2011).
 Fonte: EY-Parthenon com base em INE - Estatísticas do Turismo

Figura 19. Relevância do campismo em Portugal | 2018



Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Tabela 6. Relevância atual e dinâmicas recentes do campismo no Alentejo | 2013 - 2018

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TVMA 2014-2019	TVMA PT 2014-2019
Campistas (N.º)	256.406	291.988	328.664	343.367	337.066	351.036	6,5%	5,5%
Dormidas (N.º)	941.661	950.738	1.113.877	1.177.085	1.223.782	1.225.173	5,4%	4,3%
Parques de campismo (N.º)	39	38	38	40	38	40	0,5%	-0,6%
Capacidade de alojamento (N.º)	25.662	25.565	25.565	25.700	25.506	25.772	0,1%	0,5%

Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Com o objetivo obter um entendimento mais profundo e completo da evolução do turismo na região do Alentejo, considerou-se relevante realizar

uma análise de posicionamento da região no contexto europeu.

Neste sentido, definiu-se um “clube de convergência”, o qual engloba regiões europeias com características estruturais semelhantes às do Alentejo ao nível do rendimento per capita, densidade populacional, qualificação da população, dotação de infraestruturas, entre outros fatores de desenvolvimento regional. As regiões com características semelhantes encontram-se enumeradas na tabela infra, não sendo necessariamente concorrentes do Alentejo ao nível do turismo.

Em comparação com as regiões do “clube de convergência”, no período 2014-2018, o Alentejo foi o destino que registou a melhor performance ao nível do turismo, sobretudo no que respeita à capacidade de alojamento e ao número de dormidas. Todavia, ainda existe margem de progressão no que toca à taxa de ocupação-quarto e à proporção de dormidas de hóspedes estrangeiros.

Tabela 7. Posicionamento do Alentejo face ao clube de convergência | 2014 - 2019

NUTSII	País	TVMA 2014 - 2019		2019	
		Capacidade de alojamento (camas)	Dormidas	Taxa de ocupação quarto	% dormidas de hóspedes estrangeiros
Alentejo	Portugal	4,7%	9,9%	45%	31%
Anatoliki Makedonia, Thraki*	Grécia	4,4%	1,9%	38%	69%
Basilicata	Itália	-0,7%	5,4%	42%	12%
Castilla-la Mancha	Espanha	0,5%	5,3%	38%	16%
Extremadura	Espanha	0,6%	5,5%	42%	16%
Limousin	França	-1,2%	1,4%	52%	n.a.
Molise	Itália	-0,6%	0,9%	40%	8%
Peloponnisos*	Grécia	0,8%	6,9%	33%	54%
Podlaskie	Polónia	3,2%	4,6%	42%	16%
Poitou-Charentes	França	0,1%	3,4%	56%	14%
Prov. Luxembourg	Luxemburgo	1,0%	6,9%	43%	42%
Severozapaden	Bulgária	-1,1%	2,4%	27%	13%
Thessalia*	Grécia	1,9%	6,5%	33%	55%

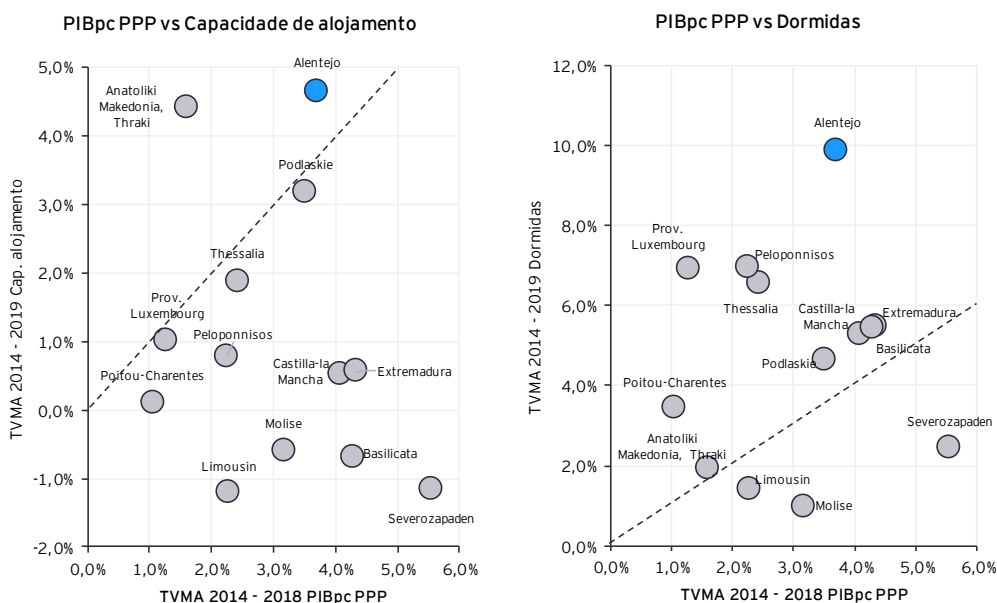
*O período considerado foi 2014-2018 em todos os indicadores.
Fonte: EY-Parthenon com base em Eurostat

Comparando as dinâmicas do turismo e as dinâmicas de competitividade, constata-se que o ritmo de crescimento da capacidade de alojamento e das dormidas na região do Alentejo foi superior ao ritmo de crescimento da competitividade, medida com base no PIB per capita em paridades de poder de compra. Por um lado, quando se considera a evolução da capacidade de alojamento, a região do Alentejo encontra-se em contraponto com a maioria das regiões do “clube de convergência”, uma vez que, em termos médios, o turismo cresce de forma

mais acelerada que o PIB. O cruzamento destas variáveis sugere que, em certa medida, o crescimento do PIB terá tido um contributo relevante da dinâmica observada pelos indicadores do turismo.

Por outro lado, quando se considera a evolução do número de dormidas, o Alentejo está em linha com a maioria das regiões do “clube de convergência”, exibindo um crescimento do turismo superior ao do PIB.

Figura 20. Dinâmicas do turismo vs dinâmicas de competitividade | 2014 - 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em Eurostat

2.2. O turismo nas sub-regiões do Alentejo

A região do Alentejo apresenta uma grande diversidade de recursos e de procura turística, refletindo-se no nível de maturidade do turismo nas diversas sub-regiões. Desde logo, no respeitante à procura, o Alentejo Central surge como a principal preferência dos turistas que visitam o Alentejo. Em 2019, esta sub-região representou, respetivamente, 37% e 32% dos hóspedes e dormidas registadas no Alentejo. Segue-se o Alentejo Litoral, com um peso de 26% no total de hóspedes e de 33% no total de dormidas. Conjuntamente, estas duas regiões concentram mais de metade da procura turística dirigida à região do Alentejo.

Ainda na vertente da procura, importa salientar a posição semelhante do Baixo e do Alto Alentejo. Ambas as sub-regiões detêm uma posição semelhante na procura turística do Alentejo. Por sua vez, a Lezíria do Tejo assume uma posição de menor relevância.

Na ótica da oferta, o Alentejo Litoral e o Alentejo Central representam, em conjunto, 55% dos estabelecimentos e 62% da capacidade de alojamento no Alentejo. Note-se, porém, que a este nível a relevância do Alentejo Litoral é superior à do Alentejo Central. Seguem-se o Alto Alentejo (18% nos estabelecimentos e 16% na capacidade de alojamento) e o Baixo Alentejo (16% nos

estabelecimentos e 13% na capacidade de alojamento). A Lezíria do Tejo assume novamente uma posição residual.

No tocante aos proveitos de aposento, o padrão é semelhante. O Alentejo Litoral e o Alentejo Central afirmam-se como os principais núcleos (70% do total). O Alto e o Baixo Alentejo têm um peso semelhante entre si (12%). A Lezíria representa 5% dos proveitos de aposento da NUTS II Alentejo.

Comparando o posicionamento das diversas sub-regiões (Figura 22), observa-se, desde logo, que apenas a Lezíria do Tejo e o Alentejo Central superam a média nacional no que toca à proporção de dormidas entre julho e setembro, afirmando-se como destinos menos sazonais. Nos restantes indicadores, o posicionamento das sub-regiões alentejanas é notoriamente inferior, em particular no Alentejo Litoral.

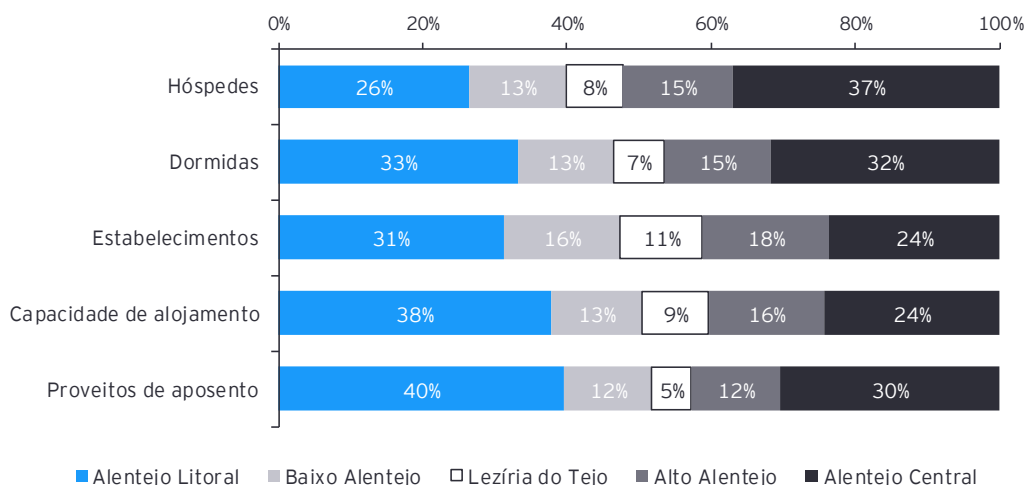
Em comparação com a média regional, evidencia-se claramente o Alentejo Central, sendo a sub-região com maior proporção de hóspedes estrangeiros, taxa de ocupação-cama e proveitos de aposento por capacidade de alojamento.

Atendendo à estada média, quer global quer somente de hóspedes estrangeiros, destaca-se a sub-região do Alentejo Litoral, estando claramente acima dos restantes destinos turísticos da região do

Alentejano. Todavia, por se tratar de uma sub-região que capitaliza sobretudo a costa atlântica, a taxa de sazonalidade é bastante elevada, sendo que

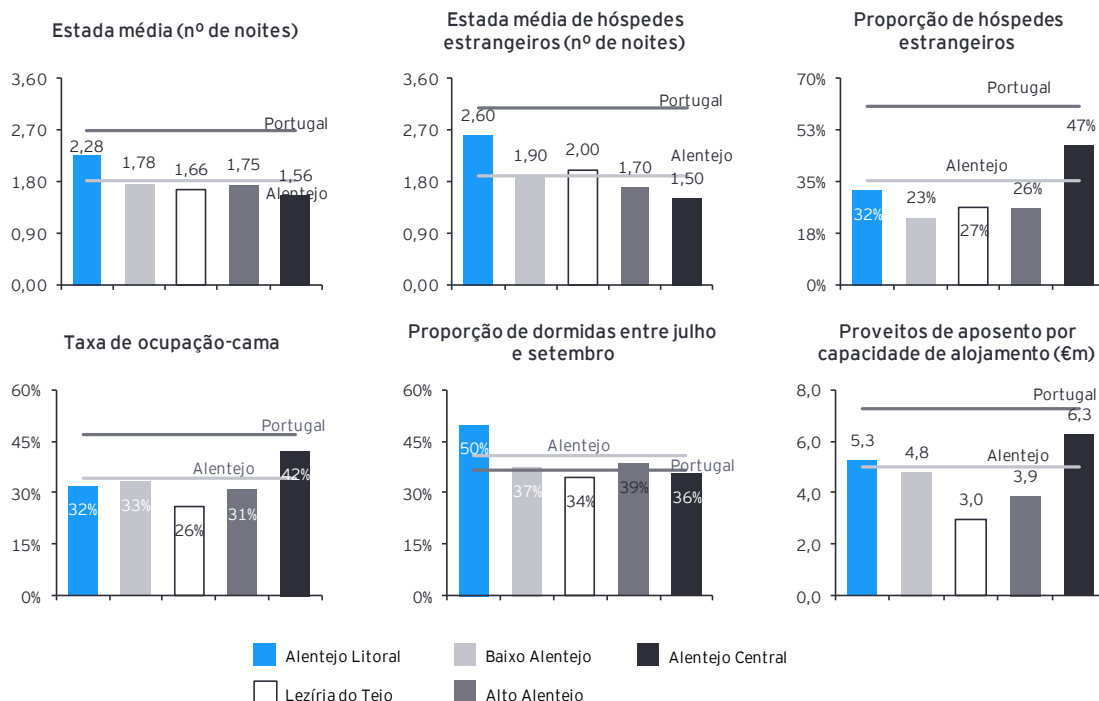
mais de metade das dormidas ocorrem entre os meses de julho e setembro.

Figura 21. Distribuição sub-regional do turismo no Alentejo | 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Figura 22. Distribuição sub-regional do turismo no Alentejo | 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Alentejo Litoral

Nos últimos anos, o turismo na sub-região do Alentejo Litoral tem apresentado uma performance bastante positiva. Entre 2014 e 2019, o número de hóspedes e de dormidas cresceu, respetivamente, a um ritmo médio de 14% e 14% ao ano, potenciado em grande medida pelo desempenho do TER e TH e do alojamento local. Ainda assim, importa referir que a hotelaria é responsável por mais de metade da procura turística dirigida ao Alentejo Litoral, apesar da menor relevância face a 2014. A taxa de ocupação-cama também evoluiu favoravelmente durante o período em análise.

Em termos de oferta, observou-se uma clara explosão dos estabelecimentos afetos ao TER e TH e ao alojamento local, repercutindo-se logicamente na evolução da capacidade de alojamento. Os proveitos de aposento cresceram a uma taxa média anual de 20%, fruto essencialmente da maior preponderância do TER, TH e alojamento local.

Ao nível dos municípios, Grândola domina o panorama turístico do Alentejo Litoral, representando cerca de 63% das dormidas, 39% da capacidade de alojamento e 48% dos proveitos de aposento. Segue-se o concelho de Odemira, que, juntamente com Grândola, representam aproximadamente 77% do turismo no litoral alentejano, sendo, juntamente com Santiago do Cacém, os concelhos com melhor dinâmica entre 2014 e 2019. Grândola, Odemira e Santiago do Cacém são aliás os municípios com maiores taxas de ocupação no Alentejo Litoral.

Por seu turno, Santiago do Cacém é responsável por cerca de 8% das dormidas, 14% da capacidade de alojamento e 12% dos proveitos de aposento. Sines e Alcácer do Sul ainda detêm uma posição residual no turismo do Alentejo Litoral.

Figura 23. Turismo no Alentejo Litoral | 2014 - 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Tabela 8. Turismo nos municípios do Alentejo Litoral | 2014 - 2019

	Dormidas (Nº)		Cap. de alojamento (Nº)		Taxa de ocupação (%)		Prov. de aposento (€m)	
	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019
Alcácer do Sal	39.718	5%	1.160	5%	19	1%	2.723	9%
Grândola	381.648	13%	3.876	6%	35	9%	20.238	22%
Odemira	83.167	21%	2.643	13%	35	9%	9.697	22%
Santiago do Cacém	51.159	18%	1.326	14%	29	5%	5.092	23%
Sines	54.034	1%	808	1%	29	-1%	4.043	7%

Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Baixo Alentejo

Entre 2014 e 2019, o turismo na sub-região do Baixo Alentejo também seguiu uma trajetória de crescimento bastante positiva. O número de hóspedes cresceu a um ritmo médio de 10%, impulsionando o aumento das dormidas, as quais cresceram, em média, 11% ao ano. Merece destaque a evolução da procura dirigida aos estabelecimentos de TER e TH, os quais evidenciaram um crescimento médio do número de hóspedes e de dormidas de, respetivamente, 18% e 17%, superando a hotelaria (8% e 9%) e superando o desempenho do alojamento local (7% e 9%). Mesmo assim, a hotelaria é a principal preferência da procura turística do Baixo Alentejo, tendo inclusive incrementado a sua relevância entre 2014 e 2019. É também a tipologia de alojamento que exhibe a taxa de ocupação-cama mais elevada.

Ao nível da oferta, no período em análise, observou-se uma proliferação dos estabelecimentos de TER e TH, com repercussões significativas na estrutura da capacidade de alojamento da sub-região. Os estabelecimentos de TER e TH representam 61% da oferta turística no Baixo Alentejo, estatuto este que perde para o setor hoteleiro no que se refere à capacidade de alojamento.

Ainda assim, ao nível do número de camas, o turismo em espaço rural e de habitação do Baixo Alentejo fortaleceu a sua posição relativa entre 2014 e 2019, ao contrário do que se verificou na hotelaria e no alojamento local. Porém, a hotelaria

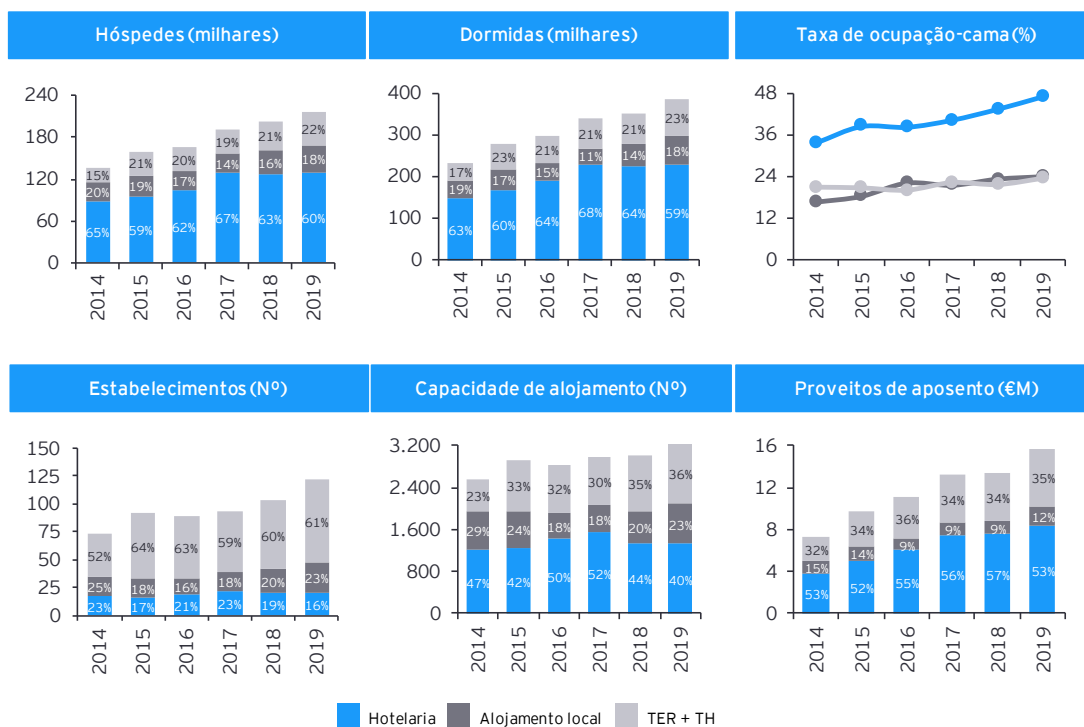
ainda é o principal segmento em termos de camas disponíveis.

Consequentemente, os proveitos de aposento também exibiram uma evolução favorável, sobretudo na hotelaria e no TER e TH, exibindo taxas médias de crescimento anual de 17% e 19%, respetivamente.

Em termos de municípios, o turismo no Baixo Alentejo é claramente dominado pela cidade de Beja, a qual representou, em 2019, cerca de 44% das dormidas, 34% da capacidade de alojamento e 52% dos proveitos de aposento. A uma distância considerável, surgem os concelhos de Mértola e Moura, responsáveis, em conjunto, por 23% das dormidas, 21% da capacidade de alojamento e 15% dos proveitos de aposento. Os municípios de Mértola, Almodôvar e Ferreira do Alentejo evidenciaram um ritmo médio de crescimento das dormidas bastante robusto. Ferreira do Alentejo destaca-se também pela relevância ao nível da capacidade de alojamento.

De um modo geral, todos os municípios têm demonstrando dinâmicas bastante robustas nos vários indicadores, derivando essencialmente da expansão do turismo ainda ser um fenómeno recente.

Figura 24. Turismo no Baixo Alentejo | 2014 - 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Tabela 9. Turismo nos municípios do Baixo Alentejo | 2014 - 2019

	Dormidas (Nº)		Cap. de alojamento (Nº)		Taxa de ocupação (%)		Prov. de aposento (€m)	
	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019
Aljustrel	14.094	11%	162	-3%	25	10%	537	17%
Almodôvar	15.228	24%	138	15%	31	6%	546	46%
Alvito	7.621	3%	115	5%	20	-3%	335	6%
Barrancos	3.452	n.a.	78	n.a.	14	n.a.	112	n.a.
Beja	168.264	8%	1.101	4%	42	3%	8.208	14%
Castro Verde	20.409	10%	203	7%	33	4%	756	15%
Cuba	3.815	n.a.	45	n.a.	21	n.a.	146	n.a.
Ferreira do Alentejo	23.194	13%	318	3%	23	16%	1.075	37%
Mértola	54.687	26%	444	15%	35	10%	1.567	23%
Moura	32.510	7%	215	0%	40	5%	818	17%
Ourique	12.616	n.a.	135	n.a.	27	n.a.	364	n.a.
Serpa	16.942	3%	201	3%	24	1%	563	12%
Vidigueira	11.785	6%	118	-3%	26	6%	707	15%

Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Lezíria do Tejo

No contexto do turismo na região do Alentejo, a Lezíria do Tejo é ainda um destino turístico em desenvolvimento. Seguindo as demais sub-regiões, entre 2014 e 2019, o turismo na Lezíria do Tejo também trilhou uma trajetória de crescimento. Ao nível da procura, registou-se uma evolução bastante interessante. Em termos médios, os hóspedes alojados na Lezíria do Tejo cresceram 12 ao ano, sendo que a taxa de variação das dormidas se fixou em 11%. Destacam-se sobretudo as dinâmicas verificadas ao nível do TER, TH e alojamento local que reforçaram a sua relevância na procura turística. O segmento hoteleiro, apesar do crescimento verificado, perdeu relevância nas preferências dos turistas, sendo, contudo, a tipologia com maior taxa de ocupação.

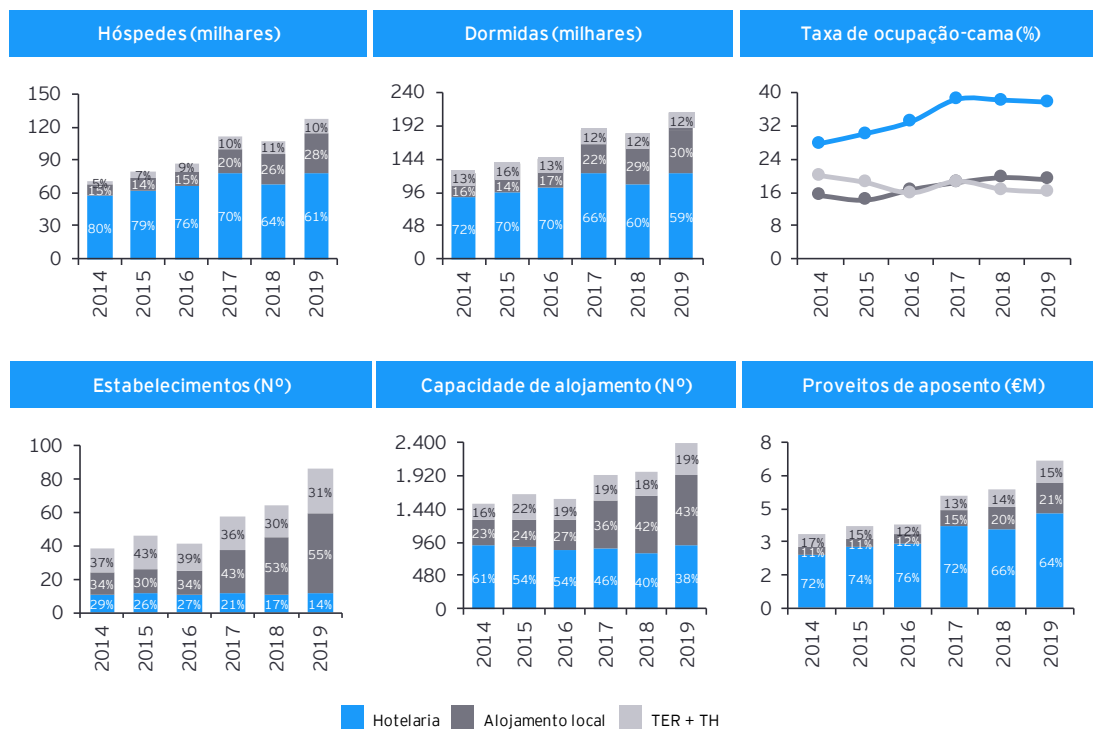
Por outro lado, o TER, TH e alojamento local aumentaram o seu peso na oferta de alojamento turístico da Lezíria do Tejo. Contrariamente ao que sucede nas restantes sub-regiões, o forte aumento de capacidade verificado ao nível do TER, TH e

alojamento local tornou estas tipologias responsáveis por mais de metade da oferta turística da sub-região, beneficiando simultaneamente da quebra na capacidade da hotelaria.

No que toca aos proveitos de aposento, o segmento hoteleiro também perdeu relevância, fruto do crescimento robusto das restantes tipologias.

Ao nível de municípios, a cidade de Santarém destaca-se indubitavelmente como o principal núcleo turístico da Lezíria do Tejo. Em 2019, este concelho representou 43% das dormidas, 32% da capacidade de alojamento e 48% dos proveitos de aposento da sub-região da Lezíria do Tejo. De seguida, sobressaem os concelhos de Almeirim, Benavente e Azambuja, representando, em conjunto, 29% das dormidas, 28% da capacidade de alojamento e 26% dos proveitos de aposento. Em termos de dinâmica, destacam-se Azambuja, Coruche e Santarém.

Figura 25. Turismo na Lezíria do Tejo | 2014 - 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Tabela 10. Turismo nos municípios da Lezíria do Tejo | 2014 - 2019

	Dormidas (Nº)		Cap. de alojamento (Nº)		Taxa de ocupação (%)		Prov. de aposento (€m)	
	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019
Almeirim	23.586	8%	251	11%	28	-1%	719	15%
Alpiarça	1.616	n.a.	42	n.a.	13	n.a.	38	n.a.
Azambuja	13.581	24%	221	11%	17	11%	373	24%
Benavente	24.804	11%	204	7%	36	5%	783	13%
Cartaxo	10.148	n.a.	193	n.a.	16	n.a.	300	n.a.
Chamusca	2.826	n.a.	82	n.a.	11	n.a.	77	n.a.
Coruche	10.063	14%	166	16%	21	-3%	334	21%
Golegã	14.911	11%	237	10%	19	4%	646	10%
Rio Maior	16.218	6%	220	9%	24	1%	405	9%
Salvaterra de Magos	1.582	n.a.	24	n.a.	21	n.a.	34	n.a.
Santarém	91.166	11%	762	5%	33	4%	3.432	16%

Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Alto Alentejo

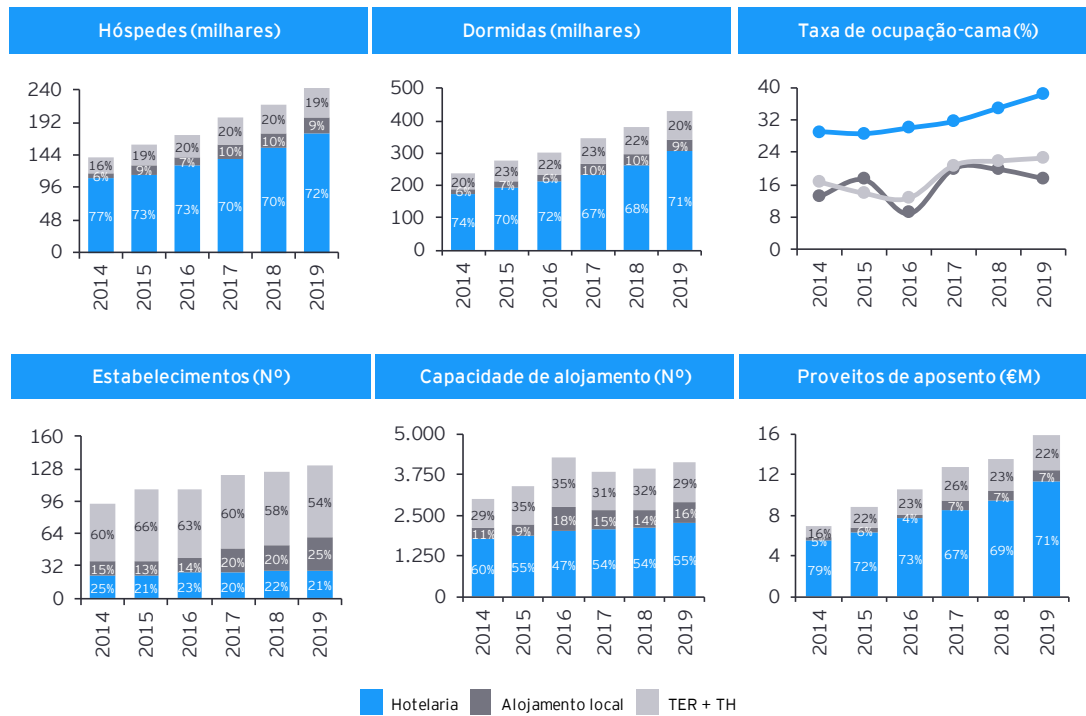
No período em análise, à semelhança das restantes sub-regiões, o turismo no Alto Alentejo também vivenciou uma trajetória de crescimento. Hóspedes e dormidas evoluíram a uma taxa média de 12% e 13%, respetivamente. Em particular, destaca-se principalmente o aumento da procura observado ao nível do alojamento local (21% nos hóspedes e 22% nas dormidas). As restantes tipologias também registaram ritmos relevantes, apesar de inferiores comparativamente com o alojamento local.

Relativamente à oferta, o crescimento ocorreu sobretudo ao nível de novas unidades de alojamento local, surgindo de seguida o TER e TH. Apesar do maior número de estabelecimentos afetos ao TER e TH, a hotelaria é responsável pela maior fatia da capacidade de alojamento (55%) e dos proveitos de

aposento (71%) do Alto Alentejo, liderando também ao nível da taxa de ocupação-cama.

O principal núcleo turístico da sub-região do Alto Alentejo é o município de Elvas, responsável por 26% das dormidas, 28% da capacidade de alojamento e 24% dos proveitos de aposento. A uma distância considerável, mas com relevância no panorama turístico do Alto Alentejo, destacam-se os concelhos Ponte de Sor, Castelo de Vide, Marvão e Portalegre. Juntamente com Elvas, estes municípios recebem 77% das dormidas, detêm 75% da capacidade de alojamento e geram 72% dos proveitos de aposento. Com a exceção de Castelo de Vide, são também os concelhos com dinâmicas mais significativas.

Figura 26. Turismo no Alto Alentejo | 2014 - 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Tabela 11. Turismo nos municípios do Alto Alentejo | 2014 - 2019

	Dormidas (Nº)		Cap. de alojamento (Nº)		Taxa de ocupação (%)		Prov. de aposento (€M)	
	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019
Alter do Chão	13.413	4%	121	2%	32	4%	466	14%
Arronches	11.671	n.a.	98	n.a.	38	n.a.	329	n.a.
Avis	17.836	7%	160	6%	34	3%	1.162	10%
Campo Maior	8.038	7%	101	3%	22	3%	492	15%
Castelo de Vide	44.501	3%	581	1%	23	2%	1.021	7%
Crato	15.749	8%	156	0%	30	8%	846	13%
Elvas	106.151	18%	1.128	7%	29	11%	3.513	24%
Fronteira	4.646	6%	96	11%	23	-4%	139	6%
Gavião		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.
Marvão	40.051	8%	453	8%	26	0%	1.444	12%
Monforte		n.a.		n.a.		n.a.		n.a.
Nisa	21.541	n.a.	197	n.a.	32	n.a.	669	n.a.
Ponte de Sor	83.080	18%	427	6%	53	2%	3.415	22%
Portalegre	41.445	15%	377	12%	31	2%	1.314	21%
Sousel	3.068	n.a.	78	n.a.	15	n.a.	92	n.a.

Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Alentejo Central

Entre 2014 e 2019, a procura turística dirigida ao Alto Alentejo cresceu, em média, 11% ao ano, sendo este ritmo idêntico ao nível quer de hóspedes quer de dormidas. Em termos de tipologias, as escolhas dos visitantes do Alentejo Central recaem essencialmente sobre o segmento hoteleiro, tendo este evoluído a uma taxa de 12% ao ano em número de hóspedes e 11% em número de dormidas. Ao contrário de outras sub-regiões alentejanas, a hotelaria tem conseguido manter uma trajetória de crescimento semelhante à do TER e TH, resultando na manutenção da sua posição de domínio ao nível do número de hóspedes e de dormidas. Ao contrário do verificado noutras sub-regiões, o alojamento local no Alentejo Central não assume uma importância muito significativa.

Na vertente da oferta, registou-se um aumento evidente no número de estabelecimentos de TER e TH, representando, em 2019, cerca de metade da oferta turística da sub-região. Porém, apesar da crescente relevância desta tipologia, a hotelaria continua a dominar as taxas de ocupação-cama, a

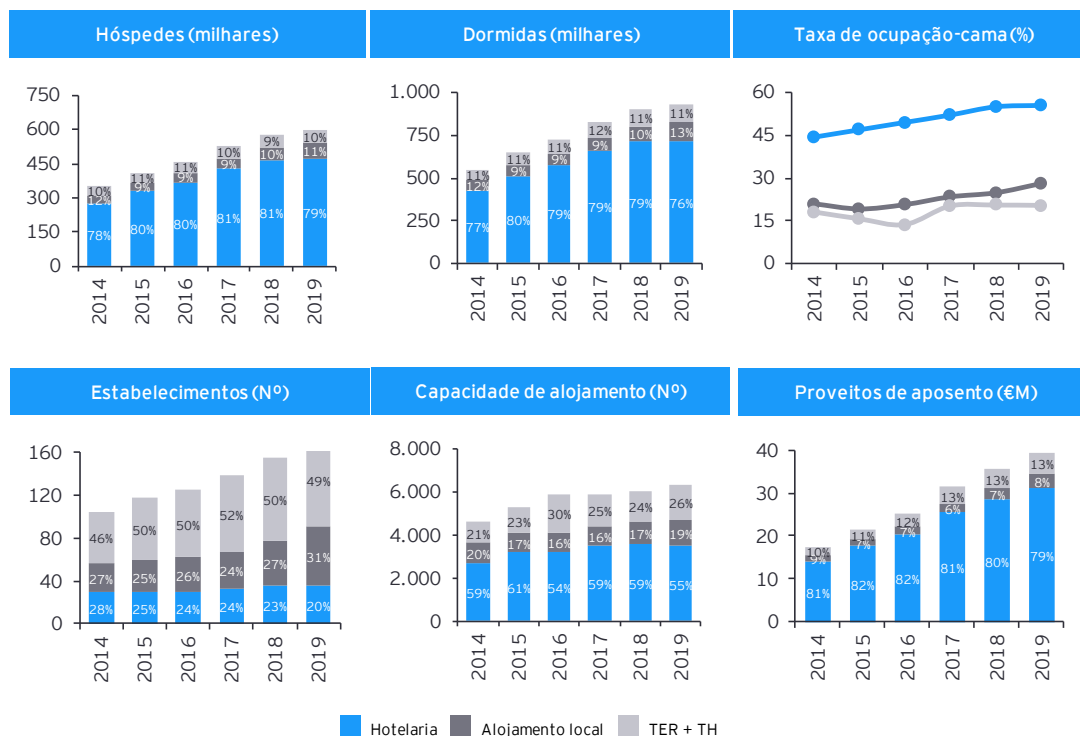
capacidade de alojamento e os proveitos de aposento.

Como espelha a tabela infra, o turismo na sub-região do Alentejo Central encontra-se claramente concentrado no município de Évora. Em 2019, os alojamentos turísticos deste município detinham mais de metade (52%) da capacidade instalada e geraram 63% dos proveitos de aposento, tendo acomodado 71% das dormidas registadas na sub-região.

Reguengos de Monsaraz, Estremoz e Vila Viçosa são os destinos turísticos que se seguem em termos de relevância, possuindo uma dimensão claramente inferior ao do concelho de Évora.

Finalmente, note-se que os diversos municípios do Alentejo Central têm apresentando uma trajetória bastante favorável ao nível dos indicadores apresentados.

Figura 27. Turismo no Alentejo Central | 2014 - 2019



Fonte: EY-Parthenon com base em INE

Tabela 12. Turismo nos municípios do Alentejo Central | 2014 - 2019

	Dormidas (Nº)		Cap. de alojamento (Nº)		Taxa de ocupação (%)		Prov. de aposento (€m)	
	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019	2019	TVMA 2014-2019
Alandroal	11.929	23%	199	14%	21	13%	448	28%
Arraiolos	24.164	n.a.	230	n.a.	30	n.a.	1.562	n.a.
Borba	4.888	7%	111	5%	13	3%	170	17%
Estremoz	51.220	4%	560	1%	24	3%	2.425	15%
Évora	659.561	12%	3.268	7%	56	3%	24.968	16%
Montemor-o-Novo	26.241	4%	354	2%	24	3%	1.882	8%
Mora	5.342	5%	125	5%	13	0%	177	10%
Mourão	8.341	28%	158	19%	20	12%	435	42%
Portel	6.718	5%	115	22%	17	-12%	217	8%
Redondo	15.467	14%	155	4%	30	10%	629	23%
Reguengos de Monsaraz	62.560	11%	546	5%	32	7%	4.094	32%
Vendas Novas	12.621	n.a.	122	n.a.	29	n.a.	279	n.a.
Viana do Alentejo	3.928	5%	101	10%	17	5%	141	33%
Vila Viçosa	41.893	7%	282	3%	41	1%	2.112	17%

Fonte: EY-Parthenon com base em INE

2.3. As orientações estratégicas e os projetos desenvolvidos no período 2014-2020

O desenvolvimento da estratégia para o turismo do Alentejo e Ribatejo no horizonte 2027 assenta necessariamente na continuidade de um conjunto de opções já estabelecidas, em particular no quinquénio 2014-2020 que teve como principal desígnio posicionar a região como um destino turístico

certificado ao longo de toda a cadeia de valor e reconhecido internacionalmente pela sua identidade e diferenciação das experiências oferecidas. A prossecução deste propósito assentava em 6 pilares estratégicos, conforme espelha a Figura 28.

Figura 28. Prioridades estratégicas do Turismo do Alentejo e Ribatejo | 2014 - 2020

1. Um destino com identidade	2. Certificação do destino e das atividades turísticas	3. Requalificação e criação de novos produtos turísticos
Potenciar a estruturação e promoção do destino com base numa visão intersectorial, suportada num modelo de governação eficaz e participado, adotando políticas que acrescentem valor à cadeia produtiva e fomentem a cultura associativa	Apostar na agregação de competências em áreas estruturantes, como o planeamento do território, licenciamento de atividade e monitorização do destino	Prosseguir o esforço de requalificação dos produtos turísticos e promover outros para os quais o território demonstre apetência, em espaço quer rural quer urbano, incentivando corredores de oferta especializada
4. Institucionalização e reforço das redes de oferta no território	5. Reforço da promoção e do marketing digital	6. Internacionalização dos destinos Alentejo e Ribatejo
Incentivar e coordenar os agentes a criar/integrar redes de oferta de destino ou setoriais de modo a conquistar massa crítica ao nível da gestão e visibilidade no mercado	Aposta na comunicação digital do destino, desenvolvendo ferramentas de gestão e interação com os turistas e melhorando a presença e monitorização nas plataformas online	Projetar um novo posicionamento do Alentejo e Ribatejo nos mercados internacionais, apostando em campanhas de promoção dirigidas e integradas com os setores económicos mais relevantes da região, identificando nichos de mercado e estimulando o contacto com agentes internacionais.

Fonte: EY-Parthenon com base em ERT do Alentejo e Ribatejo

A implementação da estratégia 2014-2020 e o trabalho desenvolvido pela Entidade Regional do Turismo do Alentejo e Ribatejo é reconhecido na região como tendo contribuído para posicionar o Alentejo e Ribatejo *com um conjunto enriquecido de produtos e serviços turísticos e destinos certificados e sustentados que têm beneficiado de uma imagem comunicacional que incorpora a diversidade dos recursos turísticos regionais, numa dinâmica territorial que abrange a Lezíria do Tejo. A estratégia e programação adotadas têm contribuído relevantemente para uma lógica de valorização de recursos com potencial de aproveitamento turístico que, para além de valorizar a ideia de coesão territorial, projeta uma Região competitiva.*

O esforço desenvolvido pela ERT do Alentejo e Ribatejo na implementação da Estratégia 2014-2020 consubstanciou-se num vasto conjunto de projetos que orientam a estratégia (projetos nucleares), que aprofundam e consolidam a estratégia por produto turístico (planos operacionais estratégicos) e que reforçam e consolidam globalmente a estratégia (projetos complementares).

Os projetos considerados fulcrais para o desenvolvimento turístico do Alentejo e Ribatejo passaram essencialmente pela certificação do destino (ao nível dos alojamentos turísticos e, futuramente, dos prestadores de serviços de animação turística) e pela ativação e valorização do vasto património cultural imaterial do Alentejo e Ribatejo, englobando o desenvolvimento, a montagem e a produção de experiências turísticas. Nesta vertente, é ainda importante enfatizar a aposta no desenvolvimento das marcas Alentejo e Ribatejo e na digitalização do destino por via do fomento e melhoramento da exposição digital do destino nas plataformas online e nas redes sociais e do investimento em ferramentas de gestão dos consumidores e da reputação.

Transversalmente, a ERT do Alentejo e Ribatejo tem desenvolvido e implementado planos operacionais estratégicos orientados para produtos turísticos específicos, evidenciando-se a organização, estruturação e promoção empresarial do enoturismo, a valorização do *touring* cultural e paisagístico, a dinamização do turismo de natureza, a criação da rede integrada de centros BTT e das rotas culturais do Alqueva.

Complementarmente, a estratégia do Turismo do Alentejo e Ribatejo tem sido aprimorada através de um conjunto diversificado de ações, das quais se destacam: a valorização, promoção e desenvolvimento do património histórico e cultural de Évora e da região envolvente; o desenvolvimento e consolidação do Observatório de Turismo Sustentável e a participação na Feira de Turismo de Lisboa.

Caixa 9. As tendências globais e o turismo no Alentejo e Ribatejo

As tendências globais que se tem verificado na evolução do turismo a nível global, assinaladas ao longo do capítulo 1 do presente Relatório, devem ser tidas em perspetiva pois poderão, se bem trabalhadas, potenciar destinos turísticos como o Alentejo e Ribatejo, detentor de um conjunto de recursos suscetíveis de captar as diversas motivações presentes na procura turística nacional e internacional. Desde logo, o desenvolvimento da classe média a nível mundial poderá resultar numa maior predisposição para viajar decorrente de um maior poder de compra e capacidade de adquirir experiências de maior valor acrescentado; podendo constituir uma oportunidade relevante para o desenvolvimento de novas ofertas turísticas na região do Alentejo e Ribatejo.

Do ponto de vista demográfico, o envelhecimento populacional ditará também uma maior procura por espaços que promovam o bem-estar, com serviços e cuidados continuados e menos massificados, contrapondo com a emergência dos segmentos mais jovens, mais interessados em experiências novas e mais diversificadas. Ambos os segmentos encontram soluções e oferta de serviços de turismo no Alentejo e Ribatejo que satisfazem os seus interesses. O aumento dos movimentos migratórios e férias mais repartidas poderá ser uma oportunidade se o Alentejo e Ribatejo for encarado como um destino turístico que promova o “reencontro da família e amigos”.

Adicionalmente, o facto de se tratar de um território de baixa densidade populacional permite à região adotar um modelo de turismo mais seletivo, por oposição a uma estratégia de turismo orientada para o turismo de massas, usualmente associado aos grandes centros urbanos (e.g. Lisboa, Porto). A aposta pode fomentar a notoriedade do Alentejo e Ribatejo enquanto destino turístico distante das grandes massas turísticas e, portanto, mais sustentável do ponto de vista ambiental e social.

Na vertente da oferta, a proliferação das tecnologias digitais pode constituir uma oportunidade para a região no sentido de fortalecimento das estratégias de marketing e comunicação, conduzindo a uma maior notoriedade e penetração nos mercados internacionais e potenciando o desenvolvimento turístico da região. Todavia, importa referir que a alteração a nível global do foco dos investimentos para o mercado interno pode induzir alterações significativas no padrão da procura, podendo ser necessário um maior foco no estímulo e atração da procura nacional.

Em simultâneo, o facto de se tratar de uma região com vários recursos diferenciadores e geograficamente ampla, pode constituir uma alavanca na atração de investimento. O desenvolvimento turístico da região trará certamente novos investimentos hoteleiros, podendo em alguns casos ocorrer sob a forma de aquisições. Será importante sensibilizar junto de eventuais novos investimentos para a necessidade de valorização e continuidade da essência e das características genuínas na região.

Fonte: EY-Parthenon

2.4. Análise SWOT do turismo no Alentejo e Ribatejo

FORÇAS

Do ponto de vista estratégico, o posicionamento da região do Alentejo e Ribatejo enquanto destino turístico, alimenta-se da autenticidade e heterogeneidade dos produtos e recursos existentes na região. Em concreto, um dos principais pontos fortes da região do Alentejo e Ribatejo reside na sua extensa riqueza patrimonial, possibilitando o seu posicionamento ao nível do turismo cultural (e.g. etnografia, turismo do sal), do sol e mar, do turismo de lazer (e.g. *touring*, turismo de luxo, turismo náutico) e do turismo de natureza e cinegético. A região do Alentejo e Ribatejo possui ainda valências e recursos que, em agregação com os produtos atrás mencionados, lhe permitem a estruturação da oferta turística em torno de experiências diferenciadoras e de qualidade. Tais valências colocam-se sobretudo ao nível dos vinhos e gastronomia, do turismo de desporto, do turismo equestre, do turismo de golfe e do turismo de experiências e de eventos (e.g. casamentos). Destaca-se ainda a capacitação ao nível do turismo religioso, do turismo militar e do turismo sénior.

Ainda dentro do quadrante dos pontos fortes, destaca-se o desenvolvimento sustentado do turismo na região, fruto da estratégia implementada pela ERT e pela ARPTA na esfera da promoção turística internacional. Os esforços da ERT têm-se repercutido na crescente estruturação e certificação da oferta turística na região, enquanto a atuação da ARPTA se tem repercutido numa maior relevância dos mercados internacionais de longa distância (e.g. Canadá, EUA, China). Adicionalmente, a aposta num modelo de desenvolvimento turístico mais seletivo é também uma das forças da região, permitindo responder de forma mais cabal às exigências do turista pós-COVID-19, as quais se traduzirão na preferência por destinos locais, de baixa densidade populacional e que privilegiem o contacto com a natureza.

FRAQUEZAS

Apesar da elevada diversidade ao nível dos recursos turísticos, a região do Alentejo e Ribatejo enfrenta um conjunto de fraquezas que têm dificultado um desenvolvimento mais fluído da atividade turística regional. Desde logo, a região evidencia problemas no que toca à disponibilidade de recursos humanos qualificados, repercutindo-se na falta de oferta em determinados territórios e na incapacidade de acolher com a qualidade e sensibilidade desejadas visitantes de culturas diferentes. A atração de mão-de-obra qualificada tem sido prejudicada pelas condições de trabalho pouco atrativas, pela falta de iniciativa e pela qualidade do emprego, bem como pelo crescente despovoamento do território, sobretudo nas zonas interiores.

Devido ao progressivo aparecimento de novos alojamentos e unidades hoteleiras de elevada qualidade, a maior procura por recursos humanos no Alentejo e Ribatejo tem originado um crescente *stress* na procura deste recurso, já por si escasso no território (bem como em níveis de formação cada vez mais exigentes). Esta escassez de recursos prejudica o desenvolvimento dos padrões de qualidade da oferta de turismo, pois fica "capturada" pelo nível dos recursos humanos existentes (que não prima sempre pela "excelência" do serviço), não havendo alternativa de substituição.

Do lado da oferta da formação, não só são poucas as pessoas formadas que continuam a trabalhar no setor, como por outro lado a formação nem sempre é de qualidade e suficiente para dotar as pessoas com o conhecimento necessário para executar aquilo que aprenderam (principalmente ao nível da aprendizagem de línguas estrangeiras onde se verificam maiores dificuldades de aprendizagem). O ensino superior poderá ter um papel importante na formação dos recursos em geral e nos mais vocacionados para o turismo em particular, se possível permitindo criar capacidade e sensibilidade nesses recursos para as nuances culturais e respetivos interesses dos novos turistas que procuram o Alentejo e Ribatejo.

A estes fatores acresce a qualidade e cobertura das redes de transporte existentes, as quais se repercutem não só na experiência de acolhimento dos turistas, mas também na capacidade do território em atrair força de trabalho. A região do Alentejo e Ribatejo evidencia falta de acessibilidades aos *hubs* de transporte (sobretudo os aeroportos de Lisboa, Faro e Beja), de infraestruturas de qualidade para o acolhimento de turismo com grupos de maior dimensão (e.g. WC, parques estacionamento, passeios, pontos de informação) e de infraestruturas de apoio à rede de oferta de turismo instalada (e.g. ETAR, redes de saneamento, cobertura dos transportes públicos, rede de telecomunicações).

Fruto da auscultação realizada, constatam-se ainda algumas debilidades no que respeita à capacitação das empresas ao nível dos seus modelos de gestão, traduzindo-se numa reduzida aposta em plataformas digitais de comunicação e, por vezes, em dificuldades numa maior colaboração em rede. Estas limitações repercutem-se na capacidade de gerar massa crítica. A falta de articulação entre os operadores e detentores dos recursos origina uma maior dificuldade na criação de novos produtos turísticos de referência. As redes colaborativas tiveram um papel importante na ligação e desenvolvimento das atuais parcerias entre as

empresas de turismo no Alentejo e Ribatejo, permitindo reduzir algum efeito de desconfiança e fomentando a partilha de experiências e conhecimento.

Ao nível da oferta prevalecem ainda algumas dificuldades na integração de produtos e recursos turísticos no Alentejo e Ribatejo. Os atores da região salientam que a agregação da oferta é uma dificuldade no Alentejo e Ribatejo criando dificuldades por exemplo em tarefas simples como o agendamento por parte dos visitantes de atividades de um dia para o outro (generalidade da oferta é privada, de micro dimensão e dispersa no território).

A falta de adoção de plataformas digitais de comunicação também tem obstruído o ganho de massa crítica. De facto, uma área identificada que necessita de aprofundado trabalho de desenvolvimento é o marketing digital e as atividades de promoção e divulgação do turismo do Alentejo e Ribatejo nas várias plataformas de comunicação digital.

A esta junta-se a necessidade de uma maior monitorização do turismo na região (e.g. informação sobre visitantes e rotas existentes) e a falta de informação sobre a sustentabilidade e o impacto da atividade turística no território e nos seus recursos. A acessibilidade (principalmente acessibilidade de informação), i.e. o acesso a informação atualizada e periódica é fundamental para a tomada de decisão. Deveria ser reforçada a capacidade de obtenção de informação sobre o turismo no Alentejo e Ribatejo, de forma regular, devidamente tratada e disseminada da melhor forma, permitindo uma boa monitorização do setor no território.

OPORTUNIDADES

A definição da estratégia para o desenvolvimento turístico da região do Alentejo e Ribatejo deve estar orientada para a maximização das oportunidades existentes.

Desde logo, o perfil do turista pós-pandemia mais afastado do turismo de massas e orientado para o contacto com a natureza enquadra-se nas valências e orientações estratégicas que têm vindo a ser seguidas pela região. O desenvolvimento turístico da região do Alentejo e Ribatejo deverá apostar e privilegiar as características de autenticidade e genuinidade prevaletentes no território e nas comunidades, capitalizando as estratégias locais para o turismo. Existe uma clara oportunidade para o desenvolvimento turístico de elevado valor acrescentado, focado em novos segmentos diferenciadores. A diversidade de recursos e experiências existentes na região do Alentejo e Ribatejo traz oportunidades ao nível da estruturação da oferta turística, tanto ao nível da criação de produtos como da integração das ofertas

locais, permitindo-lhe direcionar os seus esforços para os segmentos de maior valor.

Além disso, o facto de o mercado nacional se assumir uma quota relevante na procura turística da região do Alentejo e Ribatejo pode ajudar a contornar os efeitos nefastos resultantes das restrições à circulação internacional de pessoas, e acelerar o retorno da atividade turística no período pós-COVID-19.

As tendências à escala em global em curso até ao surgimento da pandemia e as alterações associadas nos padrões de consumo podem potenciar o desenvolvimento turístico do Alentejo e Ribatejo. Do ponto de vista demográfico, o envelhecimento populacional ditará também uma maior procura por espaços mais sossegados e menos massificados, enquanto a emergência dos segmentos mais jovens potenciará a procura por experiências novas e mais diversificadas, enquadrando-se, desta forma, com a oferta turística distintiva do Alentejo e Ribatejo. Em adição, o facto de se tratar de um território de baixa densidade populacional permite à região adotar um modelo de turismo mais seletivo, e, portanto, mais sustentável do ponto de vista ambiental e social.

O desenvolvimento turístico da região pode e deve ainda capitalizar: as tecnologias digitais para a construção de um destino mais inteligente; a perceção de segurança e hospitalidade associada à marca Portugal; a proximidade face a dois dos principais pontos de chegada de turistas a Portugal (Lisboa e Algarve); a forte procura proveniente de mercados como os EUA, Canadá, Brasil e China; e o financiamento no âmbito dos fundos europeus.

Poderá ser necessário criar pontos de apoio e soluções de interface, uma vez que a oferta se encontra muito pulverizada. A criação de uma plataforma agregadora de toda a oferta existente no Alentejo e Ribatejo poderá ser uma opção.

AMEAÇAS

Finalmente, entre as principais ameaças ao turismo na região, destacam-se as potenciais externalidades negativas por vezes associadas ao desenvolvimento do turismo (e.g. descaraterização da região, perda/desaparecimento das atividades tradicionais). As dinâmicas de despovoamento também constituem uma ameaça ao desenvolvimento do turismo no Alentejo e Ribatejo, com potenciais consequências negativas na disponibilidade de recursos humanos qualificados.

Registam-se ainda como ameaças a incerteza em torno do futuro quadro de governação do turismo, fruto da descentralização de competências, a crise sanitária e a consequente degradação da conjuntura económico-financeira nacional e internacional, e a concorrências dos restantes destinos nacionais e de proximidade.

Figura 29. Análise SWOT do turismo no Alentejo e Ribatejo

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Autenticidade e heterogeneidade dos produtos e recursos com potencial turístico existentes na região • Crescente estruturação e certificação da oferta turística da região • Proximidade face a dois dos principais pontos de chegada de turistas (Lisboa e Faro) • Desenvolvimento sustentado do turismo na região, assumindo uma importância significativa na economia alentejana • Seletividade do modelo de desenvolvimento turístico, por oposição do ao turismo de massas • Relevância dos mercados internacionais de longa distância • Reconhecimento do papel da entidade regional enquanto dinamizadora e estruturadora do turismo na região • Papel da ARPTA na promoção internacional do Alentejo enquanto destino turístico 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de recursos humanos qualificados com capacidade para o desenvolvimento da atividade • Débil qualificação e capacitação das estruturas de gestão • Despovoamento da região • Condições de trabalho pouco atrativas • Elevado grau de sazonalidade do destino • Carência de infraestruturas de mobilidade (e.g. acessibilidades aos <i>hubs</i> de transporte), de acolhimento (e.g. pontos de informação) e de comunicação (e.g. redes de telecomunicações) • Défice de informação e conhecimento sobre o território e a oferta existente no destino • Ausência de uma estratégia robusta de promoção e comunicação nos canais digitais
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Adequação entre o perfil do turista pós-pandemia e as valências e orientações estratégicas da região • Prevalência do mercado nacional enquanto principal origem da procura turística pode acelerar a retoma e contornar os efeitos da pandemia • Processo de crescimento exponencial e quase ininterrupto do turismo a nível mundial, resistindo a vários choques que têm afetado as economias mundiais • Alterações dos padrões de consumo favoráveis ao desenvolvimento da oferta turística da região • Capitalização das tecnologias digitais para a construção de um destino mais próximo do conceito de <i>Smart Destination</i> • Estruturação integrada e em rede das experiências oferecidas pela delas diversas sub-regiões, apostando na criação de pacotes turísticos que permitam explorar vários pontos do Alentejo e Ribatejo • Papel do turismo na sociedade e na economia portuguesa, registando níveis de notoriedade internacional e de competitividade crescentes, com reflexo no número de hóspedes estrangeiros que visitam o país • Perceção de segurança e hospitalidade associada ao destino Portugal • Capitalização da proximidade a Lisboa e ao Algarve • Capitalização da forte procura proveniente da América do Norte (e.g. EUA, Canadá) e da Ásia (e.g. China) • Oferta de serviços complementares e novos segmentos como forma de redução da sazonalidade e alargamento da estada média • Financiamento no contexto dos fundos comunitários 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento turístico com potenciais externalidades negativas (e.g. qualidade de vida da população, autenticidade da região) • Despovoamento do território e consequentes prejuízos (e.g. disponibilidade de recursos humanos, desaparecimento de atividades tradicionais) • Nível de qualificação deficiente dos recursos humanos a trabalhar na área do turismo pode resultar na oferta de serviços que não vão encontro das expectativas formuladas pelos turistas • Incerteza em torno do futuro quadro de governação do turismo • Crise sanitária e a consequente degradação da conjuntura económico-financeira nacional e internacional podem afetar substancialmente os fluxos de turistas • Elevada concorrência, quer entre regiões nacionais, quer nos destinos de proximidade

Fonte: EY-Parthenon

2.5. Os grandes desafios do turismo do Alentejo e Ribatejo no horizonte 2027

O próximo futuro do turismo representa, à escala mundial, um tempo de consolidação das mudanças associadas a um conjunto de tendências que aceleram a globalização, transformam as cadeias de geração e partilha de valor, questionam as hierarquias estabelecidas entre os grandes mercados emissores e recetores, nomeadamente entre as economias mais avançadas e as economias emergentes.

Os fatores chave de atratividade e competitividade no turismo evoluem dinamicamente, alteram-se e transfiguram-se, sob o impulso de uma cada vez mais expressiva segmentação concorrencial, que articula o alargamento e diversificação de ofertas e procuras, onde a valorização crescente da sustentabilidade e da identidade na configuração dos destinos operam através da inovação e da digitalização que não só facilitam as viagens como diversificam fortemente as motivações dos próprios turistas.

O próximo futuro do turismo representa, à escala nacional e regional, um tempo de transição sob o impacto daquelas tendências. As opções estratégicas no horizonte 2027 não são sobre mudar ou não mudar, mas sobre o sentido e alcance da mudança na resposta às tendências prevaletentes na disputa concorrencial dos fluxos de turistas e de despesas turísticas.

O desempenho positivo recente do turismo quer no Alentejo e Ribatejo quer no conjunto do país constitui uma base de partida relevante para fundamentar a dimensão da transição possível. O horizonte 2027 pode e deve corresponder, neste quadro, a um tempo de oportunidade na melhoria do posicionamento qualitativo de Portugal como destino relevante no turismo europeu e mundial e no aprofundamento da especialização turística da região do Alentejo e Ribatejo.

Cuidar da qualidade e alcance da transição por referência a tendências globais em consolidação constitui um referencial estratégico polarizado pelo futuro. As grandes escolhas estratégicas do desenvolvimento do turismo em Portugal e nas suas regiões no horizonte 2027 são feitas olhando para a frente e não para trás, não se definem por corte ou rutura com o passado mas, antes, por reorganização, valorização e potenciação dos ativos naturais, patrimoniais, empresariais e humanos existentes para agarrar as novas oportunidades e consolidar as realizações sólidas.

As consequências estratégicas das tendências do turismo mundial

As viagens e turismo impuseram-se como uma realidade simultaneamente global e transversal, encontrando-se na primeira linha da aceleração da globalização, seja em termos da dimensão planetária

da concorrência, seja em termos de prioridade na utilização dos frutos do crescimento económico.

O turismo já é, e pode ser ainda mais, uma das principais alavancas de criação de emprego e de riqueza na internacionalização da economia, contribuindo, adicionalmente, para alargar as fronteiras da orientação transacionável nas outras atividades com que se relaciona, a montante e a jusante.

A partilha do valor nas viagens e turismo, entre empresas e operadores organizados em escalas territoriais muito diferenciadas, é muito mais determinada pela configuração das relações verticais que se estabelecem ao nível das complexas cadeias globais de promoção e distribuição estruturadas pela articulação entre a “viagem” e o “alojamento”, do que pelas formas de concorrência horizontal, destino a destino.

A globalização do turismo exige uma mais ativa e equilibrada internacionalização dos negócios turísticos ao nível dos diferentes destinos, nomeadamente dos mais relevantes, sem a qual os riscos de um afastamento duradouro entre o dinamismo dos turistas (maior) e o dinamismo do valor captado (menor) aumentam significativamente.

O posicionamento favorável num muito mais exigente e concorrencial jogo de forças de atratividade e de competitividade na disputa da atenção, tempo e poder de compra dos turistas, não pode ser alcançado através de ações de curto prazo, mais ou menos reativas, mais ou menos intermitentes. A atratividade de um destino turístico, seja na sua vertente substancial, seja na sua vertente comunicacional, sem a qual não se produz a respetiva perceção pelos mercados emissores, é uma tarefa cumulativa que requer um horizonte de longo prazo e uma forte coerência e continuidade em ações devidamente programadas.

O desenvolvimento turístico, enquanto alavanca para um desenvolvimento económico portador de uma maior coesão social e territorial, requer a construção de plataformas de cooperação, estáveis e cumulativas, polarizadas pela eficiência coletiva e envolvendo investimento público e privado. Estas plataformas só alcançarão a eficácia necessária se a sociedade portuguesa puder consensualizar à escala nacional uma orientação ativa e explícita para a intensificação do envolvimento organizado do país e das suas regiões na globalização das viagens e turismo.

Uma estratégia de sucesso para o desenvolvimento do Turismo em Portugal e nas suas regiões no horizonte 2027 tem de se configurar, neste quadro, como uma estratégia de reencontro do país com o turismo:

- ▶ Reencontro no sentido de configurar o turismo como atividade de futuro, empresarialmente inovadora, avançada e exigente em matéria de competências e qualificações (e não como atividade tradicional pouco exigente ou atividade refúgio para o impacto das crises noutras atividades), e a hospitalidade como um valor humano vertical de tolerância e abertura, cosmopolita e universal (e não como reflexo de um menor desenvolvimento ou de uma maior dependência);
- ▶ Reencontro no sentido de garantir o contributo efetivo do turismo para a melhoria da qualidade de vida da população, seja no mundo urbano, seja no mundo rural;
- ▶ Reencontro no sentido de traduzir uma prioridade nacional em condições efetivas de promoção, facilitação e aceleração dos investimentos turísticos num quadro de regras, realista, estável e transparente de ordenamento do território, conservação da natureza e proteção ambiental;

Uma estratégia de sucesso para o desenvolvimento do Turismo em Portugal e nas suas regiões no horizonte 2027 tem de se configurar, também, como uma estratégia de rápida adaptação e aproveitamento ao balanço de continuidades e mudanças em curso, nomeadamente:

- ▶ Na natureza do turismo, onde o alargamento social e geográfico e a diversificação das motivações e conteúdos se combinam para potenciar a segmentação;
- ▶ Na configuração das atividades, onde as empresas surgem muito mais como elos de cadeias de valor, do que como componentes de um setor económico bem delimitado;
- ▶ No papel do turista que, como consumidor, se torna cada vez mais ativo, protagonista e centrado no seu bem-estar e no retorno das suas experiências;
- ▶ Na relação do turismo com o território, cada vez mais relevante como fator chave de atratividade.

Os desafios estratégicos do turismo no Alentejo e Ribatejo

O principal desafio estratégico colocado ao desenvolvimento do Turismo no Alentejo e Ribatejo situa-se num rebalanceamento das condições necessárias e suficientes que lhe podem vir a garantir, no futuro, quer o acesso a uma maior facilidade nas viagens no custo, tempo, serviço, disponibilidade e fiabilidade, quer o acesso a um maior retorno no valor acrescentado gerado, como

destino turístico reconhecido e premiado pela sua sustentabilidade económica, social e ambiental.

Este desafio estratégico central configura-se, sem dúvida, como um desafio de crescimento, mas, sobretudo, como um desafio de qualidade no crescimento, onde o primado da qualidade sobre a quantidade, e dos fluxos de valor sobre os fluxos de turistas, possa fazer o seu caminho de forma segura e sustentável

Para fazer face a este desafio central o turismo no Alentejo e Ribatejo deve ser capaz de vencer, no horizonte 2027, um conjunto diversificado de desafios mais específicos que organizam os processos concretos através dos quais pode ser alargado o tempo da estadia e aumentada a despesa média dos turistas.

Estes desafios específicos, sem perder de vista a respetiva interação e convergência, podem ser sistematizados em torno de cinco dimensões principais:

Um desafio de internacionalização

O desenvolvimento consequente das viagens e turismo exige um maior e mais ativo envolvimento na globalização, seja pela internacionalização dos negócios, seja pelo alargamento e aprofundamento dos mercados emissores para os quais o destino Alentejo e Ribatejo supere patamares críticos de relevância, seja pela expansão e diversificação das combinações de produtos e experiências em sintonia com as características das procuras mais dinâmicas na geometria dos cursos de viagem adaptados à posição geoestratégica do nosso país.

Um desafio de atratividade

O reforço da atratividade do destino Alentejo e Ribatejo exige a consolidação e comunicação dos fatores bem estabelecidos – onde a hospitalidade e a segurança são absolutamente fundamentais, mas onde uma nova ambição na reabilitação e revitalização patrimonial na regeneração urbana e valorização do espaço público não deve ser descurada – e a construção e comunicação de novos fatores combinando identidade e autenticidade, inovação e criatividade – onde a projeção, vivificada no presente, da experiência histórica portuguesa de aproximação entre povos e civilizações também não deve ser descurada – num quadro suscetível de permitir uma diferenciação positiva nas motivações dos turistas no contexto concorrencial do destino Portugal.

Um desafio de competitividade

O reforço da atratividade do destino Alentejo e Ribatejo não é alcançável sem o reforço da competitividade dos agentes, operadores e empresas turísticas, o que requer o reforço da eficiência e organização empresarial, favorecendo a sua capitalização, o seu ritmo de inovação e obtenção de

ganhos de produtividade, um aprofundamento da lógica colaborativa ao longo da cadeia de valor, uma qualificação apreciável do capital humano e uma diversificação, sofisticação e/ou genuinidade das ofertas visando patamares objetivos de excelência.

Um desafio de sustentabilidade

O desenvolvimento sustentável do turismo no Alentejo e Ribatejo exige uma nova atitude de respeito, preservação e valorização das várias e diversificadas formas de capital natural, superando, simultaneamente, as visões limitadas que, de um lado e doutro, vão impedindo a construção e consolidação de sinergias efetivas entre turismo e ambiente e a afirmação das paisagens como fatores de atratividade turística e viabilizando ofertas turísticas demasiado estreitas e/ou demasiado pesadas em termos de custos coletivos. O caminho do turismo sustentável, que o Alentejo e Ribatejo vai trilhando, exige um novo impulso traduzido num conjunto cumulativo e sustentado das ações que aportem qualidade e viabilidade aos novos investimentos e permitam, ainda, corrigir alguns dos erros do passado. À vertente ambiental acrescentam ainda os desafios relacionados com a segurança, não só ao nível de violência e criminalidade, mas também no que respeita às condições sanitárias. No primeiro caso, Portugal posiciona-se como um dos destinos turísticos mais pacíficos a nível mundial. Por sua vez, a segurança sanitária ganhou maior relevância com o surgimento da crise pandémica da COVID-19. O posicionamento do Alentejo e Ribatejo enquanto destino seguro em matéria de sustentabilidade sanitária será essencial para combater os efeitos negativos da pandemia.

Um desafio de governação

A eficácia das políticas públicas de suporte ao desenvolvimento competitivo do turismo no Alentejo e Ribatejo e nas suas sub-regiões depende decisivamente da qualidade de um verdadeiro modelo de governança, onde se torne mais efetiva a confiança entre os agentes mais relevantes, combinando adequadamente a cooperação público-público, privado-privado e público-privado, onde se produza informação de melhor qualidade e com maior prontidão para gerar conhecimento e dar inteligência às decisões estruturantes e onde seja possível juntar esforços e recursos no reforço global da promoção turística.

Caixa 10. Os efeitos da pandemia no turismo do Alentejo e Ribatejo: como responder nos próximos dois anos?

A crise pandémica da COVID-19 abalou significativamente o contexto turístico a nível internacional, evidenciando a fragilidade com que o negócio turístico se estava a fazer em alguns segmentos, em particular o segmento da aviação. A descoberta e ministração de uma vacina será crucial para restabelecer a confiança dos turistas. Se tal ocorrer até ao verão de 2021, é possível que 2022 seja o ano de recuperação, sobretudo dos mercados internacionais.

Até essa data, o turismo será quase exclusivamente interno, ainda que o mercado nacional não substitua o mercado internacional, sobretudo em termos de quantidade, colocando sérios desafios no que toca à sustentabilidade da oferta turística nos meses de inverno. A alteração e intercalação das férias escolares por região e a alteração dos feriados para dias próximos dos fins-de-semana poderão ser medidas plausíveis no combate a este problema.

No segmento internacional, será necessário garantir uma gestão e comunicação flexíveis do destino, acompanhando de perto as flutuações das restrições de mobilidade implementadas nos países emissores, com o intuito de aproveitar as oportunidades de negócio que vão surgindo. A contínua dinamização dos canais digitais e a disponibilização da informação pandémica num portal apropriado também devem ser prioridades da estratégia de comunicação. É igualmente importante monitorizar os turistas no destino, de modo a recolher feedback que permita melhorar o produto e reajustar o posicionamento do destino de acordo com as preferências dos visitantes.

No curto-prazo, a segurança sanitária constituirá um fator determinante na captação de procura. O preço assumirá menor relevância nas decisões dos turistas, preferindo experiências relativamente mais caras, mas que confirmam um maior grau de segurança. Constatar-se-á uma preferência geral por destinos com uma reduzida incidência da COVID-19, mesmo que não sejam tão competitivos em termos de preço. A comunicação do destino deve assentar no tema da segurança ao longo de toda a estadia. Há uma utilização mais intensiva das infraestruturas hoteleiras, dada a maior procura por privacidade no alojamento e nas amenidades.

Estas alterações na procura requerem uma maior articulação entre a hotelaria, serviços partilhados e infraestruturas (e.g. transporte) e um reforço dos serviços de apoio (e.g. restauração, farmácia, tecnologia), devido ao aumento da estada e das reservas de grupos familiares mais alargados. A existência de boas condições do sistema de saúde será tão importante como promover um recurso de turismo. A promoção do destino através de um "selo" que dê garantias a quem visite a região que encontra um conjunto de condições que são valorizadas pelos turistas e que podem ser partilhadas noutras regiões, complementado com a formação dos recursos humanos, será também um elemento essencial na garantia da segurança.

Simultaneamente, a estruturação de uma oferta flexível às necessidades será relevante no processo de escolha dos turistas. Aqui inserem-se as questões relativas aos direitos em matéria de viagens e aos requisitos de informação. Neste último domínio, tem-se verificado a procura por maior transparência na comunicação com os prestadores de serviços, com os turistas a preferirem reservas diretas nos prestadores de serviço, em detrimento do recurso a OTAs.

A descarbonização e a circularização da economia também ganharam nova ênfase em tempos de pandemia. Esta tendência resultará numa maior procura por destinos turísticos sustentáveis, vertendo-se na necessidade de garantir meios transportes alternativos ao transporte aéreo (e.g. ferrovia) e uma oferta certificada. Os turistas vão intensificar a procura por destinos que valorizem e protejam as comunidades e produtos locais. Os produtos turísticos do Alentejo e Ribatejo são produtos de nicho, existindo várias oportunidades de melhoria da sustentabilidade e tradicionalidade da oferta. Uma dessas vias é, por exemplo, a ligação dos produtos turísticos aos vários produtores de recursos endógenos (e.g. queijo, vinho, pão).

Apesar do impacto ao nível económico, financeiro e social, decorrente de fluxos turísticos mais baixos, a COVID-19 veio reforçar o modelo de desenvolvimento turístico que o destino Alentejo e Ribatejo tem vindo seguir e que se caracteriza por um turismo seletivo, ao contrário do turismo de massas. A pandemia trouxe uma maior procura por destinos menos massificados e por experiências autênticas e tradicionais, que promovam o bem-estar e estejam em harmonia com a natureza.

Fonte: EY-Parthenon

3. Turismo do Alentejo e Ribatejo: Ambição e linhas de orientação estratégica no horizonte 2027

3.1. A ambição e os objetivos para o turismo no Alentejo e Ribatejo em 2027

A ambição subjacente à estratégia proposta para o desenvolvimento do turismo do Alentejo e Ribatejo no horizonte 2027 assume-se, no quadro dos desafios acima explicitados, como o resultado da operacionalização articulada de duas interações virtuosas.

A primeira corresponde a um novo impulso na combinação entre atratividade, motivando e satisfazendo em maior grau os turistas; e competitividade, gerando mais valor pelas empresas no alargamento dos ciclos de viagem e estada e na melhoria das tipologias de despesa realizada.

A segunda corresponde a uma fertilização cruzada dos ganhos de qualidade na oferta (territórios, produtos, experiências) e na procura (poder de compra, nível cultural, disponibilidade de tempo).

Considerando este conjunto de desafios e interações, a ambição para o turismo do Alentejo e Ribatejo no horizonte de 2027 é formulada nos seguintes termos:

Posicionar o destino Alentejo e Ribatejo como um dos mais dinâmicos no contexto nacional, atraindo procuras qualificadas e gerando mais valor, com base na diferenciação, autenticidade e segurança dos produtos e experiências, e afirmar o turismo como um poderoso instrumento de abertura e internacionalização da economia regional e de promoção da coesão territorial e da sustentabilidade.

A ambição proposta, cuja importância é a de fornecer um quadro global consensual e motivador suscetível de enquadrar a convergência de vontades, iniciativas e ações de um vasto leque de agentes económicos, políticos e sociais, desemboca, necessariamente, num conjunto de objetivos de natureza global que importa explicitar:

- ▶ Garantir um crescimento dinâmico do turismo na região, isto é, superando o ritmo médio de crescimento à escala nacional;
- ▶ Garantir um crescimento em valor superior ao crescimento em número de turistas, baseado em ganhos adicionais no número de dormidas, na duração da estadia e na despesa média;

- ▶ Garantir uma redução da sazonalidade em articulação com a densificação dos produtos e experiências turísticas propiciadas pelo destino Alentejo e Ribatejo aumentando o peso do capital natural e patrimonial;
- ▶ Otimizar o retorno dos programas de comunicação e promoção traduzido em desempenhos melhorados em matéria de notoriedade, grau de satisfação dos turistas e taxa de repetição.
- ▶ Intensificar a relevância do turismo na economia regional, aumentando o seu peso relativo no emprego e no valor acrescentado e reforçando o seu contributo positivo para a balança externa.
- ▶ Aumentar o retorno do turismo para os territórios e para a população residente equilibrando o potencial de valorização de recursos, produtos e experiências à escala nacional e regional.

A concretização desta ambição, de forma sustentável, pressupõe o entendimento do turismo como uma atividade específica, genuína, identitária e diferenciada, com condições próprias de atratividade e com um potencial suficiente de diversificação e resiliência capaz de permitir a difusão alargada de efeitos positivos junto das populações residentes e de mitigar e controlar os efeitos negativos, nomeadamente os que se referem à pressão sobre os recursos, os serviços de interesse geral e o nível e estrutura dos preços.

Neste sentido, a estratégia do turismo no Alentejo e Ribatejo deve alicerçar-se no desenvolvimento das seguintes **opções estratégicas globais**:

- ▶ Desenvolver a atratividade do destino como base na identidade e sustentabilidade, privilegiando uma abordagem integrada de gestão estratégica do “destino Alentejo e Ribatejo”, fazendo convergir os esforços de validação, certificação e comunicação da sua identidade e sustentabilidade;
- ▶ Reforço da promoção do destino Alentejo e Ribatejo combinando, de forma seletiva e especializada, ofertas de produtos e

experiências, de maior complexidade e valor, através da focalização nas procuras mais dinâmicas, suportado por uma segmentação adequada da oferta, seja captando diretamente uma parte do potencial de crescimento dos novos mercados emissores emergentes mais afastados, seja aumentando a procura em articulação com a reconfiguração das estadas nos destinos de vizinhança (Lisboa e Algarve, em particular) através de novas formas de coordenação e concertação;

- ▶ Fortalecer os pilares da sustentabilidade do turismo, através da mobilização dos meios necessários para garantir um pleno acompanhamento das tendências globais da procura mais geradoras de valor através da consideração dos seguintes aspetos de natureza transversal:

- Promoção e certificação;
- Transformação digital;
- Capital humano;
- Sustentabilidade ambiental;
- Segurança;
- Mobilidade.

- ▶ Promover a cooperação entre os atores e a coordenação e integração dos instrumentos de política públicas com relevância para o turismo, desenvolvendo a capacidade de operacionalização do modelo de governança e de governação no turismo no Alentejo e Ribatejo que seja capaz de reforçar um maior envolvimento dos *stakeholders* na responsabilização das iniciativas e na partilha dos resultados.

3.2. Modelo de programação e operacionalização da estratégia: Programas estruturantes e eixos de ação estratégicos

A estratégia proposta para o desenvolvimento do turismo no Alentejo e Ribatejo no horizonte 2027 comporta a prossecução de um conjunto de objetivos e a implementação de um conjunto de princípios visando uma renovação dos próprios fundamentos nos fatores de atratividade e competitividade.

O sucesso de uma estratégia depende não só da racionalidade e pertinência das suas escolhas e objetivos, mas igualmente da qualidade da organização, do planeamento e programação das ações e iniciativas que permitem a sua concretização.

A formulação das políticas públicas na União Europeia conheceu ao longo das duas últimas décadas uma profunda transformação, onde se destaca:

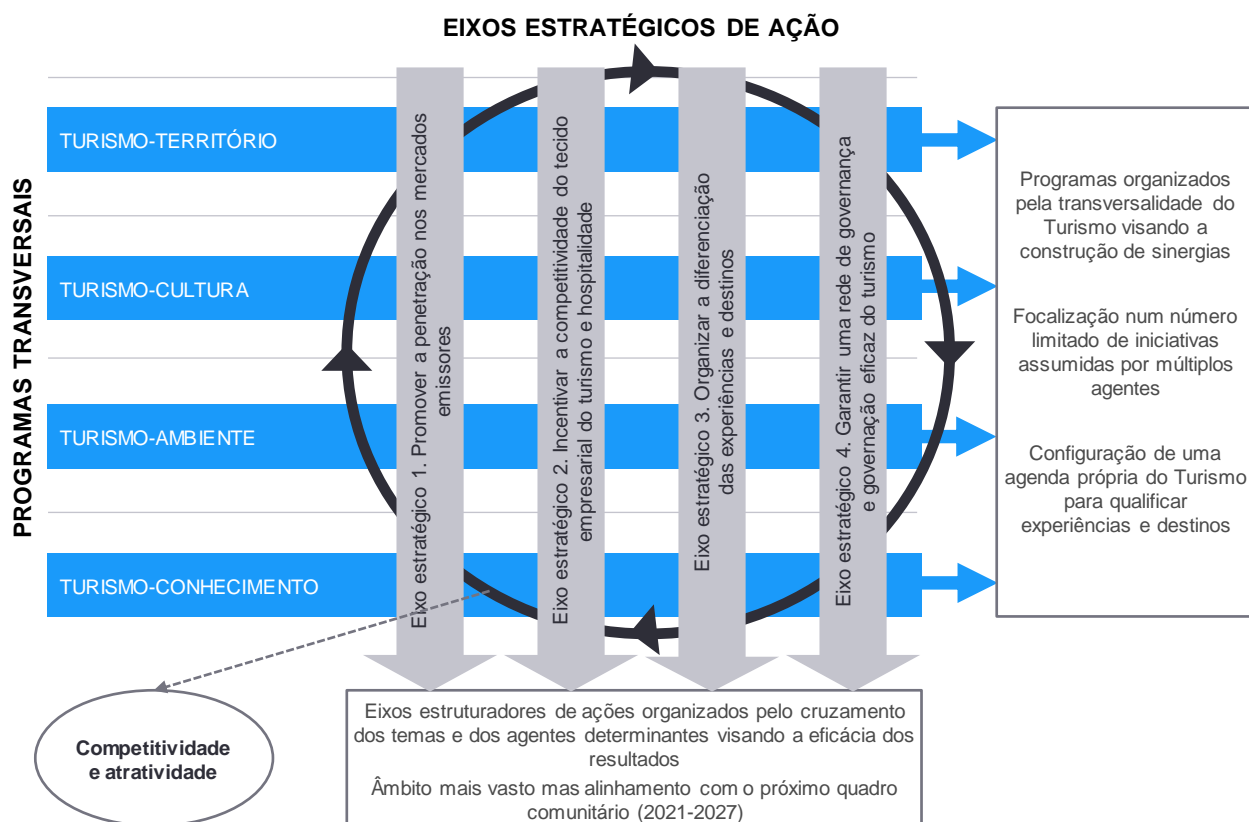
- ▶ Ao nível da dinamização do desenvolvimento económico e social essa evolução fez-se, sobretudo, através da emergência e consolidação do primado da lógica temática, na escolha e organização dos instrumentos, em sintonia com uma valorização dos aspetos de coesão económica, social e territorial, procurando incorporar os grandes objetivos societários - informação, conhecimento, aprendizagem, digitalização e sustentabilidade;

- ▶ Ao nível da competitividade empresarial essa evolução fez-se, sobretudo, através da emergência e consolidação do primado das políticas horizontais sobre as políticas verticais, na escolha e modulação dos incentivos, em sintonia com a valorização dos fatores microeconómicos, procurando estimular muito mais a forma como as empresas competem e concorrem nos mercados crescentemente globalizados - I&D, inovação, capital humano, eficiência coletiva, teor de carbono.

A estratégia formulada para o desenvolvimento do turismo do Alentejo e Ribatejo no horizonte 2027 acompanha esta evolução e considera a aglomeração alargada e transversal de atividades em torno do turismo como um dos seus principais campos de aplicação.

A configuração da organização das formas de concretização segue um modelo menos convencional que articula eixos estratégicos de ação - visando um equilíbrio dinâmico, entre a motivação dos turistas, a competitividade das empresas, a atratividade dos destinos e o modelo da governação, suscetível de induzir níveis elevados de eficácia - e programas transversais - visando a construção de sinergias suscetíveis de alargar e densificar a atratividade do turismo e o seu valor como fenómeno económico e social.

Figura 30. Modelo de programação e operacionalização da estratégia



Fonte: EY-Parthenon

Eixos estratégicos de ação

O primeiro desafio a que a concretização da estratégia deve responder corresponde ao tratamento dos fatores determinantes da atratividade e competitividade dos destinos e das propostas turísticas impulsionados pelas transformações em curso no dinamismo dos mercados emissores, nas motivações dos turistas e na organização das cadeias de valor.

A natureza destes eixos é definida por se tratar de fomentar intervenções, projetos e investimentos com impacto quer sobre a oferta, quer sobre a procura, mas numa perspetiva articulada, oferecendo, igualmente, aos principais agentes do desenvolvimento do turismo, programas suficientemente abrangentes de capacitação, qualificação, inovação e internacionalização e/ou de ganho de dimensão e eficiência.

Os eixos estratégicos de ação enquadram o planeamento e desenvolvimento de um conjunto de iniciativas e investimentos visando - diferentemente dos programas transversais, onde se procura dar vida e visibilidade a formas de colaboração operando sobre a transversalidade do turismo - um

aumento da eficácia nos domínios chave, bem estabelecidos, do funcionamento e desenvolvimento do turismo, isto é, na comunicação, promoção e venda, no reforço da competitividade empresarial, na valorização e configuração da atratividade dos destinos e no modelo de governação.

Eixo estratégico 1. Promover a penetração nos mercados emissores

A estratégia proposta no horizonte 2027 procura alargar a posição do Alentejo e Ribatejo no mercado do turismo como uma referência que combina recursos de valor naturais, históricos e sociais, oferecendo hospitalidade com autenticidade num cenário de cruzamento tolerante de culturas em termos geográficos, atlântico e mediterrâneo, valia e pujança das suas criações artísticas e culturais e do seu património, num quadro competitivo de acessibilidade económica e logística, suportando a sua atividade numa adequada base tecnológica e numa presença relevante nas redes sociais.

A promoção do destino Alentejo e Ribatejo deve procurar combinar e articular a “marca nacional” e a “marca Alentejo e Ribatejo”. A intensificação do

esforço global de promoção turística deve ser orientada com foco na eficácia (retorno em fluxos de valor captados) e exige uma gestão não fragmentada das iniciativas e dos esforços de promoção.

Este eixo estratégico de ação concretiza-se nas seguintes iniciativas estruturantes:

IE.1.1 - Estruturação de uma estratégia de marketing e promoção de "nova geração" (primado da procura, centralidade das motivações dos turistas, segmentação complexa) que concretize o presente plano estratégico no que respeita ao posicionamento do destino Alentejo e Ribatejo nos mercados emissores (aprofundar a presença nos mercados europeus, alargar presença nos mercados de longo curso e emergentes, tendo em consideração os segmentos de procura priorizados). Com base no conhecimento das características da procura nos diferentes mercados emissores (perfil motivacional e perfil sociodemográfico), o plano deverá definir, para cada mercado, os produtos e segmentos, as ações e os meios de comunicação/promoção a privilegiar na estratégia de promoção turística da região

IE.1.2 - Lançamento de uma iniciativa de *market intelligence* centrado nos mercados prioritários para a região, identificando, em cada um deles, as linhas específicas de investigação, recolha e tratamento da informação, com objetivos de aprofundamento de *research* do mercado com recurso a ferramentas de marketing avançadas, incluindo meios de proximidade.

IE.1.3 - Reforço da articulação entre o site do Turismo do Alentejo e Ribatejo e o site do Turismo de Portugal, dando sequência ao trabalho já efetuado entre as duas entidades, adotando uma estrutura de base comum e promovendo uma ligação que facilite a pesquisa por temáticas (no site de âmbito nacional, com informação mais geral) e a sua concretização no território (no site da região, com informação mais específica), alargando o número de idiomas em que os sites são apresentados e garantindo a sua atualização e incorporação de informação de forma regular e permanente

IE.1.4 - Fortalecer os projetos de promoção e comunicação nos canais digitais, através do estabelecimento de uma estratégia global de comunicação digital, sujeita a formas de monitorização e reajustamento periódicos, que deve permitir o desenvolvimento de projetos específicos para a dinamização e alimentação contínua das ferramentas online.

IE.1.5 - Potenciação dos esforços já iniciados de intervenção direta junto dos agentes determinantes na influência sobre as motivações dos turistas construindo pacientemente os referenciais

imateriais agregadores da diferença positiva do destino Alentejo e Ribatejo, seja prosseguindo, com níveis mais elevados de organização e recursos, as iniciativas de divulgação e conhecimento junto de *opinion makers* e distribuidores dos mercados prioritários, seja alargando essas iniciativas ao incentivo à criação e dinamização de blogs e websites dedicados aos recursos e ao território nacional, em especial aos que usam idiomas estrangeiros.

Eixo estratégico 2. Incentivar a competitividade do tecido empresarial do turismo e hospitalidade

A estratégia proposta no horizonte 2027 considera indispensável o reforço da competitividade das empresas e da eficiência coletiva da cadeia de valor das atividades turísticas através do estímulo e facilitação de iniciativas e processos onde a internacionalização e a capitalização (ganho de dimensão e de massa crítica) de operadores chave se possa articular com iniciativas e processos de especialização, qualificação e diversificação (ganhos de eficiência operacional e de produtividade-valor) dos restantes operadores.

A organização deste eixo estratégico estrutura-se num conjunto de iniciativas, cujos contornos gerais se apresentam seguidamente mas que deverão ser objeto de desenvolvimento na fase de elaboração do plano de ação e em articulação com a EREI do Alentejo.

IE.2.1 - Utilização das oportunidades geradas pela organização do quadro de programação estrutural 2021-2027, nomeadamente através da combinação de uma gama alargada de incentivos e instrumentos financeiros, visando obter uma adequada capitalização dos operadores empresariais, fomentar o desenvolvimento de operações de concentração e de redes empresariais suscetíveis de reforçar a capacidade concorrencial e qualificação do tecido empresarial.

IE.2.2 - Criação de condições, através da preparação de um quadro coerente de incentivos fiscais e regulamentares, para o reinvestimento do valor gerado na renovação dos fatores competitivos e/ou na viabilização de operações de reestruturação ascendente da oferta, que podem ser internas ou externas à oferta turística e envolver ou não a alteração do tipo de uso de terrenos, edifícios e equipamentos.

IE.2.3 - Manutenção de um esforço permanente de redução dos custos de contexto através de programas de simplificação administrativa que permita agilizar e reduzir a carga administrativas para as empresas do turismo e, sobretudo, através da adoção de regras e compromissos credíveis de resposta rigorosa mas rápida nas operações de licenciamento.

IE.2.4 - Desenvolvimento de mecanismos de apoio ao empreendedorismo inovador e qualificado no turismo que permitam acelerar ideias, informar sobre soluções de financiamento, facilitar os contactos e promover o acesso a redes e parceiros na estruturação dos negócios, com base em abordagens centradas na iniciativa empresarial e na capacitação dos empresários, através da organização de estruturas partilhadas de apoio e de bolsas de tutores experimentados visando a dinamização e acompanhamento de projetos de empreendedorismo no âmbito do turismo.

IE.2.5 - Aceleração da difusão de boas práticas através da organização de um sistema coerente de atribuição de prémios independentes aos operadores com melhor desempenho e práticas mais inovadoras em várias vertentes (inovação, qualidade da formação, satisfação do cliente, crescimento, rentabilidade) que tenham âmbito e impacto diferenciado (local, regional e nacional) no sentido de induzir a respetiva generalização, motivando o tecido empresarial no sentido da inovação e da qualificação. O foco nas boas práticas deve articular-se com a adoção das normas internacionais de referência na classificação das ofertas.

Eixo estratégico 3. Organizar a diferenciação das experiências e destinos

A estratégia proposta no horizonte 2027 estimula a construção de um caminho próprio de resposta às tendências e motivações chave das procuras à escala mundial com base numa diferenciação positiva onde os recursos distintivos endógenos dos territórios se convertem em fatores de atratividade notórios percebidos pelo mercado (natureza, clima, património, cultura, civilização, tolerância, formação, entre muitos outros).

O desenvolvimento articulado entre a oferta e a procura proposto pela estratégia de desenvolvimento do turismo no horizonte 2027 não visa, assim, um mero processo de modernização das ofertas turísticas existentes, mas uma operação cumulativa mais vasta e exigente de adaptação e resposta às oportunidades de maior valor e interesse abertas pela globalização do turismo e pelo surgimento de novas procuras e mercados emissores relevantes.

Este eixo estratégico de ação concretiza-se nas seguintes iniciativas estruturantes:

IE.3.1 - Criação de um sistema coerente de polos prioritários de competitividade turística, identificados e selecionados de forma seletiva e em número restrito, em função de indicadores objetivos sobre o desempenho recente e o potencial de crescimento futuro, para dar vida a um programa avançado de eficiência coletiva protagonizado por uma organização partilhada

entre entidades públicas, nomeadamente a ERT do Alentejo e Ribatejo, o Turismo de Portugal e as CIM, e privadas, nomeadamente as empresas e associações empresariais de maior relevância. O foco deste programa avançado de eficiência coletiva é o desenvolvimento de propostas de produtos e experiências diferenciadas, estruturadas por elementos de atratividade dos territórios e de competitividade dos serviços reconhecidos pela procura turística.

IE.3.2 - Promoção e apoio a programas anuais de eventos que assegurem o reforço da notoriedade do destino Alentejo e Ribatejo, bem como o enriquecimento da experiência dos turistas e visitantes. No domínio dos eventos de notoriedade internacional estes programas anuais devem ser orientados para combater a sazonalidade e estimular a oferta do sector cultural e criativo.

IE.3.3 - Promoção da cooperação empresarial, envolvendo a partilha de riscos e custos, através de instrumentos que incentivem a oferta de produtos, serviços e experiências em consórcio ou cooperação e fomentem a escolha de fornecedores nacionais certificados segundo normas que garantam a autenticidade e sustentabilidade.

IE.3.4 - Fomento de uma maior cooperação entre as entidades de formação e o núcleo das empresas da cadeia de valor do turismo visando melhorar a oferta formativa, adequando-a às necessidades dos operadores e à sazonalidade da atividade turística

Eixo estratégico 4. Garantir uma governação eficaz do turismo

A estratégia proposta no horizonte 2027 confere uma elevada prioridade à consensualização nacional de uma orientação ativa para a intensificação do envolvimento organizado do país e das suas regiões na globalização das viagens e turismo, com base em fatores diferenciados ascendentes de atratividade e motivações de crescimento cumulativo, emprego qualificado e sustentabilidade.

A construção de um modelo de governação do turismo onde a colaboração e a confiança entre os agentes públicos e privados possa ser uma realidade sem hiatos, onde os terrenos da centralização e da descentralização estejam muito bem definidos e onde a convergência e unidade em torno de uma estratégia validada de forma transparente, aberta e participativa permita ganhar a velocidade de resposta e de iniciativa exigida pela globalização, constitui, pelo seu lado, um objetivo central da estratégia proposta.

Este eixo estratégico de ação concretiza-se nas seguintes iniciativas estruturantes:

IE.4.1 - Organizar e garantir, de forma articulada no âmbito da rede da administração pública setorial regional e da administração local, as condições

necessárias para alcançar os objetivos e iniciativas propostas no plano estratégico do turismo no Alentejo e Ribatejo.

IE.4.2 - Potenciar a capacidade de coordenação e articulação da ERT do Alentejo e Ribatejo, conforme definido nas suas atribuições, através de um efetivo envolvimento na conceção, operacionalização e gestão dos instrumentos de política pública regionais financiado pelos fundos estruturais europeus do período 2021-2027.

Programas transversais de construção de sinergias

O segundo desafio a que a concretização da estratégia deve responder corresponde ao tratamento da transversalidade do turismo, não apenas como elemento central na sua compreensão, mas como relevante alavanca de atratividade, competitividade e coesão, onde importa garantir a afirmação de uma agenda própria de desenvolvimento do turismo na articulação entre diferentes políticas públicas relevantes.

A natureza destes programas é definida por se tratar da colaboração entre políticas e entidades públicas (cooperação público-público) num plano pragmático e focalizado num número restrito de intervenções e por serem concretizados numa lógica descendente de envolvimento progressivo de outros agentes públicos e privados.

Os quatro conjuntos de programas transversais propostos, orientados para a construção e desenvolvimento de sinergias envolvendo as políticas setoriais e os principais agentes institucionais na sua organização, constituem outras tantas formas de construção de plataformas colaborativas polarizadas prioritariamente pela renovação da atratividade e notoriedade do turismo.

Programa 1. Reforçar as sinergias entre o turismo e o território

A estratégia proposta no horizonte 2027 permite e requer um conjunto de iniciativas transversais que se configurem como interlocutores efetivos de racionalidade e integração entre as intervenções de desenvolvimento territorial integrado, as estratégias de especialização inteligente, os investimentos públicos relevantes em infraestruturas e equipamentos e os objetivos de reforço da atratividade territorial dos destinos turísticos.

A construção destas sinergias entre turismo e território focaliza-se nas seguintes iniciativas:

IP.1.1 - Orientação dos lugares e das comunidades para a qualificação das experiências turísticas com

base num programa global de sistematização da difusão de informação aos turistas e da sinalização das rotas turísticas relevantes, associando aos elementos materiais unificados numa linha coerente de comunicação, um reforço do papel das populações e dos profissionais numa cultura de bem receber baseada em regras construídas e explicitadas de forma participativa em colaboração com as autarquias e as associações de base local.

IP.1.2 - Pertinência turística na preservação de recursos e património através do envolvimento adequado do turismo em processos de reabilitação e regeneração urbana e rural e em projetos de melhoria de infraestruturas de base local, alargando e diversificando a dotação de recursos endógenos a valorizar pelo turismo e associando o turismo aos objetivos de revitalização económica e social nos processos de reabilitação e de mobilidade sustentável a nível regional.

IP.1.3 - Utilização da formalização de estratégias regionais e sub-regionais de desenvolvimento territorial integrado, no quadro da operacionalização do Portugal 2020, para chegar a um quadro de coerência do contributo do turismo para essas estratégias, traduzido na validação de um conjunto de projetos turísticos prioritários em cada território específico mitigando, ao mesmo tempo, o risco de organizar localmente recursos e produtos sem capacidade de afirmação turística nem potencial de captação de procura.

Programa 2. Desenvolver as sinergias entre o turismo, a cultura e a criatividade

A estratégia proposta no horizonte 2027 permite e requer um conjunto de iniciativas transversais que contribua para a sistematização, planeamento e organização das interações entre turismo e cultura, propiciando o reforço da contribuição da cultura e da criatividade para o aprofundamento da atratividade e da competitividade dos produtos e experiências turísticas e o alargamento do contributo do turismo para a valorização económica do setor cultural e criativo.

A construção destas sinergias focaliza-se nas seguintes iniciativas:

IP.2.1 - Operacionalização da colaboração entre a valorização económica do setor cultural e criativo e a promoção do destino Alentejo e Ribatejo através da criação de um programa de divulgação de excelência dos criadores e das criações artísticas e culturais de maior valia para promover a diferenciação cosmopolita do destino Alentejo e Ribatejo, com base na autenticidade e na originalidade, afirmando-o concorrencialmente no mercado nacional e internacional.

IP.2.2 - Identificação de um plano específico de colaboração interativa entre a política de turismo e a política cultural, no campo específico do

património e dos museus, visando garantir o desenvolvimento de um compromisso firme com recursos financeiros plurianuais, englobando parcerias com o setor privado, sobre um conjunto de iniciativas e investimentos prioritários suscetíveis de aumentar e renovar sucessivamente a atratividade das experiências turísticas.

IP.2.3 - Otimização da utilização dos investimentos e despesas culturais públicas na valorização das experiências turísticas, seja através da criação de uma agenda própria de programação acompanhando os tempos próprios do turismo e envolvendo as artes performativas, nomeadamente através dos projetos fomentados com incentivos públicos, seja através de operações regulares e sistemáticas de envolvimento do serviço público de televisão na promoção turística.

Programa 3. Facilitar as sinergias turismo-ambiente

A estratégia proposta no horizonte 2027 não pode deixar de procurar contribuir para uma muito maior aproximação entre a política ambiental e a política de turismo, seja através da criação de um quadro mais favorável de mobilização das paisagens protegidas e da natureza conservada para a promoção da atratividade turística, seja através da efetiva endogeneização, nos investimentos e iniciativas turísticas, dos princípios da sustentabilidade, contribuindo para que o destino Alentejo e Ribatejo possa constituir uma referência no turismo sustentável.

A abordagem pragmática da sustentabilidade surge como instrumento de compatibilização do crescimento (aumento de receitas e visitantes) e da satisfação dos turistas (experiências memoráveis) com a produção de benefícios para as comunidades locais (bem-estar dos residentes e criação de emprego) e a preservação dos recursos endógenos numa perspetiva de longo prazo, em especial o capital natural.

A construção destas sinergias focaliza-se nas seguintes iniciativas:

IP.3.1 - Montagem de um programa de incremento da visitação e valorização turística dos parques naturais e das áreas protegidas, privilegiando as áreas classificadas com potencial de integração nas redes europeias, facilitando o desenvolvimento das atividades de animação turística que valorizam a visitação e o turismo sustentável e apoiando a qualificação e certificação das empresas e dos profissionais nelas envolvidos.

IP.3.2 - Criação de um programa voluntarista relevante de estímulo à valorização turística dos territórios com água (albufeiras, rios e orla costeira) visando satisfazer de forma sustentável a procura que lhes é dirigida e estimular, em

particular, um mais rápido desenvolvimento da náutica de recreio.

IP.3.3 - Aceleração da adoção de sistemas de gestão eficiente da energia, da água e dos resíduos nos diferentes alojamentos turísticos e fomento de processos de certificação associados à componente ambiental.

Programa 4. Criar as sinergias entre o turismo e o conhecimento

A estratégia proposta no horizonte 2027 permite e requer um conjunto de programas transversais que contribua para a exploração das sinergias entre o desenvolvimento do turismo e a produção e utilização de conhecimento respondendo, simultaneamente, a um aumento da eficácia na segmentação e promoção dos produtos e das experiências.

O turismo é uma atividade intensiva em conhecimento e em informação. Estes constituem a interface entre a segmentação dos mercados turísticos segundo as características dos consumidores e a diferenciação dos destinos segundo as características do território. A informação é então o ponto de cruzamento entre o duplo processo de diferenciação dos destinos e de segmentação dos mercados turísticos.

A produção de informação e a sua transformação em conhecimento sobre os mercados, sobre os turistas e sobre os processos competitivos e concorrenciais constitui um elemento chave na melhoria da qualidade de decisão e na qualificação dos investimentos.

A construção destas sinergias focaliza-se nas seguintes iniciativas:

IP.4.1 - Desenvolvimento de uma plataforma de agregação de informação de suporte à decisão dos agentes do turismo e à monitorização do desempenho do turismo, potenciada por uma articulação com as entidades regionais e locais, com o Turismo de Portugal, com o sistema estatístico nacional, com as associações empresariais e entidades do sistema científico e tecnológico e incorporando os próprios turistas enquanto produtores de informação durante e depois da visita, para servir quer os operadores no mercado, quer os responsáveis pelas políticas públicas, permitindo avaliar e ajustar, no tempo certo.

IP.4.2 - Criação de um centro de inovação e desenvolvimento de produtos e experiências turísticas, trabalhando numa lógica prospetiva, mobilizando estreitamente as comunidades científicas e empresariais e valorizando, em especial, a experiência e conhecimento internacionais dos organizadores de viagens, para garantir ao turismo uma relevância no campo da

investigação & desenvolvimento orientada para a inovação de produtos e processos.

Figura 31. Quadro síntese preliminar das iniciativas do Plano Estratégico (em fase de construção e auscultação)

Eixos estratégicos de ação	Programas transversais de construção de sinergias
Eixo estratégico 1. Promover a penetração nos mercados emissores	Programa 1. Reforçar as sinergias entre o turismo e o território
IE.1.1- Elaboração de um plano de promoção e marketing	IP.1.1- Orientação dos lugares e das comunidades para a qualificação das experiências turísticas
IE.1.2- Lançamento de um programa de <i>market intelligence</i> centrado nos mercados prioritários para a região	IP.1.2- Pertinência turística na preservação de recursos e património
IE.1.3- Promoção de uma maior articulação permanente entre o site do Turismo do Alentejo e o site do Turismo de Portugal, adotando uma estrutura de base comum	IP.1.3- Estratégias e projetos turísticos prioritários alinhados com as estratégias regionais e sub-regionais de desenvolvimento territorial integrado
IE.1.4- Reforço dos projetos de promoção e comunicação nos canais digitais	Programa 2. Desenvolver as sinergias entre o turismo, a cultura e a criatividade
IE.1.5- Potenciação dos esforços de intervenção direta junto dos agentes determinantes na influência sobre as motivações dos turistas	IP.2.1- Operacionalização da colaboração entre a valorização económica do setor cultural e criativo e a promoção do destino Alentejo e Ribatejo
Eixo estratégico 2. Incentivar a competitividade do tecido empresarial do turismo e hospitalidade	IP.2.2- Identificação de um plano específico de colaboração interativa entre a política de turismo e a política cultural, no campo específico do património e dos museus
IE.2.1- Utilização das oportunidades geradas pela programação estrutural 2021-2027, combinando uma gama alargada de incentivos e instrumentos financeiros	IP.2.3- Otimização da utilização dos investimentos e despesas culturais públicas na valorização das experiências turísticas
IE.2.2- Quadro coerente de incentivos fiscais e regulamentares, para o reinvestimento do valor gerado na renovação dos fatores competitivos	Programa 3. Facilitar as sinergias turismo-ambiente
IE.2.3- Manutenção de um esforço permanente de redução dos custos de contexto	IP.3.1- Montagem de um programa de incremento da visitação e valorização turística dos parques naturais e das áreas protegidas
IE.2.4- Desenvolvimento de mecanismos de apoio ao empreendedorismo inovador e qualificado no turismo	IP.3.2- Criação de um programa voluntarista relevante de estímulo à valorização turística dos territórios com água
IE.2.5- Aceleração da difusão de boas práticas através da organização de um sistema coerente de atribuição de prémios	IP.3.3- Aceleração da adoção de sistemas de gestão eficiente da energia, da água e dos resíduos nos diferentes alojamentos turísticos
Eixo estratégico 3. Organizar a diferenciação das experiências e destinos	Programa 4. Criar as sinergias entre o turismo e o conhecimento
IE.3.1- Criação de um sistema coerente de polos prioritários de competitividade turística	IP.4.1- Desenvolvimento de uma plataforma de agregação de informação de suporte à decisão dos agentes e à monitorização do desempenho do turismo
IE.3.2- Promoção e apoio a programas anuais de eventos que assegurem o reforço da notoriedade do destino Alentejo	IP.4.2- Criação de um centro de inovação e desenvolvimento de produtos e experiências turísticas
IE.3.3- Promoção da cooperação empresarial	
IE.3.4- Fomento de uma maior cooperação entre as entidades de formação e o núcleo das empresas da cadeia de valor do turismo	
Eixo estratégico 4. Garantir uma governança e governação eficaz do turismo	
IE.4.1- Organizar e garantir, as condições necessárias para alcançar os objetivos e iniciativas propostas no plano estratégico	
IE.4.2- Potenciar a capacidade de coordenação e articulação da ERT Alentejo, através de um efetivo envolvimento nos instrumentos de política pública regional	

Fonte: EY-Parthenon

3.3. Metas para a Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo 2021-27

Com o objetivo de potenciar a atividade turística do Alentejo e Ribatejo, foram definidas um conjunto de indicadores de monitorização e metas a alcançar no período entre 2021 e 2027. Em concreto, pretende-se que a região continue o processo de convergência com atividade turística nacional e se posicione como

um destino turístico qualificado e de elevado valor acrescentado. A monitorização dos indicadores apresentados na tabela infra deve ser realizada de forma regular, no sentido de apurar eventuais desvios na implementação da estratégia.

Tabela 13: Metas para a Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo 2021-27

Indicadores de monitorização	Indicador em 2019		Meta 2027	Observações
	Valor	PT=100		
Dormidas: número total de noites que os visitantes pernoitam nos estabelecimentos de alojamento turístico (em percentagem face ao total nacional).	4,2%	-	5,1%	Reforçar o peso das dormidas no Alentejo no total nacional.
Proveitos totais: valores resultantes da atividade dos meios de alojamento turístico: aposento, restauração e outros decorrentes da própria atividade (em percentagem face ao total nacional).	4,1%	-	5,2%	Aumentar o peso dos proveitos totais no total nacional, posicionando o Alentejo como destino de valor acrescentado.
Proporção de hóspedes estrangeiros: rácio entre o número de indivíduos residentes no exterior que pernoitam nos estabelecimentos de alojamento turístico e o número de total de indivíduos (nacionais e estrangeiros) nessas condições (em percentagem).	34%	57	40%	Diminuir a diferença na proporção de hóspedes estrangeiros que visitam a região face à média nacional.
Taxa de sazonalidade: rácio entre o número de dormidas entre julho e setembro e o número total de dormidas no ano (diferença em pontos percentuais face à média nacional).	+4p.p.	-	+2p.p.	Aumentar os fluxos turísticos fora do período julho - setembro, convergindo com a média nacional.
Taxa de ocupação-cama: relação entre o número de dormidas e o número de camas disponíveis no período de referência (em percentagem).	34%	72	83	Continuar a convergir para taxas de ocupação semelhantes à média nacional, a um ritmo mais acelerado face aos últimos 5 anos.
Estada média: relação entre o número de dormidas e o número de hóspedes que deram origem a essas dormidas (em noites).	1,8	70	78	Aumentar o número médio de noites que os turistas permanecem na região, aproximando a duração da estadia à média nacional.
Proveitos totais por hóspedes: rácio entre os proveitos totais e o número de hóspedes que pernoitaram nos estabelecimentos de alojamento turístico (em euros).	108 €	68	73	Convergir no valor de proveitos totais por hóspede para a média nacional a um ritmo superior ao verificado nos últimos 5 anos.
RevPAR: relação entre os proveitos de aposento e o número de quartos disponíveis, no período de referência (em euros).	33 €	67	74	Convergir o RevPAR da região com o valor médio de Portugal a um ritmo superior ao verificado nos últimos 5 anos.
Satisfação do destino: peso da categoria “muitos satisfeitos” no inquérito sobre a caracterização da procura turística (a calcular com o apoio do ASTO).				Reforço da satisfação dos turistas que visitam o destino.

Fonte: EY-Parthenon

4. Articulação da estratégia regional de turismo com a estratégia nacional de turismo e com a estratégia Alentejo 2030

4.1. Estratégia nacional para o turismo

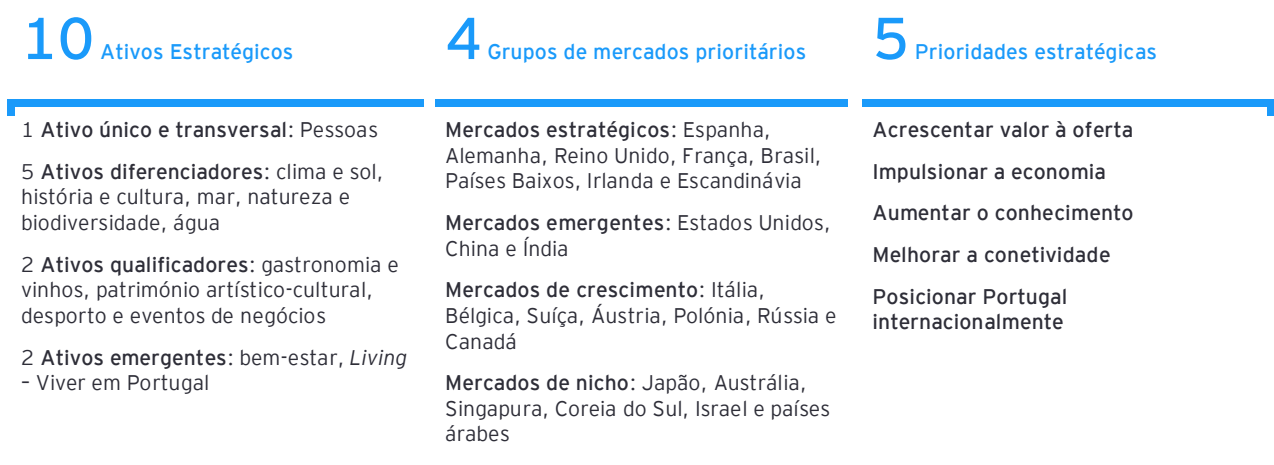
A Estratégia Turismo 2027, definida para um período temporal de 10 anos tem como objetivo principal aumentar a competitividade global de Portugal enquanto destino turístico. Esta estratégia foi definida pelo Turismo de Portugal, entidade responsável pelo desenvolvimento do turismo a nível nacional, estando sob a alçada do Ministério da Economia por via da Secretaria de Estado do Turismo. A operacionalização da estratégia é garantida pelas Entidades Regionais de Turismo, cuja missão é valorizar, desenvolver e promover os ativos turísticos regionais no mercado interno alargado, compreendido pelo território nacional e transfronteiriço com Espanha, e pelas Agências Regionais de Promoção Externa, cuja função é o desenvolvimento de Portugal enquanto destino turístico nos mercados internacionais.

Em concreto, o quadro estratégico para o turismo em Portugal, durante a próxima década, pretende posicionar o setor como um *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental e projetar o país como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo.

De um modo geral, a Estratégia Turismo 2027 encontra-se desenhada para responder a 10 desafios específicos, nomeadamente:

- ▶ Pessoas: promover o emprego e a qualificação do trabalho;
- ▶ Coesão: corrigir as disparidades regionais;
- ▶ Crescimento em valor: crescer mais em receitas do que em dormidas;
- ▶ Sazonalidade: alargar a atividade turística ao longo do ano;
- ▶ Acessibilidade: fortalecer a mobilidade dentro do país;
- ▶ Procura: responder aos mercados que permitem crescer em valor e reduzir a sazonalidade;
- ▶ Inovação: estimular a inovação e o empreendedorismo;
- ▶ Sustentabilidade: salvaguardar e assegurar a valorização económica do património natural e cultural;
- ▶ Simplificação: simplificar a administração e tornar mais ágil a administração;
- ▶ Investimento: garantir recursos financeiros e dinamizar o investimento.

Figura 32. Estratégia Turismo 2027 em resumo



Fonte: Turismo Portugal, "Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro", Setembro 2017

Figura 33. Eixos Estratégicos para o Turismo em Portugal 2027

Valorizar o território e as comunidades	Impulsionar a economia	Potenciar o conhecimento	Gerar redes e conectividade	Projetar Portugal
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário ▶ Valorizar e preservar a autenticidade do País e a vivência das comunidades locais ▶ Afirmar o turismo na economia do mar ▶ Potenciar economicamente o património natural e rural e assegurar a sua conservação ▶ Promover a regeneração urbana das cidades, regiões e o desenvolvimento turístico sustentável dos territórios/destinos ▶ Estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assegurar a competitividade das empresas de turismo numa perspetiva de curto, médio e longo prazos ▶ Reduzir os custos de contexto, simplificar, dar estabilidade jurídico-fiscal e desburocratizar ▶ Atrair investimento e qualificar a oferta turística ▶ Estimular a economia circular no turismo ▶ Afirmar Portugal como um polo de referência internacional na inovação, no empreendedorismo e na produção de bens e serviços para o turismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prestigiar as profissões do turismo e formar massa crítica adaptadas às necessidades do mercado e promover a igualdade do género e de oportunidades ▶ Assegurar a transferência de conhecimento de instituições de ensino e centros de investigação para as empresas ▶ Difundir conhecimento e informação estatística ▶ Capacitar em contínuo os empresários e gestores para liderar o turismo do futuro - tecnológico, inclusivo e sustentável ▶ Afirmar Portugal como <i>smart destination</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promover e reforçar rotas aéreas ao longo do ano e captar operações de <i>homeport</i> e de <i>turnaround</i> de cruzeiros ▶ Melhorar os sistemas de mobilidade rodoviária e de navegabilidade ▶ Promover o «turismo para todos», numa ótica inclusiva, que acolha os diferentes mercados/segmentos turísticos ▶ Envolver ativamente a sociedade no processo de desenvolvimento turístico do país e das regiões ▶ Mobilizar o trabalho em rede e a promoção conjunta entre os vários setores 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reforçar a internacionalização de Portugal enquanto destino turístico para visitar, investir, viver e estudar ▶ Posicionar o turismo interno como fator de competitividade e de alavanca da economia nacional ▶ Valorizar a comunidade lusodescendente como ativo estratégico na promoção de Portugal e na captação de investimento ▶ Tornar Portugal um destino de congressos e eventos culturais e desportivos de âmbito internacional ▶ Afirmar Portugal nas organizações mundiais e na cooperação internacional

Fonte: Turismo Portugal, “Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro”, Setembro 2017

4.2. Estratégia Alentejo 2030

O Turismo na Estratégia de Desenvolvimento Regional

A Estratégia Regional Alentejo 2030, ainda em elaboração, do que já é conhecido, constitui a estrutura dorsal do processo de planeamento e programação estratégica do desenvolvimento regional no pós-2020.

É reconhecida na Estratégia Regional Alentejo 2030, entre casos de sucesso “o Cluster do Turismo do Alentejo e Ribatejo alicerçado num perfil compósito de recursos que evoluiu para produtos turísticos inimitáveis na capacidade diferenciadora, com atração de “players” empresariais experienciados, dinamismo de investimento e poder de dominação de mercado, a par de estratégias de promoção dotadas de escala e continuidade”.

É igualmente reconhecida a importância dos serviços de alojamento hoteleiro, restauração e serviços complementares do turismo e lazer e respetiva contribuição para uma dinamização das oportunidades de emprego na Região; bem como o potencial exportador dos serviços do setor do turismo.

O turismo e os serviços de vocação turística são considerados na Estratégia de Desenvolvimento Regional uma das atividades que têm revelado maior dinamismo económico e empresarial aproveitando condições propícias para potenciar a

heterogeneidade de recursos da Região, em contextos de concorrência internacional.

O turismo e os serviços de vocação turística, assente em iniciativas empresariais nas vertentes de alojamento, restauração, projetos de enoturismo, serviços complementares de animação e outros, tem potenciado a valorização de produtos temáticos enriquecidos (sol e mar, circuitos turísticos, estadias de curta duração, turismo de natureza, residencial e de saúde, gastronomia e vinhos, ...). Com expressão no crescimento dos indicadores económicos e de emprego, o turismo tem gerado procuras externas qualificadas para um conjunto de bens e serviços produzidos com incorporação de contributos de outras cadeias de valor regionais, com destaque para as produções da matriz identitária mediterrânica e para os valores do património. A aposta continuada no turismo tem contribuído para valorizar o património histórico e cultural, estimular a regeneração urbana, reanimar as áreas rurais, valorizar as áreas naturais, a produção cultural e as indústrias criativas e diversificar a economia do mar.

Face à sua importância, o Turismo aparece referenciado no desafio estratégico “Alargamento da Base Territorial da Competitividade, combinando os recursos e ativos estratégicos em processos

integrados de valorização económica”, em particular na ótica da valorização económica dos recursos heterogéneos de vocação turística. Neste âmbito, os Serviços de Turismo surgem igualmente referenciados entre as atividades que por terem atingido um patamar de destaque na expressão económica que representam na região, caracterizam-se como domínios prioritários no quadro da atual Estratégia de Especialização Regional Inteligente. Dando continuidade a esta presença, prevê-se que em matéria de domínios temáticos prioritários, a estratégia de especialização inteligente para a próxima década mantenha como elementos estruturantes para a Região, enquanto fatores únicos e diferenciadores, o Património e o Ambiente e combinando vetores de “continuidade enriquecida” entre os quais se inclui o Turismo.

A aposta estratégica no crescimento sustentável do turismo regional no horizonte 2027, deverá compreender: a identificação de novos produtos/serviços e destinos estratégicos necessários para reforçar o protagonismo do Alentejo e Ribatejo no desenvolvimento do turismo nacional; o enriquecimento dos produtos e das experiências; o “*matching*” entre o desenvolvimento do turismo na Região e o desenvolvimento urbano e social, potenciando a sustentabilidade do destino; e o combate à dupla sazonalidade (durante o ano e durante a semana), com impacto na oferta de emprego no território.

No que se refere às prioridades de intervenção, segundo os objetivos estratégicos regionais para o horizonte 2027, o objetivo específico “Criar as bases de um novo paradigma produtivo para a Região combinando a consolidação do Sistema Regional de Inovação com a capacidade de

formação de competências” aborda algumas das preocupações já identificadas no diagnóstico mas quais se incluem a questão da formação profissional, na qual a ERT é considerada como ator importante na cooperação necessária entre instituições para o planeamento e para a programação estratégica da oferta de formação profissional na região. Inclui-se ainda organização de um programa de formação plurianual para a qualificação de profissionais de turismo (alojamento, restauração e serviços complementares), mantendo a sua ocupação na época baixa.

Também no objetivo específico regional “Mobilizar de modo intenso, integrado e alargado recursos e ativos estratégicos de todo o território para afirmar a competitividade do Alentejo na economia mundial”, mais uma vez se aborda uma temática importante para o turismo e que se refere à qualificação/ inovação dos produtos turísticos do Alentejo e Ribatejo incrementando o seu impacto direto e indireto em todos os ativos da Região (valor incremental do turismo na economia regional).

Igualmente no objetivo específico regional referente à atenuação os “efeitos do constrangimento demográfico através de uma estratégia integrada investimento-emprego e pela excelência dos serviços de acolhimento e de suporte à família” refere a importância da reabilitação do edificado residencial e não residencial orientado para os novos residentes atraídos pelas ofertas de emprego em setores como a agricultura, a indústria, a logística e o turismo.

4.3. Articulação da estratégia regional de turismo com a estratégia nacional de turismo

Articulação da Estratégia Regional de Turismo com as prioridades Nacionais

A Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo e Ribatejo 2021-27 articula-se de forma complementar com a presente Estratégia Nacional para o Turismo 2027. Ambas colocam as pessoas no centro das prioridades, com principal preocupação na capacitação dos residentes, qualificação dos profissionais e atração dos visitantes e turistas. A aposta no desenvolvimento da atratividade do destino através das questões da identidade e da sustentabilidade definidas no Eixo 1 da estratégia regional para o turismo articulam-se com as linhas de atuação prevista no Eixo da estratégia nacional relacionada com a valorização do território e das

comunidades, em particular, com a conservação, valorização e usufruto do património histórico-cultural e identitário; com a valorização e preservação da autenticidade e das comunidades locais, bem como com a preocupação pela estruturação e promoção de ofertas que respondam à procura turística.

A preocupação pelo desenvolvimento económico é bem patente em ambas as Estratégicas, que no caso da estratégia regional ser observa mais vincada no Eixo 2 “Reforço da promoção do destino Alentejo e Ribatejo combinando, de forma seletiva e especializada, ofertas de produtos e experiências, de maior complexidade e valor”. Aqui, as prioridades definidas articulam-se com as linhas de atuação

previstas na estratégia nacional, em particular nas ações que se destinam à atração de investimento e qualificação da oferta turística; maior competitividade das empresas de turismo da região; bem como no estímulo por uma maior eficiência e sustentabilidade nas atividades ligadas ao turismo tendo por base a aposta de uma economia mais circular.

O fortalecimento dos pilares da sustentabilidade do turismo no Alentejo e Ribatejo, muito assente na estratégia regional em medidas transversais vocacionadas para o capital humano, promoção e certificação, transformação digital, sustentabilidade ambiental, segurança e mobilidade, são também elas ações que permitem alavancar prioridades vertidas em mais do que um Eixo da estratégia nacional, em particular nas prioridades relacionadas com prestigiar as profissões do turismo e formar massa crítica adaptadas às necessidades do mercado; assegurar a transferência de conhecimento entre a academia e as empresas; capacitar os empresários e gestores para liderar o turismo do futuro - tecnológico, inclusivo e sustentável; reduzir os custos de contexto; afirmar

Portugal como um polo de referência internacional na inovação, no empreendedorismo e na produção de bens e serviços para o turismo e como um *“smart destination”* e melhorar os sistemas de mobilidade rodo-ferroviária e de navegabilidade.

Também o Eixo 4 da estratégia regional, muito focado na promoção da cooperação entre os atores e a coordenação e integração dos instrumentos de política públicas com relevância para o turismo; tem necessariamente um conjunto de prioridades que bem desenvolvidas terão necessariamente contributos para a prossecução das linhas de atuação previstas na estratégia nacional, em particular as relacionadas com um envolvimento mais ativo da sociedade no processo de desenvolvimento turístico do país e das regiões; na mobilização do trabalho em rede e a promoção conjunta entre os vários setores; reforçar a internacionalização e na afirmação de Portugal nas organizações mundiais e na cooperação internacional.

Figura 34. Graus de articulação entre a Estratégia Regional e a Estratégia Nacional para o Turismo - 2027

		Estratégia Turismo 2027 - Eixos Estratégicos				
		Valorizar o território e as comunidades	Impulsionar a economia	Potenciar o conhecimento	Gerar redes e conectividade	Projetar Portugal
Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo e Ribatejo 2021-27 - Opções Estratégicas Globais	Desenvolver a atratividade do destino como base na identidade e sustentabilidade					
	Reforçar a promoção do destino Alentejo e Ribatejo combinando, de forma seletiva e especializada, ofertas de produtos e experiências, de maior complexidade e valor					
	Fortalecer os pilares da sustentabilidade do turismo					
	Promover a cooperação entre os atores e a coordenação e integração dos instrumentos de política públicas com relevância para o turismo					

Fonte: EY-Parthenon

5. Plano de Ação do Turismo do Alentejo e Ribatejo 2021-27

5.1. Operações/projetos a desenvolver nas iniciativas dos Eixos Estratégicos de Ação

EIXO ESTRATÉGICO 1. PROMOVER A PENETRAÇÃO NOS MERCADOS EMISSORES

IE.1.1- Elaboração de um plano de promoção e marketing

Operação 1: Elaboração de um plano de promoção e marketing de "nova geração" pós pandemia (primado da procura, centralidade das motivações dos turistas, segmentação complexa) que concretize o presente plano estratégico no que respeita ao posicionamento do destino Alentejo e Ribatejo nos mercados emissores (aprofundar a presença nos mercados europeus, alargar presença nos mercados de longo curso e emergentes, tendo em consideração os segmentos de procura prioritizados). Com base no conhecimento das características da procura nos diferentes mercados emissores (perfil motivacional e perfil sociodemográfico), o plano deverá propor, para cada mercado, os produtos e segmentos, as ações e os meios de comunicação/promoção a privilegiar na estratégia de promoção turística da região. Esta operação prevê também a elaboração de um plano plurianual de internacionalização dos ativos turísticos do Alentejo e Ribatejo, tendo como objetivo alavancar os recursos turísticos regionais à escala global. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável

ARPTA

Potenciais parceiros

ERT Alentejo e Ribatejo; Turismo de Portugal

Cronograma temporal

2021 - 2023

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

<100k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Projetar Portugal: Reforçar a internacionalização de Portugal enquanto destino turístico para visitar, investir, viver e estudar); Alentejo 2030 (agenda internacionalização)

IE.1.2-Lançamento de uma iniciativa de *market intelligence* centrado nos mercados prioritários para a região

Operação 1: Alentejo/Ribatejo, a primeira *smart destination*: pretende-se a implementação de um programa de transformação digital que permita uma gestão inteligente do destino e dos recursos turísticos associados. O principal objetivo passa por melhorar a qualificação, o acolhimento e a experiência no destino, contribuindo para uma maior retenção de turistas (criação de uma rede de territórios turisticamente inteligentes). **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave**Promotor/Entidade responsável**

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

Comunidades Intermunicipais

Cronograma temporal

2021 - 2024

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

>500k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística, Potenciar o conhecimento: afirmar Portugal como *smart destination*); Alentejo 2030; EREI Alentejo 2030

Operação 2: Desenvolvimento de uma plataforma de agregação de informação de suporte à decisão dos agentes do turismo e à monitorização do desempenho do turismo (criação de um *Big Data* para o turismo regional). O principal objetivo consiste na concessão de *intelligence* aos operadores no mercado e aos responsáveis pelas políticas públicas, permitindo-lhes avaliar e ajustar as suas decisões no tempo certo:

- **Promover um repositório de dados (*Big Data*)** que permita aos agentes do setor o acesso a informação consolidada de turismo e de contexto para a definição de estratégias de mercado e/ou reação preditiva a eventos. Estas soluções devem permitir à gestão o acesso a informação detalhada, por exemplo no que se refere à análise permanente dos preços da concorrência no destino ou destinos concorrentes.

- **Lançamento de um programa de *market intelligence*** centrado nos mercados prioritários para a região, identificando, em cada um deles, as linhas específicas de investigação, recolha e tratamento da informação, com objetivos de aprofundamento de research do mercado com recurso a ferramentas de marketing avançadas, incluindo meios de proximidade. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave**Promotor/Entidade responsável**ERT Alentejo e Ribatejo;
ARPTA**Potenciais parceiros**

ASTO - Universidade de Évora

Cronograma temporal

2022 - 2024

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

>500k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Potenciar o conhecimento: difundir conhecimento e informação estatística, capacitar em contínuo os empresários e gestores para liderar o turismo do futuro - tecnológico, inclusivo e sustentável - e afirmar Portugal como *smart destination*); Alentejo 2030; EREI Alentejo 2030

IE.1.3- Reforço da articulação entre o site do Turismo do Alentejo e o site do Turismo de Portugal, adotando uma estrutura de base comum

Operação 1: Adoção de uma estrutura de base comum entre o site do Turismo do Alentejo e Ribatejo e o site do Turismo de Portugal (canais em idioma estrangeiros) e promoção de uma ligação que facilite a pesquisa por temáticas (no site de âmbito nacional, com informação mais geral) e a sua concretização no território (no site da região, com informação mais específica) e alargamento do número de idiomas em que os sites são apresentados e garantindo a sua atualização e incorporação de informação de forma regular e permanente, com objetivo de garantir uma maior penetração nos mercados alvo da região.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável

ARPTA

Potenciais parceiros

ERT Alentejo e Ribatejo; Turismo de Portugal

Cronograma temporal

2021 - 2027

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

<100k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Projetar Portugal: Reforçar a internacionalização de Portugal enquanto destino turístico para visitar, investir, viver e estudar)

IE.1.4-Reforço dos projetos de promoção e comunicação nos canais digitais

Operação 1: Estabelecimento de uma estratégia global de comunicação digital, que permita o desenvolvimento de projetos específicos para a dinamização e alimentação contínua das ferramentas online, visando reforçar a internacionalização do destino. A implementação da estratégia deverá ser monitorizada e ajustada periodicamente, de modo a garantir a adequação às características da procura turística. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ARPTA; ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	ERT Alentejo e Ribatejo; Agências de Comunicação
--------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	--

Cronograma temporal

2021 - 2027

Fontes de financiamento

Fundos comunitários; Turismo de Portugal

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Projetar Portugal: Reforçar a internacionalização de Portugal enquanto destino turístico para visitar, investir, viver e estudar)

Operação 2: Lançamento de um amplo programa de promoção da digitalização da rede de alojamento, promovendo a qualificação da oferta hoteleira e do turismo rural às novas tecnologias, bem como a adaptação às características da procura turística do futuro. Esta operação prevê também o reforço e o desenvolvimento das competências digitais das pessoas empregues no setor do turismo. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo; ARPTA	Potenciais parceiros	Municípios; Comunidades Intermunicipais; Empresas e associações empresariais do setor
--------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	---

Cronograma temporal

2021 - 2023

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

PPP adaptada ao turismo / Investimento empresarial

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Potenciar o conhecimento: capacitar em contínuos os empresários e gestores para liderar o turismo do futuro - tecnológico, inclusivo e sustentável); Alentejo 2030

IE.1.5-Potenciação dos esforços de intervenção direta junto dos agentes determinantes na influência sobre as motivações dos turistas

Operação 1: Promoção, com níveis mais elevados de organização e recursos, de iniciativas de divulgação e conhecimento junto de *opinion makers* e distribuidores dos mercados prioritários, construindo os referenciais imateriais agregadores da diferença positiva do destino Alentejo e Ribatejo e posicionando a região como um destino de turismo sustentável.

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ARPTA
Potenciais parceiros	ERT Alentejo e Ribatejo; Agentes do setor (e.g. companhias aéreas, agências de viagens); Profissionais especializados (e.g. <i>influencers</i> , <i>trendsetters</i>)
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2023 - 2027	Participação nacional (OE); Instrumentos financeiros privados (patrocínios/parcerias)
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
<€100k	PPP adaptada ao turismo
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Projetar Portugal: Reforçar a internacionalização de Portugal enquanto destino turístico para visitar, investir, viver e estudar)	

Operação 2: Incentivo à criação e dinamização de blogs e websites dedicados aos recursos e ao território nacional, em especial aos que usam idiomas estrangeiros, construindo os referenciais imateriais agregadores da diferença positiva do destino Alentejo e Ribatejo.

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ARPTA
Potenciais parceiros	ERT Alentejo e Ribatejo; Agentes do setor (e.g. companhias aéreas, agências de viagens); Profissionais especializados (e.g. <i>influencers</i> , <i>trendsetters</i>)
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2022 - 2027	Participação nacional (OE); Instrumentos financeiros privados (patrocínios/parcerias)
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
<€100k	PPP adaptada ao turismo
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Potenciar o conhecimento: capacitar em contínuos os empresários e gestores para liderar o turismo do futuro - tecnológico, inclusivo e sustentável); Alentejo 2030	

Operação 3: Estruturação e qualificação de um programa de *sustainable lifestyle* (turismo [de luxo] ao nível de enriquecimento pessoal, de materialização do bem-estar como resultado da tranquilidade envolvente), incentivando assim a capacidade de atrair e fixar residentes de mercados externos, tipo nómadas digitais.

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	Turismo de Portugal; Municípios; Comunidades Intermunicipais
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2025	Participação nacional (OE)
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
€100k - €300k	Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística: projetar Portugal: Reforçar a internacionalização de Portugal enquanto destino turístico para visitar, investir, viver e estudar)	

EIXO ESTRATÉGICO 2. INCENTIVAR A COMPETITIVIDADE DO TECIDO EMPRESARIAL DO TURISMO E HOSPITALIDADE**IE.2.1-Utilização das oportunidades geradas pela programação estrutural 2021-2027, combinando uma gama alargada de incentivos e instrumentos financeiros**

Operação 1: Mobilização do quadro comunitário 2021-2027 para a promoção ações coletivas de qualificação e internacionalização dos agentes turísticos, com o intuito de fomentar o desenvolvimento de operações de concentração e de redes empresariais suscetíveis de reforçar a capacidade concorrencial e a qualificação do tecido empresarial.

[ESTRUTURANTE]

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	CCDR Alentejo
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	---------------

Cronograma temporal **Fontes de financiamento**

2021 - 2027	Fundos comunitários
-------------	---------------------

Estimativa de investimento

>500k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Gerar redes e conectividade: mobilizar o trabalho em rede e a promoção conjunta entre os vários setores)

IE.2.2- Quadro coerente de incentivos fiscais e regulamentares, para o reinvestimento do valor gerado na renovação dos fatores competitivos

Operação 1: Estabelecimento de um novo quadro fiscal e regulamentar que fomente o reinvestimento na renovação dos fatores competitivos e/ou na viabilização de operações de reestruturação ascendente da oferta, que podem ser internas ou externas à oferta turística e envolver ou não a alteração do tipo de uso de terrenos, edifícios e equipamentos, permitindo conservar e valorizar o património turístico regional. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Ministério da Economia (Secretaria do Turismo); Turismo de Portugal; CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	---

Cronograma temporal **Fontes de financiamento**

2023 - 2024	Fundos comunitários
-------------	---------------------

Estimativa de investimento

<100k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Impulsionar a economia: conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário e assegurar a competitividade das empresas de turismo numa perspetiva de curto, médio e longo prazos)

IE.2.3-Manutenção de um esforço permanente de redução dos custos de contexto

Operação 1: Criação de programas de simplificação administrativa que permitam agilizar e reduzir a carga administrativa para as empresas do turismo, impulsionando a competitividade dos agentes turísticos regionais.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave**Promotor/Entidade responsável**

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

Ministério da Economia (Secretaria do Turismo); CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais

Cronograma temporal

2023 - 2025

Fontes de financiamento

Participação nacional (OE)

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Impulsionar a economia: reduzir os custos de contexto, simplificar, dar estabilidade jurídico-fiscal e desburocratizar)

Operação 2: Elaboração de um conjunto de regras e compromissos credíveis que permitam uma resposta rigorosa, mas rápida, nas operações de licenciamento, impulsionando a competitividade dos agentes turísticos regionais.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave**Promotor/Entidade responsável**

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

Ministério da Economia (Secretaria do Turismo); CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais

Cronograma temporal

2023 - 2025

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Impulsionar a economia: reduzir os custos de contexto, simplificar, dar estabilidade jurídico-fiscal e desburocratizar)

IE.2.4-Desenvolvimento de mecanismos de apoio ao empreendedorismo inovador e qualificado no turismo

Operação 1: Criação de uma entidade que promova um contexto propício à aceleração de ideias, informação sobre soluções de financiamento, facilitação de contactos e promoção do acesso a redes e parceiros na estruturação dos negócios, com base em abordagens centradas na iniciativa empresarial e na capacitação dos empresários, através da organização de estruturas partilhadas de apoio e de bolsas de tutores experimentados visando a dinamização e acompanhamento de projetos de empreendedorismo no âmbito do turismo. **[ESTRUTURANTE]**

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	Ministério da Economia (Secretaria do Turismo); Turismo de Portugal; CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais; Incubadoras
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2022 - 2026	Fundos comunitários
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
€300k - €500k	Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Impulsionar a economia: afirmar Portugal como um polo de referência internacional na inovação, no empreendedorismo e na produção de bens e serviços para o turismo)	

IE.2.5-Aceleração da difusão de boas práticas através da organização de um sistema coerente de atribuição de prémios

Operação 1: Criação de um sistema coerente de atribuição de prémios independentes aos operadores com melhor desempenho e práticas mais inovadoras em várias vertentes (inovação, qualidade da formação, satisfação do cliente, crescimento, rentabilidade, sustentabilidade) que tenham âmbito e impacto diferenciado (local, regional e nacional) no sentido de induzir a respetiva generalização, motivando o tecido empresarial no sentido da inovação e da qualificação. O foco nas boas práticas deve articular-se com a adoção das normas internacionais de referência na classificação das ofertas. O investimento tem como objetivo premiar as entidades com ofertas e práticas distintas no âmbito local, regional e nacional e, por esta via, promover a adoção e difusão de tais estratégias pelos agentes turísticos regionais.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Turismo de Portugal; CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	---

Cronograma temporal **Fontes de financiamento**

2022 - 2024 Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Projetar Portugal: Reforçar a internacionalização de Portugal enquanto destino turístico para visitar, investir, viver e estudar)

Operação 2: Criação do passaporte digital do turista responsável (*journey* do turista, com avaliação da sua pegada e dos serviços), incluindo um programa de fidelização que ofereça benefícios aos turistas que melhor desempenho têm na região e reforçando, por esta via, a presença na esfera digital e o posicionamento do destino em termos de sustentabilidade).

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Turismo de Portugal
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	---------------------

Cronograma temporal **Fontes de financiamento**

2024 - 2025 Turismo de Portugal

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outraEstratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística, Potenciar o conhecimento: afirmar Portugal como *smart destination*); Plano Turismo +Sustentável 20-23

Operação 3: Criação de um rating de sustentabilidade das empresas de turismo, tornando obrigatória a apresentação do seu índice de sustentabilidade, independentemente de possuir ou não um certificado de acreditação (Nível de limpeza (a, b, c, d)). O objetivo passa por estimular a competitividade das empresas locais na temática da sustentabilidade.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Turismo de Portugal
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	---------------------

Cronograma temporal **Fontes de financiamento**

2023 Turismo de Portugal

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Impulsionar a economia: estimular a economia circular no turismo); Plano Turismo +Sustentável 20-23

EIXO ESTRATÉGICO 3. ORGANIZAR A DIFERENCIAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS E DESTINOS

IE.3.1-Criação de um sistema coerente de polos prioritários de competitividade turística

Operação 1: Criação de um programa avançado de eficiência coletiva protagonizado por uma organização partilhada entre entidades públicas, com base na identificação e seleção, de forma criteriosa e em número restrito, de polos prioritários de competitividade turística, em função de indicadores objetivos sobre o desempenho recente e o potencial de crescimento futuro. O foco deste programa será o desenvolvimento de propostas de produtos e experiências diferenciadas, estruturadas por elementos de atratividade dos territórios e de competitividade dos serviços reconhecidos pela procura turística. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave**Promotor/Entidade responsável**

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

Turismo de Portugal; CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais; Empresas e associações empresariais do setor

Cronograma temporal

2022 - 2025

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

>€500k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística e promover a regeneração urbana das cidades, regiões e o desenvolvimento turístico sustentável dos territórios/destinos; Gerar redes e conectividade: mobilizar o trabalho em rede e a promoção conjunta entre os vários setores); Alentejo 2030

IE.3.2-Promoção e apoio a programas anuais de eventos que assegurem o reforço da notoriedade do destino Alentejo

Operação 1: Definição de plano específico que capitalize os programas anuais de eventos, utilizando-os para reforçar a notoriedade do destino Alentejo e complementar a experiência dos turistas e visitantes. Pretende-se utilizar os eventos, em particular, os internacionais, como instrumentos de combate à sazonalidade e de estímulo à oferta do sector cultural e criativo.

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	ARPTA; Turismo de Portugal; CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais; Agentes do setor cultural e criativo
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2021 - 2027	Participação nacional (Turismo de Portugal); Instrumentos financeiros privados (patrocínios/parcerias)
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
€100k - €300k	Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Projetar Portugal: tornar Portugal um destino de congressos e eventos culturais e desportivos de âmbito internacional); Regulamento de Apoio a Eventos do Turismo de Portugal	

Operação 2: Desenvolvimento do produto Meetings Industry (MI): o projeto integra a captação de congressos e incentivos de índole internacional para o Alentejo, e tem como principal objetivo dinamizar este segmento de procura para a região. Numa primeira fase, trabalhar-se-á o produto (diagnóstico, inventariação de recursos, criação de entidade), para depois se ativar as ações de captação de negócio.

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	Hotelaria local
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2022 - 2025	Turismo de Portugal
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
€100k - €300k	Investimento público tradicional
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Projetar Portugal: tornar Portugal um destino de congressos e eventos culturais e desportivos de âmbito internacional)	

Operação 3: Desenvolvimento de rotas e itinerários experienciais direcionados para produtos de nicho com forte valorização internacional (seniores, turismo acessível, património material e imaterial reconhecido pela UNESCO), tendo como propósito oferecer aos turistas experiências mais diferenciadas e sofisticadas.

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	Comunidades intermunicipais
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2021 - 2023	Turismo de Portugal
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
€100k - €300k	Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário)	

IE.3.3-Promoção da cooperação empresarial

Operação 1: Dinamização e consolidação dos produtos turísticos do Alentejo e da Lezíria do Tejo, envolvendo a criação e desenvolvimento de um conjunto de ferramentas, plataformas de colaboração com entidades públicas, privadas e associativas, que possibilitem a dinamização, consolidação e sustentabilidade de um conjunto de produtos turísticos criados nos últimos 3 anos (motivações ligadas a produtos outdoor, cultural e turismo religioso). Esta operação pressupõe também a definição dos modelos de negócio e implementação de gestão e garantia da sustentabilidade das infraestruturas, serviços e produtos criados. **[ESTRUTURANTE]**

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	Agentes de Animação Turística; Agências de viagens; Operadores turísticos
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2021 - 2023	Turismo de Portugal
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
€100k - €300k	PPP adaptada ao turismo
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística)	

Operação 2: Criação de instrumentos que incentivem a oferta de produtos, serviços e experiências em consórcio ou cooperação, e fomentem a escolha de fornecedores nacionais certificados segundo normas que garantam a autenticidade e sustentabilidade, facilitando a partilha de custos e riscos. Par isso será necessário o reforço da integração de produtos turísticos (e.g. gastronomia e touring), potenciando, de forma seletiva e especializada, a oferta de experiências de maior complexidade e valor, e procurando estreitar a articulação com destinos de vizinhança (e.g. Lisboa, Algarve)

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais; Entidades Regionais de Turismo; Empresas e associações empresariais do setor
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2021 - 2024	Fundos comunitários
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
€100k - €300k	Investimento público tradicional
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística)	

Operação 3: Organização e apoio às redes colaborativas do turismo - conjunto de ações e processos de apoio à organização e amadurecimento das redes colaborativas do turismo. Pretende-se com este projeto consolidar e dar mais músculo às redes empresariais existentes no Alentejo, três das quais impulsionadas pela própria ERT. **[ESTRUTURANTE]**

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	Redes de oferta
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2021 - 2025	Turismo de Portugal
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
€300k - €500k	Investimento público tradicional
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística)	

IE.3.4-Fomento de uma maior cooperação entre as entidades de formação e o núcleo das empresas da cadeia de valor do turismo

Operação 1: Criação de um acordo/protocolo que promova uma maior articulação entre as entidades e instrumentos de formação e as necessidades das empresas da cadeia de valor do turismo, como, por exemplo, a criação de um programa de estágios orientado exclusivamente para o setor do turismo. O objetivo desta operação passa por melhorar a oferta formativa, adequando-a às necessidades dos operadores e à sazonalidade da atividade turística. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais; Empresas e associações empresariais do setor

Cronograma temporal

2021 - 2027

Fontes de financiamento

Participação nacional (OE)

Estimativa de investimento

< €100k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Potenciar o conhecimento: prestigiar as profissões do turismo e formar massa crítica adaptadas às necessidades do mercado e promover a igualdade de género e de oportunidades, Impulsionar a economia: atrair investimento e qualificar a oferta turística)

Operação 2: Elaboração de um conjunto de regras e compromissos credíveis que permitam uma resposta rigorosa, mas rápida, nas operações de licenciamento, impulsionando a competitividade dos agentes turísticos regionais.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

Ministério da Economia (Secretaria do Turismo); CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais

Cronograma temporal

2023 - 2025

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Impulsionar a economia: reduzir os custos de contexto, simplificar, dar estabilidade jurídico-fiscal e desburocratizar)

EIXO ESTRATÉGICO 4. GARANTIR UMA GOVERNANÇA E GOVERNAÇÃO EFICAZ DO TURISMO

IE.4.1-Organizar e garantir, as condições necessárias para alcançar os objetivos e iniciativas propostas no plano estratégico

Operação 1: Aprofundamento e operacionalização de um quadro de governação, em articulação com as entidades da administração pública setorial regional e da administração local, que garanta as condições necessárias para alcançar os objetivos e iniciativas propostas no plano estratégico do turismo no Alentejo e Ribatejo. **[ESTRUTURANTE]**

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	Ministério da Economia (Secretaria do Turismo); Turismo de Portugal; CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2021 - 2027	Participação nacional (OE)
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
-	-
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
-	

IE.4.2-Potenciar a capacidade de coordenação e articulação da ERT Alentejo

Operação 1: Estabelecimento de um modelo de governação que permita um envolvimento mais efetivo na conceção, operacionalização e gestão dos instrumentos de política pública regionais financiado pelos fundos estruturais europeus do período 2021-2027, potenciando a capacidade de coordenação e articulação da ERT do Alentejo e Ribatejo, conforme definido nas suas atribuições.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave**Promotor/Entidade responsável**

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

Ministério da Economia (Secretaria do Turismo); Turismo de Portugal; CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais

Cronograma temporal

2021 - 2027

Fontes de financiamento

Participação nacional (OE)

Estimativa de investimento

-

Modelo de Investimento

-

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

-

Operação 2: Dinamização de ações comuns com outras entidades regionais, fomentando redes de colaboração e iniciativas de parcerias de âmbito inter-regional. Esta operação pressupõe o desenvolvimento de ações com outros destinos turísticos nacionais, tanto ao nível da criação e consolidação de produtos e serviços específicos, como ao nível da realização de campanhas conjuntas de promoção dos destinos nos mercados nacional e internacional.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave**Promotor/Entidade responsável**

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

Entidades Regionais de Turismo; Agências de Promoção Turística; Municípios; Comunidades Intermunicipais

Cronograma temporal

2021 - 2027

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Gerar redes e conectividade: mobilizar o trabalho em rede e a promoção conjunta entre os vários setores, valorizar o território e as comunidades: estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística)

5.2. Operações/projetos a desenvolver nas iniciativas dos Programas Transversais

PROGRAMA 1. REFORÇAR AS SINERGIAS ENTRE O TURISMO E O TERRITÓRIO

IP.1.1-Orientação dos lugares e das comunidades para a qualificação das experiências turísticas

Operação 1: Conceção de um programa global de sistematização da difusão de informação aos turistas e da sinalização das rotas turísticas relevantes, associando aos elementos materiais unificados numa linha coerente de comunicação, um reforço do papel das populações e dos profissionais numa cultura de bem receber baseada em regras construídas e explicitadas de forma participativa em colaboração com as autarquias e as associações de base local, e a promoção de práticas e serviços sustentáveis. A motivação da operação reside na qualificação das experiências turísticas.

[ESTRUTURANTE]

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

Turismo de Portugal; CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais; Empresas e associações empresariais do setor

Cronograma temporal

2022 - 2024

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€300k - €500k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário e estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística); Alentejo 2030

IP.1.2-Pertinência turística na preservação de recursos e património

Operação 1: Criação de um projeto-piloto para a atração e fixação de trabalhadores do turismo, através da recuperação local de imóveis para fins habitacionais. As principais motivações residem no alargamento e diversificação dos recursos endógenos valorizados pelo turismo e a revitalização económica e social associada aos processos de reabilitação.

[ESTRUTURANTE]

Localização

NUTS III

Atores chave

Promotor/Entidade responsável

Câmaras Municipais

Potenciais parceiros

Comunidades Intermunicipais

Cronograma temporal

2022 - 2024

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 - Valorizar o território e as comunidades: promover a regeneração urbana das cidades, regiões e o desenvolvimento turístico sustentável dos territórios/destinos, potenciar o conhecimento: prestigiar as profissões do turismo e formar massa crítica adaptadas às necessidades do mercado e promover a igualdade do género e de oportunidades); Alentejo 2030

Operação 2: Elaboração de um plano focado na modernização e melhoria das infraestruturas de transporte rodoviário e ferroviário (e.g. desenvolvimento de rede de transporte intermunicipal) e de comunicação (e.g. taxa de cobertura da rede de comunicações nas zonas rurais e transfronteiriças), sendo fundamental para apoiar a competitividade do turismo regional. [ESTRUTURANTE]

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais; Empresas de transporte e de comunicações nacionais e regionais

Cronograma temporal

2021 - 2027

Fontes de financiamento

Participação nacional (OE)

Estimativa de investimento

<€100k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Gerar redes e conectividade: melhorar os sistemas de mobilidade rodoferroviária e de navegabilidade). Alentejo 2030

Operação 3: Adoção de plano de mobilidade elétrica para o turismo com estímulo à criação de frotas locais e sub-regionais de veículos para uso dos visitantes, compreendendo a instalação de postos de carregamento rápidos junto às unidades de alojamento, capitalizando o turismo em processos de melhoria da mobilidade sustentável a nível regional.

Localização

NUTSIII (Alentejo Central, Alentejo Litoral)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

Comunidades Intermunicipais

Cronograma temporal

2022 - 2024

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

> €500k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 - Gerar redes e conectividade: melhorar os sistemas de mobilidade rodoferroviária e de navegabilidade)

IP.1.3-Estratégias e projetos turísticos prioritários alinhados com as estratégias regionais e sub-regionais de desenvolvimento territorial integrado

Operação 1: Operacionalização do conceito de promoção integrada que inclua os principais setores económicos da região, com o objetivo de descobrir e potenciar as externalidades do território e reforçar o posicionamento dos ativos turísticos. Propõe-se a elaboração de um plano que defina um conjunto de projetos turísticos em cada território específico, com o intuito de chegar a um quadro de coerência entre as estratégias regionais e sub-regionais de desenvolvimento territorial integrado e mitigar o risco de organizar localmente recursos e produtos sem capacidade de afirmação turística nem potencial de captação de procura. **[ESTRUTURANTE]**

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	ARPTA; CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais; Empresas e associações empresariais do setor
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2021 - 2023	Fundos comunitários
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
€100k - €300k	Investimento público tradicional
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: promover a regeneração urbana das cidades, regiões e o desenvolvimento turístico sustentável dos territórios/destinos; Gerar redes e conectividade: mobilizar o trabalho em rede e a promoção conjunta entre os vários setores)	

Operação 2: Elaboração e implementação de um programa de ação para a segurança e sustentabilidade sanitária, procurando reforçar as condições de resposta da região enquanto destino turístico à COVID-19 e aos efeitos negativos que a mesma provoca sobre as condições de atratividade de visitantes e operação das empresas. Pretende-se reforçar as regras sanitárias a adotar por tipologia de produto/serviço turístico ("Clean&Safe"), reatualizando as medidas já tomadas. Esta operação pressupõe a renovação e reatualização de todos os protocolos "Alentejo Seguro Destino Saudável" e referenciais/requisitos já assinados, a conceção de um seguro específico de "assistência em viagem COVID19" e o estabelecimento de uma parceria com a escola de Saúde Pública de Évora (especialização segurança sanitária ligada ao Turismo) **[ESTRUTURANTE]**

Localização	
NUTS II (Alentejo e Ribatejo)	
Atores chave	
Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo
Potenciais parceiros	Turismo de Portugal; Trade
Cronograma temporal	Fontes de financiamento
2021 - 2025	Fundos comunitários
Estimativa de investimento	Modelo de Investimento
€300k - €500k	Investimento público tradicional
Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra	
Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística)	

PROGRAMA 2. DESENVOLVER AS SINERGIAS ENTRE O TURISMO, A CULTURA E A CRIATIVIDADE

IP.2.1-Operacionalização da colaboração entre a valorização económica do setor cultural e criativo e a promoção do destino Alentejo e Ribatejo

Operação 1: Criação de um programa de divulgação de excelência dos criadores e das criações artísticas e culturais de maior valia para promover a diferenciação cosmopolita do destino Alentejo, com base na autenticidade e na originalidade, afirmando-o concorrencialmente no mercado nacional e internacional. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave**Promotor/Entidade responsável**ERT Alentejo e Ribatejo;
DRCA**Potenciais parceiros**ERT Alentejo e Ribatejo; Municípios;
Associações e coletividades; Criadores, artistas e artesãos**Cronograma temporal**

2021 - 2023

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário e valorizar e preservar a autenticidade do País e a vivência das comunidades locais)

IP.2.2-Identificação de um plano específico de colaboração interativa entre a política de turismo e a política cultural, no campo específico do património e dos museus

Operação 1: Elaboração de um plano de fomento das sinergias entre o turismo e a cultura, identificando um conjunto de iniciativas e investimentos prioritários e desenvolvendo um compromisso firme com recursos financeiros plurianuais. O principal objetivo reside no aumento e renovação, de forma sucessiva, da atratividade das experiências turísticas. Terá ligação à Candidatura de Évora a Capital Europeia da Cultura 2027

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Ministério da Cultura; Direção Geral do Património Cultural; Associações Culturais; Entidades gestoras de património e museus
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	---

Cronograma temporal

2021 - 2023

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

<€100k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística). Alentejo 2030

Operação 2: Continuidade do processo de certificação do setor turístico do Alentejo e do Ribatejo (qualificação do destino - outras atividades turísticas), incluindo museus, equipamentos culturais e atividades de animação. O projeto pretende prosseguir o esforço de certificação do destino Alentejo/Ribatejo iniciado em 2016, tendo com base os referenciais internacionais de base reconhecidos pela GSTC. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	-
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	---

Cronograma temporal

2021 - 2023

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário); Alentejo 2030

Operação 3: Candidatura do Fandango e do Campino a património cultural imaterial da humanidade: Processo de estudo e reflexão visando a valorização turística das manifestações "Fandango" e "Campino", através da elaboração de duas candidaturas autónomas à lista do património cultural imaterial da UNESCO. Concomitantemente, prevê-se a definição de experiências turísticas associadas a estes patrimónios.

Localização

NUTSIII (Lezíria do Tejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Câmaras Municipais; Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	--

Cronograma temporal

2021 - 2023

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário); Alentejo 2030

IP.2.3-Otimização da utilização dos investimentos e despesas culturais públicas na valorização das experiências turísticas

Operação 1: Criação de uma agenda específica de programação acompanhando os tempos próprios do turismo e envolvendo as artes performativas, valorizando e promovendo o património histórico-cultural da região. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTSIII (Alto Alentejo, Alentejo Central e Baixo Alentejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ARPTA	Potenciais parceiros	Media e profissionais do setor
--------------------------------------	-------	-----------------------------	--------------------------------

Cronograma temporal

2021 - 2023

Fontes de financiamento
Participação nacional (OE)

Estimativa de investimento

< €100k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia 2027 (Valorizar o território e as comunidades: conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário e estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística)

Operação 2: Desenvolvimento de um programa de promoção turística baseado em operações regulares e sistemáticas de envolvimento do serviço público de televisão, tendo em vista dinamizar o setor cultural e criativo da região.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ARPTA	Potenciais parceiros	Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo
--------------------------------------	-------	-----------------------------	--

Cronograma temporal

2021 - 2023

Fontes de financiamento
Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Projetar Portugal: Reforçar a internacionalização de Portugal enquanto destino turístico para visitar, investir, viver e estudar)

PROGRAMA 3. FACILITAR AS SINERGIAS TURISMO-AMBIENTE

IP.3.1-Montagem de um programa de incremento da visitação e valorização turística dos parques naturais e das áreas protegidas

Operação 1: Criação de um programa focado no desenvolvimento das atividades de animação turística que valorizam a visitação e o turismo sustentável, privilegiando as áreas classificadas com potencial de integração nas redes europeias e apoiando a qualificação e certificação das empresas e dos profissionais envolvidos no programa. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Municípios; Comunidades Intermunicipais; Empresas e associação ligadas ao turismo de natureza
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	---

Cronograma temporal **Fontes de financiamento**

2023 - 2025 Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Impulsionar a economia: atrair investimento e qualificar a oferta turística)

IP.3.2-Criação de um programa voluntarista relevante de estímulo à valorização turística dos territórios com água

Operação 1: Conceção de uma estratégia conducente à valorização turística dos territórios com água (albufeiras, rios e orla costeira) visando satisfazer de forma sustentável a procura que lhes é dirigida e estimular, em particular, um mais rápido desenvolvimento da náutica de recreio. Exemplo: Valorização e promoção do potencial turístico de Alqueva; Programa de Recuperação e Valorização das Aldeias Avieiras. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTSII (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Comunidades Intermunicipais; Estações náuticas
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	--

Cronograma temporal **Fontes de financiamento**

2022 - 2025 Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: afirmar o turismo na economia do mar)

Operação 2: Implementação de um programa (físico e digital) de praias fluviais sustentáveis e seguras (qbeach) e criação de um programa específico de valorização e promoção das praias de interior, tendo em vista a captação de novas procuras e o reforço da sustentabilidade do destino.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Municípios; Comunidades Intermunicipais
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	---

Cronograma temporal **Fontes de financiamento**

2025 - 2026 Participação nacional (OE)

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Valorizar o território e as comunidades: afirmar o turismo na economia do mar)

IP.3.3-Aceleração da adoção de sistemas de gestão eficiente com foco na economia circular

Operação 1: Aceleração da adoção de sistemas de gestão eficiente da energia, da água e dos resíduos nos diferentes alojamentos turísticos - criação de manual de boas práticas que promovam a adoção de práticas ambientalmente mais sustentáveis no turismo regional (e.g. consumo eficiente de energia, combate aos desperdícios alimentares, limpeza urbana, gestão de resíduos, introdução dos conceitos de sustentabilidade e economia circular), tendo como objetivo aumentar o grau de adoção de ações ambientalmente sustentáveis. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTSII (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Municípios; Empresas municipais/intermunicipais dedicadas aos serviços de água, fornecimento de energia e gestão de resíduos
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	--

Cronograma temporal

2023

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

<€100k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Impulsionar a economia: estimular a economia circular no turismo). Plano Turismo + Sustentável 20-23

Operação 2: Promoção de programa de certificação associado à componente ambiental (Programa de Certificação Biosphere), para toda a cadeia de valor (e.g. restauração, espaços culturais, animação, praias e destino), reforçando o posicionamento da região enquanto destino turístico de referência ao nível da sustentabilidade. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	Biosphere Tourism; Municípios; Empresas municipais/intermunicipais dedicadas aos serviços de água, fornecimento de energia e gestão de resíduos
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	---

Cronograma temporal

2021 - 2027

Fontes de financiamento

Participação nacional (OE)

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Impulsionar a economia: estimular a economia circular no turismo). Plano Turismo +Sustentável 20-23

PROGRAMA 4. FACILITAR AS SINERGIAS TURISMO-AMBIENTE

IP.4.1-Desenvolvimento de uma plataforma de suporte à decisão dos agentes e à monitorização do desempenho do turismo

Operação 1: Capacitação do Observatório do Turismo Sustentável do Alentejo (ASTO). O Observatório de Turismo Sustentável do Alentejo é um projeto que visa medir e monitorizar o desenvolvimento da sustentabilidade no setor do turismo, na região Alentejo. O objetivo deste projeto é desenvolver um observatório de turismo sustentável reconhecido pela organização mundial de turismo, que dê origem a boas práticas que possam ser instrumentos para melhorar as tomadas de decisão fundamentadas aos níveis nacional, regional e local, e que possa apoiar o desenvolvimento do turismo sustentável e a proteção dos frágeis recursos naturais que são a base do desenvolvimento do turismo. a implementação/execução deste projeto constitui-se como reconhecimento do turismo sustentável enquanto motor de estímulo ao desenvolvimento económico e social, mas também como fonte de impactos sociais, culturais e ambientais negativos, os quais deverão ser monitorizados e controlados. **[ESTRUTURANTE]**

Localização

NUTSII (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo; Universidade de Évora	Potenciais parceiros	ASTO - Universidade Évora; Institutos Politécnicos de Portalegre, Beja e Santarém
--------------------------------------	--	-----------------------------	---

Cronograma temporal **Fontes de financiamento**

2021 - 2023 Turismo de Portugal

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outraEstratégia Turismo 2027 (Potenciar o conhecimento: difundir conhecimento e informação estatística, capacitar em contínuo os empresários e gestores para liderar o turismo do futuro - tecnológico, inclusivo e sustentável - e afirmar Portugal como *smart destination*); Alentejo 2030

Operação 2: Criação de uma plataforma de medição do índice de sustentabilidade do destino (capacidade de carga, cruzada com reservas, capacidade da oferta (integrar com passaporte)), em associação com o ASTO, tendo como objetivo alimentar a definição de práticas que promovam um turismo sustentável.

Localização

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave

Promotor/Entidade responsável	ERT Alentejo e Ribatejo	Potenciais parceiros	ASTO - Universidade de Évora
--------------------------------------	-------------------------	-----------------------------	------------------------------

Cronograma temporal **Fontes de financiamento**

2023 Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€100k - €300k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Potenciar o conhecimento: difundir conhecimento e informação estatística); EREI 2030; Plano Turismo +Sustentável 20-23

IP.4.2-Criação de um centro de inovação e desenvolvimento de produtos e experiências turísticas

Operação 1: Criação de um centro de inovação e desenvolvimento de produtos e experiências turísticas, trabalhando numa lógica prospetiva, mobilizando as comunidades científicas e empresariais e valorizando, em especial, a experiência e conhecimento internacionais dos organizadores de viagens. Esta operação visa essencialmente garantir ao turismo uma relevância no campo da investigação & desenvolvimento orientada para a inovação de produtos e processos.

[ESTRUTURANTE]**Localização**

NUTS II (Alentejo e Ribatejo)

Atores chave**Promotor/Entidade responsável**

ERT Alentejo e Ribatejo

Potenciais parceiros

Turismo de Portugal; NEST - Centro de Inovação do Turismo; CCDR Alentejo; Municípios; Comunidades Intermunicipais; Sistema estatístico nacional; Associações empresariais; Entidades do sistema científico e tecnológico

Cronograma temporal

2024 - 2026

Fontes de financiamento

Fundos comunitários

Estimativa de investimento

€300k - €500k

Modelo de Investimento

Investimento público tradicional / PPP adaptada ao turismo

Articulação com agenda de política nacional do Turismo de Portugal ou outra

Estratégia Turismo 2027 (Potenciar o conhecimento: assegurar a transferência de conhecimento de instituições de ensino e centros de investigação para as empresas); EREI 2030

Anexo

A. Resultados da auscultação dos stakeholders

Com o intuito de garantir o alinhamento da nova estratégia com as várias especificidades regionais, realizou-se um processo exaustivo de auscultação às entidades locais, englobando cinco workshops territoriais direcionados para os *stakeholders* do Alentejo Litoral, Baixo Alentejo, Alto Alentejo, Alentejo Central e Lezíria do Tejo (com o apoio na organização da ERT e realizados em Alcácer do Sal, Beja, Portalegre, Évora e Santarém) e um ciclo de entrevistas com agentes relevantes na definição estratégica da região do Alentejo e Ribatejo enquanto destino turístico. Foram ainda realizados até à data 3 *Focus Group* temáticos para discutir com painéis de *stakeholders* específicos mais relevantes no âmbito das respetivas áreas, as grandes preocupações, desafios e melhores abordagens para o desenvolvimento da estratégia futura do turismo no Alentejo e Ribatejo no que se refere: (i) à organização e estruturação oferta de turismo no Alentejo e Ribatejo; (ii) aos recursos humanos e formação; e (iii) às características e desafios para o turismo do Ribatejo em concreto na Lezíria do Tejo (realizados em Beja, Portalegre e Santarém, respetivamente).

Estão previstas realizar ainda mais 2 *Focus Group*, um dedicado ao tema da “competitividade e internacionalização” (inicialmente previsto para dia 21 de abril) e outro dedicado ao “modelo de governação e gestão”.

No grupo de entidades entrevistadas, incluem-se a cadeira de hotéis Vila Galé, o Instituto de Emprego e Formação Profissional, a Universidade de Évora, a Entidade Regional do Turismo do Alentejo e

Ribatejo, a Agência Regional de Promoção do Turismo do Alentejo, a CCDR Alentejo e alguns *players* locais, como a Heranças do Alentejo, os Vinhos do Alentejo, a SPIRA (agência de revitalização patrimonial), a Rota Vicentina e quatro das cinco CIMs da região (Alentejo Litoral, Alentejo Central, Baixo Alentejo e Alto Alentejo).

Espera-se poder igualmente desenvolver mais perto do final dos trabalhos um ciclo de 5 workshops que permitam validar junto dos *stakeholders* da região os *findings* finais da estratégia.

No cômputo geral, os interlocutores já auscultados apontam para a necessidade de adotar uma estratégia integrada, que agregue as diferentes CIM e os municípios da região do Alentejo e Ribatejo. Em simultâneo, a auscultação aponta também para uma estratégia de desenvolvimento do turismo do Alentejo e Ribatejo que aposta na promoção de um turismo de qualidade, em que vigore uma melhor estruturação da oferta enriquecida por uma maior disponibilização de serviços complementares diferenciadores, tanto a nível local como regional. Consta-se claramente um maior foco em produtos turísticos de elevado valor acrescentado, que primem pela qualidade, por contraponto ao turismo de massas. Neste sentido, a nova estratégia do turismo do Alentejo e Ribatejo deve estar orientada para as oportunidades existentes do turismo de experiências e de eventos, capitalizando-as para alargar a estada média e diminuir a sazonalidade na região.

Transversalmente, os resultados da auscultação sugerem ainda a definição de uma estratégia dirigida à qualificação do setor do turismo, em particular no tocante à mão-de-obra. De facto, é evidente a preocupação ao nível da escassez e da qualificação da força de trabalho existente na região, sendo estes problemas agravados pelas debilidades ao nível das acessibilidades e da cobertura da rede de transporte.

A questão dos recursos humanos é fulcral para a região e para o país e no caso do Alentejo e Ribatejo é transversal a todos os setores.

É fundamental desenvolver a capacidade de atrair o mercado

Organização e Estruturação da Oferta do Turismo



potencial (residentes em zonas urbanas, de maior densidade e menos qualidade de vida), i.e. desenvolver marketing "positivo" para atrair pessoas para o interior (acabar com expressões como "territórios de baixa densidade" e realçar os aspetos positivos que existem nesses territórios).

valências e recursos existentes na região. Em concreto, as entidades auscultadas apontam que um dos **principais pontos fortes** da região do Alentejo e Ribatejo reside na sua extensa riqueza patrimonial, possibilitando o seu posicionamento ao nível do turismo cultural (e.g. etnografia,

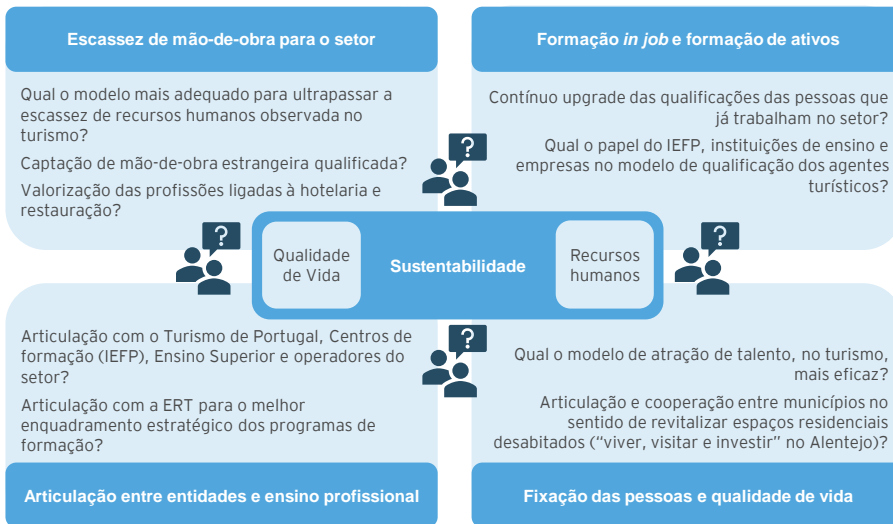
tauromaquia, turismo do sal), do sol e mar, do turismo de lazer (e.g. touring, turismo de luxo, turismo náutico) e do turismo de natureza e cinegético. A região do Alentejo e Ribatejo possui ainda valências e recursos que, em agregação com os produtos atrás mencionados, lhe permitem a estruturação da oferta turística em torno de experiências diferenciadoras e de qualidade. Tais valências colocam-se sobretudo ao nível dos vinhos e gastronomia, do turismo de desporto, do turismo equestre, do turismo de golfe e do turismo de experiências e de eventos (e.g. casamentos). Destaca-se ainda a capacitação ao nível do turismo religioso, do turismo militar e do turismo sénior.

Apesar da elevada diversidade ao nível dos recursos turísticos, a região do Alentejo e Ribatejo enfrenta um **conjunto de fraquezas** que têm impossibilitado o seu posicionamento no panorama turístico nacional. Desde logo, a região evidencia problemas ao nível da capacidade de acolhimento de turistas, consistindo essencialmente na falta de oferta em determinados territórios e na incapacidade de acolher culturas diferentes. Estas lacunas estão relacionadas

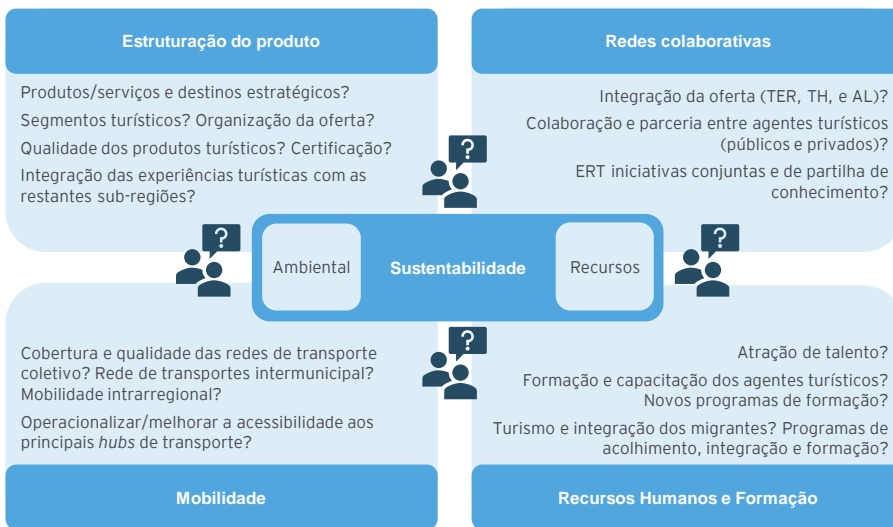
com a escassez de mão-de-obra, especialmente qualificada. O despovoamento, sobretudo nas zonas interiores, também tem tido impacto a este nível. As entidades auscultadas apontam ainda para a falta de capacitação das empresas ao nível da gestão e para a ausência de formação específica, particularmente em contexto de trabalho.

A atração de mão-de-obra qualificada tem sido prejudicada pelas condições de trabalho pouco atrativas, pela falta de iniciativa e pela qualidade do emprego.

Recursos humanos e formação



Lezíria do Tejo



O reforço da capacitação e do *networking* que traga gente para o território tem que ser uma prioridade para a política pública e formas de atuação concertadas. Por outro lado, o turismo tem que ser capaz de se conseguir articular também com outras prioridades (viver, trabalhar, etc...) numa lógica mais holística do território.

Do ponto de vista estratégico, os resultados da auscultação realizada sugerem que o posicionamento da região do Alentejo e Ribatejo enquanto destino turístico de referência deve-se alicerçar na exploração e integração das várias

No caso do turismo, as entidades auscultadas referem que a crescente procura por recursos humanos no Alentejo e Ribatejo (devido ao crescente aparecimento de novos alojamentos e entidades hoteleiras de elevada qualidade) tem originado um crescente *stress* na procura deste recurso, já por si escasso no território (bem como em níveis de formação cada vez mais exigentes). Esta escassez de recursos prejudica o desenvolvimento dos padrões de qualidade da oferta de turismo, pois fica "capturada" pelo nível dos recursos humanos existentes (que não prima sempre pela "excelência" do serviço), não havendo alternativa de substituição.

Do lado da oferta da formação, não só são poucas as pessoas formadas que continuam a trabalhar no setor, como por outro lado a formação nem sempre é de qualidade e suficiente para dotar as pessoas com o conhecimento necessário para executar aquilo que aprenderam (principalmente ao nível da aprendizagem de línguas estrangeiras onde se verificam maiores dificuldades de aprendizagem). O ensino superior poderá ter um papel importante na formação dos recursos em geral e nos mais vocacionados para o turismo em particular, se possível permitindo criar capacidade e sensibilidade nesses recursos para as nuances culturais e respetivos interesses dos novos turistas que procuram o Alentejo e Ribatejo.

Existe uma clara necessidade de se repensar os cursos de formação vocacionados para o Turismo. Será necessário criar formações mais específicas e "individualizadas" para necessidades mais emergentes neste setor. Por outro lado, o modelo de formação para o turismo na região deverá ser capaz de integrar os interesses dos vários destinatários (empresário, entidades de formação a vários níveis, agregados familiares, perfil dos alunos, ...). É fundamental melhorar um conjunto de aspetos, entre os quais: remuneração ou mais facilidade no acesso à formação; prestígio e valorização da profissão; políticas de valorização interna dos recursos humanos por parte das empresas; custos de deslocação (há grandes dificuldades dos alunos explorarem programas de mobilidade incluídos nos cursos, principalmente quando são no estrangeiro).

Uma oportunidade poderia ser a existência de formação profissional que permitisse acolher os recursos empregados nas empresas que operam o turismo e que nas épocas baixas são "reenviados" para o desemprego até se iniciar novamente a época alta, dando-lhes formação específica relacionada com as suas funções no turismo (e permitindo manter os respetivos contratos anuais com a empresa onde trabalham).

A estes fatores acresce a qualidade e cobertura das redes de transporte existentes, as quais se

repercutem não só na experiência de acolhimento dos turistas, mas também na capacidade do território em atrair força de trabalho. De acordo com os resultados da auscultação, a região do Alentejo e Ribatejo evidencia falta de acessibilidades aos *hubs* de transporte (sobretudo os aeroportos de Lisboa, Faro e Beja), de infraestruturas de qualidade para o acolhimento de turismo com grupos de maior dimensão (e.g. WC, parques estacionamento, passeios, pontos de informação) e de infraestruturas de apoio à rede de oferta de turismo instalada (e.g. ETAR, redes de saneamento, cobertura dos transportes públicos, rede de telecomunicações).

Às debilidades já referidas acrescem outras de natureza mais operacional e relacionadas com a gestão. Neste contexto, a auscultação realizada permitiu concluir que existem dificuldades no que respeita à captação de investimento, verificando-se uma relativa desconexão dos empresários e dos seus objetivos de investimento e negócio face às estratégias públicas para o desenvolvimento do turismo. De igual modo, também se observam limitações no desenvolvimento de uma colaboração em rede/parcerias entre os principais *stakeholders*, limitando em termos de dimensão a capacidade de gerar massa crítica.

Há uma falta de articulação entre os operadores e detentores dos recursos o que origina a uma ausência de produto turístico de referência. As redes colaborativas tiveram um papel importante na ligação e desenvolvimento das atuais parcerias entre as empresas de turismo no Alentejo e Ribatejo, pois permitiram reduzir o efeito da desconfiança.

Ao nível da oferta parece prevalecer alguma dificuldade na integração de produtos turísticos no Alentejo e Ribatejo, sendo comunicado pelos atores como um desafio muito difícil de realizar. A agregação da oferta é uma dificuldade no Alentejo e Ribatejo e possibilitar a marcação de atividades de um dia para o outro é muitas vezes difícil por parte dos visitantes (generalidade da oferta é privada, de micro dimensão e dispersa no território). Poderá ser necessário criar pontos de apoio e soluções de interface, uma vez que a oferta se encontra muito pulverizada. A criação de uma plataforma agregadora de toda a oferta existente no Alentejo e Ribatejo poderá ser uma opção.

A falta de adoção de plataformas digitais de comunicação também tem obstruído o ganho de massa crítica. De facto, uma área identificada que necessita de aprofundado trabalho de desenvolvimento é o marketing digital e as atividades de promoção e divulgação do turismo do Alentejo e Ribatejo nas várias plataformas de comunicação digital.

A esta junta-se a necessidade de uma maior monitorização do turismo na região (e.g. informação sobre visitantes e rotas existentes) e a falta de informação sobre a sustentabilidade e o impacto da atividade turística no território e nos seus recursos.

A acessibilidade (principalmente acessibilidade de informação), i.e. o acesso a informação atualizada e periódica é fundamental para a tomada de decisão. Deveria ser reforçada a capacidade de obtenção de informação sobre o turismo no Alentejo e Ribatejo, de forma regular, devidamente tratada e disseminada da melhor forma, permitindo uma boa monitorização do setor no território.

Na ótica das entidades auscultadas, a definição da estratégia para o desenvolvimento turístico da região do Alentejo e Ribatejo deve estar orientada para a **maximização das oportunidades existentes**.

O desenvolvimento turístico da região do Alentejo e Ribatejo deverá apostar e privilegiar as características de autenticidade e genuinidade prevalentes no território e nas comunidades, capitalizando as estratégias locais para o turismo. Existe uma clara oportunidade para o desenvolvimento turístico de elevado valor acrescentado, focado em novos segmentos diferenciadores. A diversidade de recursos e experiências existentes na região do Alentejo e Ribatejo traz oportunidades ao nível da estruturação da oferta turística, tanto ao nível da criação de produtos como da integração das ofertas locais, permitindo-lhe direcionar os seus esforços para os segmentos de maior valor.

Na promoção da autenticidade, parece ser fundamental sensibilizar as comunidades locais para as dinâmicas que a crescente procura turística pode implicar (valorização do turismo e sensibilização dos residentes), no sentido de se potenciarem as oportunidades de uma mais eficaz promoção e divulgação do que de melhor ser faz nesses territórios e do que têm para oferecer. Promover a proximidade com os agentes locais é fundamental para os sucessos na implementação de uma oferta turística qualificada e "genuína".

Neste âmbito, a aposta na certificação dos produtos, a promoção das indústrias criativas, o desenvolvimento de novos segmentos e a disponibilização de serviços complementares podem constituir importantes elementos de diferenciação da oferta, permitindo simultaneamente combater a sazonalidade turística da região.

A marca Alentejo e Ribatejo necessitam de uma "imagem" com força de promoção e divulgação. A existência de uma certificação do destino é essencial (devidamente alinhada com as exigências nacionais e europeias) mas tem que ser

desenvolvida em paralelo com uma boa estratégia de comunicação "externa" da região (a nível nacional e internacional) e que sirva como imagem de marca. Será também necessário adaptar os conteúdos turísticos e de animação aos novos mercados de longa distância e a outros segmentos de turistas.

Apesar do papel da ERT não estar diretamente ligado com o desenvolvimento e gestão do modelo de comunicação (da responsabilidade da ARPT), mas sim com a interação com outros setores que impactam no turismo (Cultura, Agricultura, Transportes, Economia, etc...). Parece prevalecer a opinião das entidades auscultadas que deve existir uma maior articulação na comunicação da imagem do Alentejo e Ribatejo, devendo esta ser reforçada. Foi referida a existência de alguma descoordenação na abordagem da promoção externa face ao que se faz no território nacional. O desenvolvimento por parte da ERT de iniciativas de criação de novos produtos ou o reforço e aprofundamento de produtos já existentes deve ser bem coordenada com as iniciativas de comunicação e divulgação promovidas pela ARPT desses mesmos produtos.

Naturalmente, terão que ser aproveitadas as oportunidades ao nível da organização e gestão comercial, assim como da digitalização dos processos, em particular ao nível da informação e monitorização. As debilidades ao nível da escassez de mão-de-obra qualificada poderão ser ultrapassadas através da captação de mão-de-obra estrangeira e na qualificação e capacitação dos agentes ligados ao turismo.

A aposta na criatividade, no desenvolvimento de produto, na inovação e na incorporação artística das artes são fundamentais para a promoção e qualificação do turismo no Alentejo e Ribatejo.

O contexto atual do turismo do Alentejo e Ribatejo apresenta ainda um conjunto de oportunidades relacionadas com a captação de investimento, existindo abertura para uma maior participação da iniciativa privada. Nesta participação poderá incluir-se a "gestão e conservação" das rotas e dos produtos turísticos do Alentejo e Ribatejo já implementados e certificados. Uma oportunidade poderá ser o lançamento de um concurso público para a concessão da exploração das rotas a privados ou outras parcerias, participando a ERT financeiramente de forma faseada nos primeiros anos seguindo um progressivo *phasing-out* passando a assunção dessa responsabilidade progressivamente para as entidades que ganharam essa exploração.

Na perspetiva das entidades auscultadas, é também essencial adotar um modelo de colaboração integrada e em rede, sendo útil o envolvimento de diversos *stakeholders* na definição da estratégia (e.g. Universidade de Évora).

Será muito importante para o desenvolvimento do turismo no Alentejo e Ribatejo conseguir colocar os empresários do setor a falar entre si. Estes empresários devem assumir a coresponsabilização da gestão e manutenção dos equipamentos e dos produtos que exploram. Por outro lado, as parcerias público-privadas são fundamentais para animar e desenvolver alguns dos produtos turísticos.

É da opinião das entidades auscultadas que a ERT deveria ter um papel importante na integração da oferta de alojamento e na sua divulgação. Há suficientes redes colaborativas pelo que seria importante criar uma referência “chapéu” (que pudesse incluir para além da ERT, outras entidades como a Academia e entidades do SCTN) que articulasse da melhor forma as iniciativas desenvolvidas nessas redes, facilitando-se deste modo a criação de uma “rede de redes” e a partilha de conhecimento.

Em simultâneo, também se deve procurar garantir o alinhamento estratégico com o Turismo de Portugal e entre as estratégias das CIMs e as estratégias nacionais e regionais. É fulcral pensar a estratégia regional para o turismo do Alentejo e Ribatejo de forma integrada e não uma soma de concelhos (e.g. grandes eventos bem programados entre si para não prejudicarem uns aos outros), existindo oportunidade para a adoção de um modelo de governação que inclua os municípios, a iniciativa privada e a sociedade civil. A definição de uma estratégia integrada e articulada entre as várias partes interessadas constituirá um fator importante na divulgação e promoção internacional da região.

Poderá ser relevante no desenho da estratégia para o turismo do Alentejo e Ribatejo considerar a possibilidade de interação na implementação dessa estratégia com outras regiões, em particular na partilha de produtos e segmentos turísticos e na articulação de rotas e redes. Por outro lado, poderá ser relevante criar produtos transfronteiriços (com interesse noutros mercados).

Finalmente, como **fatores críticos que ameaçam** o desenvolvimento turístico da região, as entidades auscultadas destacam a descaraterização da região, nomeadamente a alteração da paisagem alentejana e a perda/desaparecimento das atividades tradicionais. Esta última deriva especialmente das dinâmicas de despovoamento existentes na região. Além disso, existem as ameaças de desadequação da oferta, fruto da crescente pressão sobre o alojamento local, e diversidade de perfis de turista. Em termos ambientais, os resultados da auscultação evidenciam as alterações climáticas, a agricultura intensiva e o uso abusivo de água e de produtos químicos altamente poluentes como ameaças ao desenvolvimento turístico da região.

Contactos



Paulo Madruga
Associate Partner
EY-Parthenon
paulo.madruga@parthenon.ey.com
+351 966 826 556



Diogo Martins
Manager
EY-Parthenon
diogo.rolim.martins@parthenon.ey.com
+351 935 508 995

Ficha Técnica

Título

Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo e Ribatejo 2021-27

Relatório final

Promotor / Cliente

Entidade Regional do Turismo do Alentejo e Ribatejo

Autoria

EY-Parthenon

Supervisão

Augusto Mateus

Coordenação

Paulo Madruga

Equipa técnica

Hermano Rodrigues
Diogo Martins
Pedro Oliveira

Dezembro 2020

About EY-Parthenon

EY-Parthenon professionals are global leaders in strategy consulting. EY-Parthenon teams are committed to bringing unconventional yet pragmatic thinking together with clients' smarts to deliver actionable strategies for real impact in today's complex business landscape. Innovation has become a necessary ingredient for sustained success. Critical to unlocking opportunities is the EY-Parthenon balance of strengths – specialized experience with broad executional capabilities – to help you optimize your portfolio of business, uncover industry insights to make investment decisions, find effective paths for strategic growth opportunities and make acquisitions more rewarding. Proven EY-Parthenon methodologies, along with a progressive spirit, can deliver intelligent services for our clients, amplify the impact of our strategies and make EY-Parthenon consultants the global advisors of choice for business leaders.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders.

In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities. EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of EY Global Limited, each of which is a separate legal entity. EY Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2020 Ernst & Young, S.A.

All Rights Reserved.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

The views of the third parties set out in this publication are not necessarily the views of the global EY organization or its member firms. Moreover, they should be seen in the context of the time they were made.

ey.com