

Plano Estratégico de Ação para o Crescimento Sustentável do
Surf Around Portugal – Estudo de Caso

Diogo Antunes Baeta

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:
Gonçalo Pernas, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Junho 2015

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo primordial a criação de um plano de ação para o desenvolvimento do *Surf Around Portugal* de forma sustentável a longo-prazo em Portugal. Este conjunto de ações propostas, ou objetivos estratégicos, foram formulados a partir da recolha e cruzamento da informação recolhida pelo autor durante a revisão bibliográfica selecionada e atendendo ao conjunto de informação e elementos fundamentais associados ao modelo de negócio da empresa.

Em segundo lugar, o estudo de caso visa apresentar o posicionamento atual do turismo como um sector fundamental para o crescimento económico nacional e, por conseguinte, a afirmação da atividade do surf como produto turístico viável e em desenvolvimento em Portugal.

Foi realizada uma profunda e vasta revisão bibliográfica com o objetivo de explicitar a evolução e tendências do turismo em termos macro e ao nível nacional, de reunir informação acerca do surf, do turismo de surf em termos globais e em Portugal, bem como um levantamento do que determina a comunicação e a gestão de produtos/experiências turísticas.

Seguidamente, considerou-se imprescindível a caracterização da *startup* – *Surf Around Portugal* e do seu modelo de negócio. Foram evidenciados os fatores diferenciadores da mesma, a concorrência, os objetivos em progresso e as barreiras e desafios identificados em conjunto com a empresa.

Por último enquadrou-se o *Surf Around Portugal* no setor, de acordo com a informação analisada, contemplando as limitações do progresso da *startup*, que permitiu concretizar o objetivo principal do estudo – plano de ação para o crescimento sustentável do *Surf Around Portugal*.

Palavras-chave: Surf, Portugal, Turismo, Empreendedorismo.

Abstract

The present dissertation has the major objective of creating an action plan to the long-term sustainable development of *Surf Around Portugal* in Portugal. This action plan, or strategic objectives, were formulated based on a research and on a cross-sourcing of information gathered by the author during the literature review and bearing in mind the information provided by the company, concerning its business model.

Second, the case study aims to present tourism's role as a crucial sector for the economical growth in Portugal and focus the importance of the surfing activity as a viable tourism product in development in the country.

A deep and extensive literature review was prepared with the objective of demonstrating tourism's evolution and trends in macro terms and on a national perspective, of gathering relevant information about surfing, surfing tourism on a global and national perspective, and also a research on which determines communication and management of touristic products.

Afterwards, a description of the startup – *Surf Around Portugal* and its business model was considered important. The differentiation elements, the main players in the market, the objectives in progress and barriers were also outlined along with the company.

Finally, *Surf Around Portugal* was correlated in the sector, according to the analysis of information provided, contemplating the limitations of its progress, which permitted the accomplishment of the present case study's main goal – an action plan for the sustainable growth of *Surf Around Portugal*.

Keywords: Surfing, Portugal, Tourism and Entrepreneurship.

JEL

- L83 – Sports, Gambling, Restaurants, Recreation, Tourism
- L26 – Entrepreneurship
- L1 – Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

Agradecimentos

Permitam-me agradecer ao meu orientador de tese, professor Gonçalo Pernas, pelo suporte, aconselhamento e persistência em querer transportar o conceito do *Surf Around Portugal* mais além, na lógica do empreendedorismo que tanto defende. Aos membros da equipa do *Surf Around Portugal*, Francisco Garcia e José Maria d'Orey, que acompanharam todo o processo e auxiliaram na identificação das barreiras limitativas da *startup* e na estruturação de todo o modelo de negócio apresentado. Por fim, ao Turismo de Portugal, pela informação disponibilizada no que concerne à estratégia de evolução deste setor em Portugal.

Sumário Executivo

O surf, como produto turístico, tem vindo a adquirir ao longo dos últimos anos um lugar relevante no seio do turismo nacional. Nesta ótica, é crucial que o crescimento do mesmo como produto turístico seja balizado por um plano de ação pertinente e coerente com a estratégia definida para o turismo em Portugal, de modo a alavancar de forma sustentável a economia nacional através do nicho de mercado que é o turismo de surf.

Para a dissertação considerou-se relevante conjugar o potencial e o desenvolvimento do turismo em Portugal, com o crescente reconhecimento do país, por todo o mundo, como destino de eleição para a prática de surf, com o posterior intuito de explorar novas oportunidades de negócios e conceitos inovadores que promovam Portugal além fronteiras.

Com uma extensão de 1230 quilómetros de costa, clima mediterrâneo e paisagens naturais variadas, Portugal oferece uma grande diversidade de ondas com qualidade mundial num espaço concentrado, de fácil e rápido acesso, durante todo o ano e para todos os níveis de habilidade neste desporto. A zona da Grande Lisboa é atualmente o grande *hub* do surf em Portugal, especialmente devido às áreas da Ericeira e de Peniche, bastante reconhecidas internacionalmente, que apresentam um recorte geográfico de costa perfeito para a prática desta atividade. (Surf Around Portugal, 2014).

O estudo de caso surgiu associado a uma *startup* de viagens de surf – *Surf Around Portugal* e pela forte familiaridade e entusiasmo do autor para com a matéria. O *Surf Around Portugal* organiza viagens de surf personalizadas por toda a costa portuguesa com o objetivo de mostrar a verdadeira qualidade do nosso país. Funciona como uma empresa de animação turística, focada em surf, que oferece a possibilidade de interligar as infraestruturas existentes no mercado numa experiência de surf coesa, agregando as preferências dos clientes, com o melhor que Portugal tem para oferecer

aos visitantes de fora – alojamento, restaurantes, locais de interesse, etc. Como maior fator diferenciador, o *Surf Around Portugal* proporciona também acompanhamento especializado aos seus clientes, através dos seus guias de surf durante todo o programa.

A equipa do *Surf Around Portugal* é de momento constituída por três sócios maioritários iniciais e, minoritariamente pela *World Spoon Agency*, uma empresa de design de comunicação. Os três *partners* principais, com formação e currículo nos setores de gestão, finanças, turismo e comunicação organizacional, estão incumbidos das tarefas de gestão e operacionalização no campo, bem como da área de novos negócios e vendas. A *World Spoon Agency* realiza as funções de comunicação, design e programação.

No médio-prazo, o principal objetivo do *Surf Around Portugal* é criar um volume de vendas rentável em Portugal, com o intuito de alavancar a criação de um plano de expansão a longo-prazo noutros países da Europa e franchisar o conceito em destinos de surf estratégicos reconhecidos globalmente.

Índice

1. Metodologia.....	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1 Turismo em Termos Macro.....	3
2.2 Turismo em Portugal.....	7
2.2.1 PENT.....	12
2.3 Turismo de Nicho.....	17
2.4 Turismo de Aventura.....	18
2.5 Comunicação de um Produto Turístico.....	20
2.6 Gestão de Produtos Turísticos.....	23
2.7 A Prática de Surf em Termos Macro.....	26
2.8 Turismo de Surf.....	27
2.9 Turismo de Surf em Portugal.....	29
3. <i>Surf Around Portugal</i>	33
3.1 A Empresa – <i>Surf Around Portugal</i>	33
3.2 Modelo de Funcionamento do <i>Surf Around Portugal</i>	35
3.3 Objetivos Atuais do <i>Surf Around Portugal</i>	35
3.4 Atuais Barreiras e Desafios do <i>Surf Around Portugal</i>	41
4. Enquadramento do <i>Surf Around Portugal</i> no Setor.....	46
4.1 Adaptabilidade do Conceito no Mercado.....	46
4.2 Adaptabilidade do <i>Surf Around Portugal</i> na Estratégia do Turismo de Portugal.....	51
4.2.1 Adaptabilidade com os Objetivos do PENT.....	52
4.3 Estratégia de Comunicação.....	54
4.4 Gestão dos Produtos e Serviços.....	55
5. Plano de Ação para o <i>Surf Around Portugal</i>	57
6. Conclusão.....	60
Bibliografia.....	63
Anexos.....	67

Índice de Quadros e Figuras

Quadro 1: Previsão do Peso Económico dos Principais Segmentos Turísticos

Quadro 2: Preparação de Viagens no Turismo de Aventura

Quadro 3: Mudanças na Comunicação em Turismo

Quadro 4: Abordagem Bipolar do Planeamento Turístico

Quadro 5: *Players* no Mercado do Surf

Quadro 6: Sociedade Industrial vs. Sociedade em Rede

Figura 1: Contribuição Direta do Turismo na Economia dos Países da OCDE

Figura 2: Cadeia de Valor Tradicional

Figura 3: Cadeia de Valor Tradicional

Figura 4: Matriz Agregada de Temas Relevantes Identificados pelos *Stakeholders*

Figura 5: Atividades Oferecidas pelas Empresas de Animação Turística

Figura 6: Tipos de Viagem nas Três Edições Anteriores e Próxima Viagem

Figura 7: Métodos de Pesquisa em Viagens de Aventura (%)

Figura 8: *Canvas Business Model - Surf Around Portugal*

Figura 9: Análise SWOT - *Surf Around Portugal*

1. Metodologia

Para a realização da presente dissertação foi adotada uma metodologia de base qualitativa, através da recolha e cruzamento de informação relevante para o tema em análise. Deste modo, foram utilizados diversos estudos estatísticos elaborados e disponibilizados pelo Turismo de Portugal, bem como literatura, documentos *online* e artigos, tanto científicos como especializados no tema.

O autor optou por realizar uma abordagem híbrida ao longo da dissertação, correlacionando uma lógica positivista, com uma lógica interpretativa. A primeira, positivista, na medida em que trabalha sobre uma realidade existente, sob a qual existem números, dados e informação relevante que, quando compilados e cruzados, tornam-se numa fonte preciosa de informação. No que concerne à segunda lógica, interpretativa, a dissertação irá trabalhar a informação, de modo a estabelecer um plano estratégico de ação específico à luz das conclusões e *know how* adquirido pelo investigador.

2. Revisão de Literatura

A presente revisão de literatura visa realizar um levantamento do estado de arte do turismo mundial, bem como do turismo em Portugal. Em segundo lugar, com o intuito de centralizar de forma assertiva o segmento onde o *Surf Around Portugal* atua, foi caracterizado o turismo de nicho e o turismo de aventura. Em terceiro lugar, e de forma paralela, realizou-se uma caracterização geral do surf em termos macro, do turismo de surf e, por fim, do turismo de surf em Portugal.

Neste enquadramento inicial, com o intuito de introduzir os levantamentos bibliográficos seguintes, considerou-se importante dar relevo à definição de turismo anunciada pela Organização Mundial do Turismo (OMT), caracterizar sucintamente o relevante papel da internet no mundo das viagens, bem como o empreendedorismo no setor do turismo.

O conceito Turismo foi definido pela OMT como um fenómeno social, cultural e económico relacionado com o movimento de pessoas a locais que se encontram fora do seu perímetro de residência habitual, por motivos pessoais ou profissionais. Uma definição que foi apresentada em 1963, embora tenha sido revista posteriormente por profissionais e académicos. (OMT, 2008).

No âmbito do papel da internet no mundo das viagens registou-se ao longo dos últimos dez anos uma significativa mudança na planificação das viagens, na sua aquisição e, por conseguinte, na compra de produtos turísticos. A democratização da informação proporcionou uma transformação do conceito de tempo e espaço, bem como o acesso à informação acerca de destinos turísticos, operadores, agências e empresas de animação turística e que, acessoriamente, gerou uma reinvenção indispensável por parte de todos os *stakeholders* do setor. Uma alteração expressiva essencialmente na compra de bilhetes de avião e reservas em alojamentos, compreendendo também a reserva de serviços, atividades e experiências adicionais para o turista. (Roque e Raposo, 2013).

No que concerne ao empreendedorismo tornou-se essencial apontar o conceito desenvolvido por Schumpeter, que considera que os empreendedores causam uma perturbação constante no equilíbrio dos mercados. Os empreendedores desenvolvem ideias, produtos e conceitos que estabelecem novas metas e promovem desafios, um fator chave para o setor turístico que provoca o aumento da competitividade. (Hjalager, 2009).

Observa-se que, em alguns segmentos turísticos, as barreiras à entrada são baixas, permitindo a acessibilidade a novos negócios. No entanto, os desafios a longo-prazo e a consolidação dos mesmos conduz muitos empreendedores ao fracasso. Verifica-se que, na maioria das vezes, a inovação é limitada pela falta de conhecimentos técnicos para desenvolver um negócio. (Morrison et al., 1999).

Do ponto de vista económico, a criação de novas empresas é essencial para o *“reajustamento da composição setorial da economia, em benefício dos setores que mais dinamismo e potencial competitivo apresentam em cada momento”* (Godinho, 2013: 93), pois surgem em setores com maior potencialidade de crescimento. (Godinho, 2013). Os chamados *lifestyle entrepreneurs*, preconizam habitualmente um maior grau de inovação ao nível do setor turístico que, apesar de atuarem habitualmente numa escala pequena, são cruciais na introdução de novas ideias e produtos para a evolução da indústria. (Ateljevic e Doorne, 2000).

2.1 Turismo em Termos Macro

O turismo encontra-se intimamente ligado à economia de cada país onde é desenvolvido através de uma constante dinamização e diversificação das atividades proporcionadas por cada local específico, uma contribuição inegável para o crescimento económico do destino em questão. (Serra, 2009).

Desta forma, o turismo torna-se um fator chave para muitas economias mundiais, que contribui fortemente para a criação de emprego e para o desenvolvimento das economias regionais. No último estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) verifica-se que o turismo contribuiu, em

média, para 4,7% do PIB, 6% de empregabilidade e 21% na exportação de serviços, no que concerne aos países membros, como indica a figura 1. (OCDE, 2014)

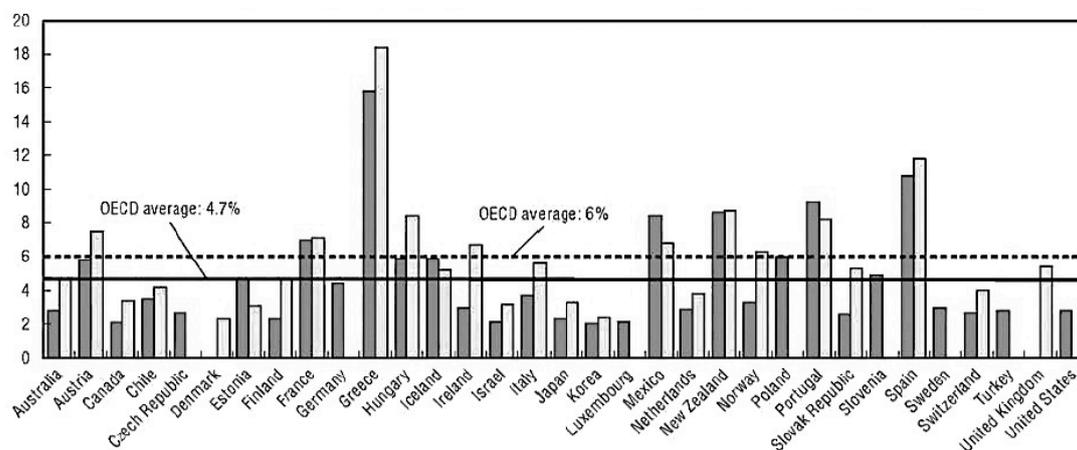


Figura 1: Contribuição Direta do Turismo na Economia dos Países da OCDE (OCDE, 2014)

Apesar do forte impacto da economia global, da crise financeira e social e outras perturbações – instabilidade política, desastres naturais e preços do petróleo, o turismo continua a apresentar-se resiliente, mostrando um crescimento moderado, pelo seu constante ajustamento às condições económicas de cada parte do globo. Em 2012 o número de turistas internacionais ultrapassou a barreira dos mil milhões, um crescimento que se prevê chegar aos €1,8 mil milhões em 2030. (OCDE, 2014)

Os países da OCDE estabeleceram, em 2014, as seguintes políticas a serem seguidas:

- a. Providenciar infraestruturas;
- b. Controlar e gerir atrações turísticas – florestas, parques naturais, centros culturais e património;
- c. Regulação de mercados – Aviação;
- d. Estabelecer padrões ambientais e de instrução;
- e. Assegurar segurança nas fronteiras e desenvolver a política dos vistos;
- f. Estimular o crescimento do turismo e promover o investimento no mesmo.

(OCDE, 2014)

A chave para o sucesso do setor turístico em termos internacionais passa pela exploração consciente dos recursos endógenos e diferenciadores de cada país, aqueles que são impossíveis de replicar noutros lugares. No entanto, é absolutamente essencial haver um potencial que exponencie esse recurso de forma a gerar atratividade e, conseqüentemente, desenvolvimento económico. (GITUR, 2012).

De acordo com a OMT a procura no setor encontra-se em consonância com desenvolvimento da economia e da política mundial. Países como o Brasil, a Índia e o Dubai, bem como a Rússia e a China, apresentam uma tendência de crescimento ao nível do setor turístico. Um crescimento estimulado pelo intenso desenvolvimento da tecnologia que permite a acessibilidade a novos destinos, especialmente com a evolução do transporte aéreo. (OMT, 2011).

De acordo com este progresso prevê-se, em termos macro, que o turismo se torne mais disperso, embora a Europa continue a ser o maior destino turístico internacional tanto ao nível do envio, como de chegadas. Os cinco principais destinos turísticos internacionais que, em 1950, representavam 71% do mercado ao nível das chegadas, registaram um decréscimo para 31% em 2009. (OMT, 2011).

É importante refletir também que a cadeia de valor no turismo tem vindo a sofrer drásticas alterações, especialmente devido à sociedade em rede que introduziu, facilitou e promoveu o acesso a novas opções de produtos turísticos, através de inúmeros canais de distribuição. Segundo Ian Yeoman, nos dias de hoje as opções são ilimitadas para todos os gostos e carteiras, no entanto, o turista tornou-se mais exigente. Este pretende melhores experiências para uma maior satisfação, melhor e maior rapidez no serviço, multiplicidade de escolhas e assume a responsabilidade social como uma preferência. (Yeoman, 2010).

Outra característica indispensável de salientar é a dificuldade que os operadores, agências e empresas de animação turística têm em segmentar os seus clientes. Atualmente estes têm uma identidade flexível, ou seja, o mesmo cliente tanto procura um fim-de-semana confortável num hotel de luxo no centro de uma cidade, como está confortável durante dez dias num *surfcamp* numa zona rural. (Yeoman, 2010).

Yeoman afirma que o turista se tornou num viajante. Este pretende compreender melhor os destinos que visita, não só em termos gastronómicos, culturais e territoriais, como também ao nível da dinâmica das suas gentes. Deste modo, é fundamental que os destinos turísticos percebam os seus visitantes, afastando estratégias massificadas, dirigindo o foco para o que o visitante deseja, em cada local que visita. É necessário alinhar o potencial que cada lugar tem para oferecer com o perfil do viajante em termos de cultura, preferências e *hobbies*. (Yeoman, 2010).

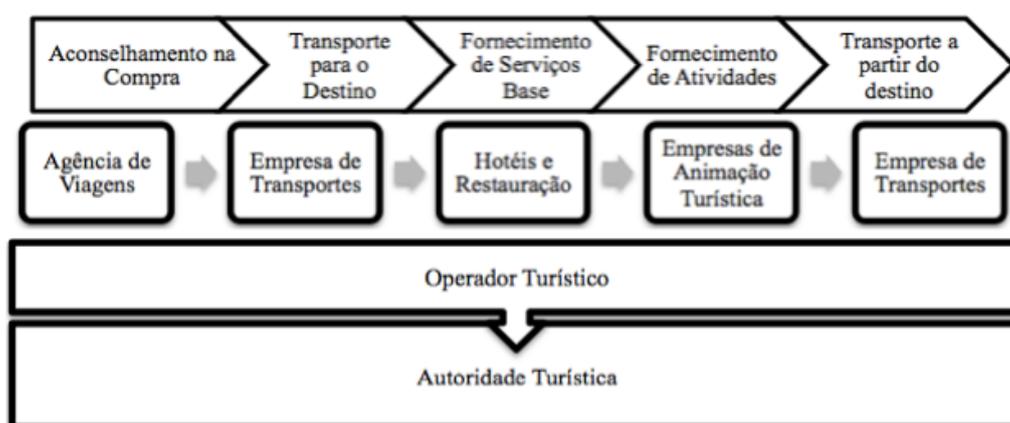


Figura 2: Cadeia de Valor Tradicional (Richards, 2011)

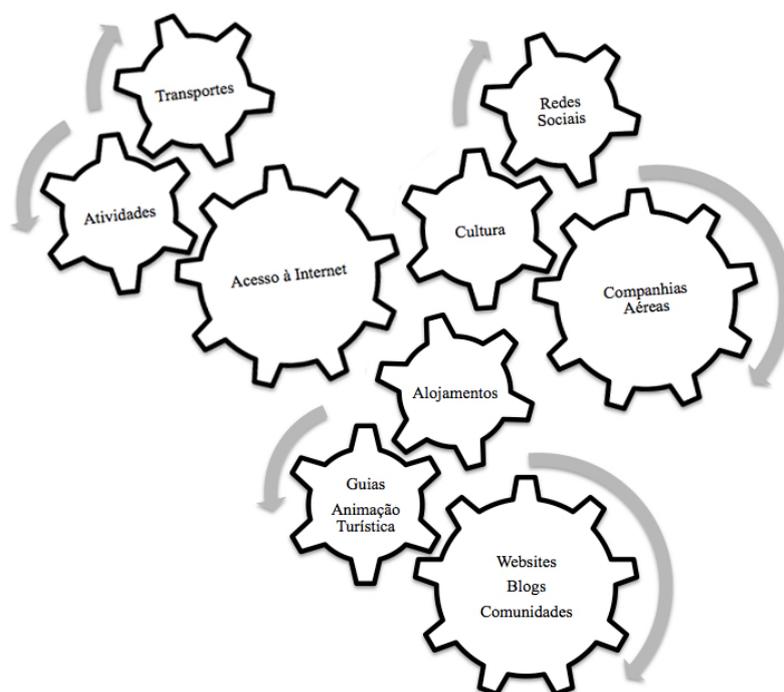


Figura 3: Cadeia de Valor Atual (Richards, 2011)

2.2 Turismo em Portugal

Durante os anos 60 o turismo em Portugal estava, em grande parte, concentrado no turismo de praia, associado ao sol e ao mar. Uma realidade que está desatualizada do panorama atual, na medida em que a oferta está cada vez mais diversificada e encontra-se dinamizada em várias vertentes, atenuando a sazonalidade e aumentando o impacto do turismo de nicho em Portugal. (Daniel, 2010)

No sentido lato da questão, o turismo está dependente de variados fatores. É fundamental a segmentação e, por conseguinte, a diversificação da oferta. É importante conjugar os produtos oferecidos com as necessidades, formar, gerar competitividade com vista ao aumento da qualidade das infraestruturas e proteção ambiental, do lado do prestador de serviços. (Soifer, 2008)

O Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) reforça a relevância do turismo no mercado português, representando “uma base estável de ocupação e receitas”. (PENT, 2013-2015: 22)

O turismo em Portugal apresenta um impacto significativo no PIB português e como empregador no país. De acordo com os dados de 2013 da *World Travel & Tourism*, a contribuição direta para o PIB, isto é, os gastos totais no país, foram de €9.4 mil milhões, com um significado de 5,7% do total do PIB nacional. Os números apresentam uma expectativa de crescimento de 0,4%, com uma previsão de aumento de 2% até 2023. (World Trade and Tourism Council, 2014)

No estudo estatístico apresentado pelo Turismo de Portugal, com base nos dados do Banco de Portugal presente no Anexo 1 e 2, foi registada uma receita turística de €9.6 mil milhões em 2014, representando uma variação absoluta positiva de 12% face ao ano de 2013. (Turismo de Portugal, 2014)

Ao nível da criação de emprego, a mesma fonte em cima citada, afirma que o turismo gera 325.500 postos de trabalho, com uma representação de 7% no total nacional, com

uma expectativa de crescimento de 0,2% para 2014 e um crescimento projetado de 1,5% ao ano de 2023. (World Trade and Tourism Council, 2014)

A apresentação do Turismo de Portugal, *A Comunicação do Destino Portugal – A Ascensão do Online*, refere que em 2014 Portugal recebeu 14,4 milhões de hóspedes, referente a uma variação positiva de 8,3% face a 2013. A mesma apresentação refere ainda que na imprensa internacional as referências a Portugal aumentaram para 9000 em 2014, contrapondo 5000 referências em 2011. Constata-se ainda que 91% dos turistas estrangeiros em Portugal revelam intenções de voltar nos próximos 3 anos. (Turismo de Portugal, 2014)

O relatório da OCDE, *Tourism Trends and Policies 2014*, destaca o desenvolvimento e a categorização das estruturas turísticas, a formação, o apoio ao investimento, a coordenação na promoção do destino Portugal e a regulação do jogo, como as principais atividades que garantem a sustentação do crescimento turístico em Portugal. (OCDE, 2014)

Como proposta de valor para o destino Portugal o PENT destaca: o clima e a luz; a História, a cultura, a tradição e o mar; a hospitalidade; a concentração de diversidade; a segurança; a paisagem e o património natural. Alavancados pelos agentes do setor e alargado a todos os portugueses. (PENT, 2013-2015)

O PENT retrata também os produtos turísticos com mais peso no âmbito das atuais tendências de crescimento do turismo nacional. (PENT, 2013-2015)

Produto Turístico	Previsão para 2020 (em milhões)
Sol e Mar	€81,5
Religioso e Cultural	€58,3
Estadias de Curta Duração em Cidade	€72
Golf	€3
Turismo de Natureza	€26,1
Turismo Náutico	€4,1
Turismo de Saúde	€9,3
Gastronomia e Vinhos	€1,8

Quadro 1: Previsão do Peso Económico dos Principais Segmentos Turísticos (PENT, 2013-2015)

A matriz, representada na figura 2, relaciona os temas considerados relevantes para os *stakeholders* do setor, com as prioridades definidas pelo Turismo de Portugal para os próximos anos, segundo o relatório de sustentabilidade. (Turismo de Portugal, 2011)

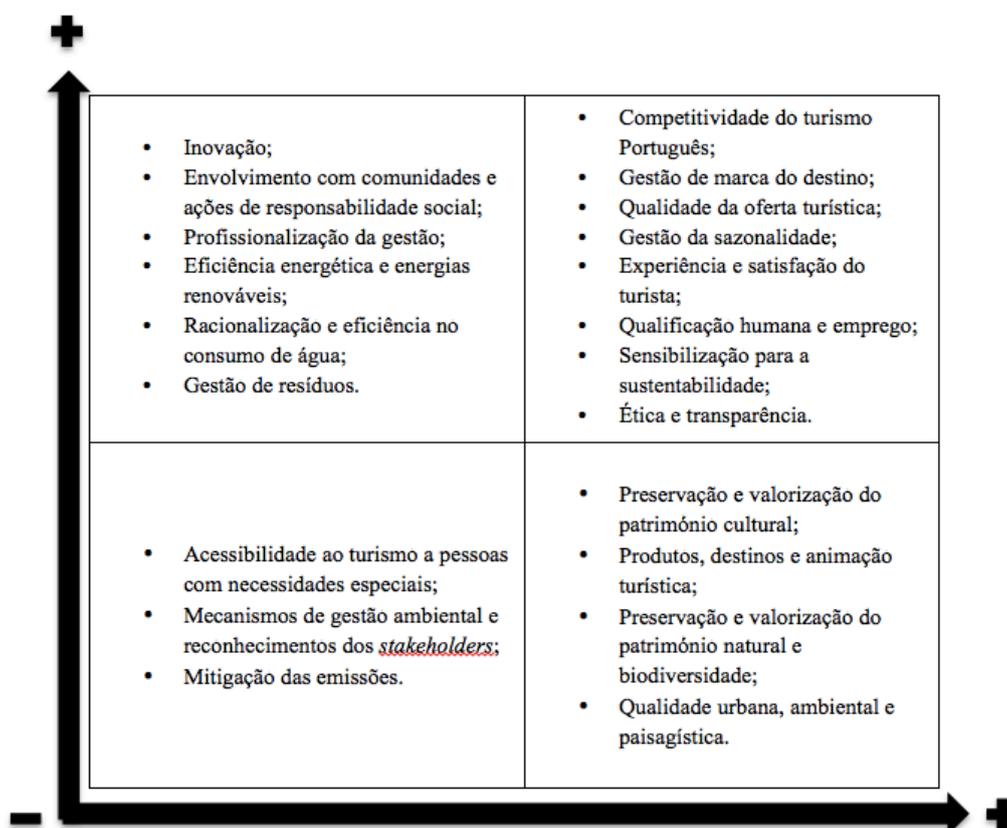


Figura 4: Matriz Agregada de Temas Relevantes Identificados pelos Stakeholders (Turismo de Portugal, 2011)

No âmbito do empreendedorismo no setor do turismo em Portugal, o documento *Caracterização da Animação Turística 2012*, apresentou, até Maio de 2013, um total de 1618 empresas de animação turística registadas. Destas mencionadas, apenas 50% desenvolve um sistema de parcerias com outras entidades do ramo e 43,2% representam operadores marítimo-turísticos. 62% dos operadores marítimo-turísticos apresenta um volume de negócios igual ou inferior a €25 mil. (Turismo de Portugal, 2013)

No que respeita à oferta por parte das empresas de animação turística, as atividades relacionadas com a natureza ou aventura são as mais procuradas como se verifica na Figura 3. Dentro destas atividades destacam-se principalmente os passeios de barco, as caminhadas e atividades pedestres, observação da natureza, surf, bodyboard, windsurf e semelhantes. (Turismo de Portugal, 2013)

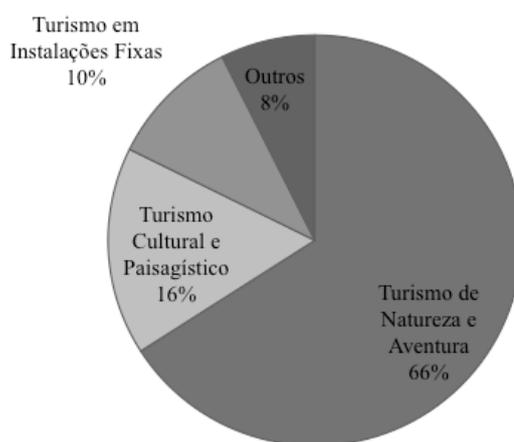


Figura 5: Atividades Oferecidas pelas Empresas de Animação Turística (Turismo de Portugal, 2013)

Segundo o relatório *Turismo, Investigação e Formação. Tendências e Desafios em Tempos de Mudança*, constata-se que a intervenção ao nível do setor turístico em Portugal é uma opção viável para garantir o crescimento económico do país. Numa perspetiva em que aparenta ser impossível concorrer com outros mercados, especialmente o mercado asiático, tendo em conta os tradicionais modelos de crescimento. (Martins, 2011)

Nesta perspetiva, o turismo, em conjunto com outras atividades semelhantes, precisa de ser considerado como um estímulo à valorização dos recursos naturais, sociais, culturais e territoriais. (Martins, 2011).

O programa *Horizonte 2015*, concebido pelo Turismo de Portugal, destaca os principais alicerces para o posicionamento do turismo nos próximos anos. O documento afirma, em primeiro lugar, que é absolutamente necessário afirmar o turismo como atividade económica:

- Colocar Portugal como uma referência internacional no setor do turismo;
- Exercer maior influência nos organismos;
- Ter um papel ativo na agenda do setor, também em termos internacionais.

(Turismo de Portugal, 2014)

Em segundo lugar, torna-se importante estimular a procura turística adequada aos métodos atuais de divulgação:

- É necessário o foco estar nas plataformas online – desde o planeamento, passando pela reserva, até à posterior partilha;
- É relevante investir em novas opções/soluções diferenciadoras;
- Concentração da mensagem junto dos mercados mais próximos, em que existe uma maior ligação e há um maior potencial de crescimento;
- Realizar parcerias com empresas do setor para comercialização dos produtos;
- Organizar atividades constantes como jornalistas e líderes de opinião para divulgação do destino.

(Turismo de Portugal, 2014)

Em terceiro lugar é imprescindível alinhar a estratégia, para que os *stakeholders* presentes no setor caminhem na mesma direção:

- Aumentar o investimento em ações que transformem o interesse em venda efetiva – investimento em comunicação e parcerias entre operadores, agências e rotas;
- Reforçar as ativações de marca em mercados externos;
- Monitorizar a promoção externa, com um envolvimento integral entre os parceiros do setor, para garantir o alinhamento da estratégia.

(Turismo de Portugal, 2014)

2.2.1 PENT

O PENT, Plano Estratégico Nacional do Turismo, foi desenvolvido para o horizonte temporal de 2006 a 2015, constituindo objetivos estratégicos, políticas e iniciativas a seguir com o intuito de acompanhar e dar resposta à evolução do setor turístico no contexto global.

No âmbito das alterações económicas é necessário uma reflexão cirúrgica na previsão dos fluxos turísticos dada a instabilidade financeira na Europa que, atualmente, gera 85% das dormidas internacionais em Portugal. Na definição dos mercados alvo é necessário apostar nos países escandinavos e não esquecer a continua aposta nos atuais mercados já consolidados.

O plano alerta para as alterações no perfil do turista, onde é destacado um consumo mais próximo da área de habitação, dificuldade na fidelização e um consumo mais racional, numa perspetiva em que a valorização da diversidade da oferta deve ser compensatória face ao preço praticado, existindo uma seleção cada vez maior na percepção da relação qualidade-preço. Neste sentido, é de extrema importância que as empresas do setor ampliem o conhecimento próprio acerca do consumidor e da concorrência de forma contínua, com o objetivo de constituir uma proposta de valor em constante evolução que seja valorizada pelos clientes. É necessário criar um

modelo de negócio simplificado, inovador e diferenciador, que se concentre nos ativos estratégicos.

No que diz respeito à promoção e vendas é fundamental afirmar Portugal como um destino relevante no mercado internacional. Neste caso específico, afirmar Portugal como um destino de surf, embora sempre associado e extensível ao *core* turístico do destino Portugal.

Contemplado no plano estratégico encontra-se também como característica primordial a sustentabilidade integral dos destinos dentro de Portugal. Onde é apontado o desenvolvimento e o aumento da competitividade do turismo marítimo e desportivo, garantindo a alavancagem dos efeitos positivos e atenuação dos impactos negativos. É essencial a utilização racional dos recursos naturais implícitos nos mesmos, a promoção da sustentabilidade ambiental e garantir qualidade em todo o sistema.

A qualificação de recursos e produtos apresentam-se de igual modo como um elemento chave para o bom funcionamento da “máquina turística” em Portugal. É preciso verificar que a disseminação do conhecimento acerca da inovação e das tendências no setor se traduz em evolução, que permite mais competitividade ao nível mundial, fazendo crescer a massa empresarial o que permite uma alavancagem na qualificação de recursos e produtos.

Foram destacados pelo autor alguns projetos modelo desenvolvidos pelo PENT que estão intimamente relacionados com o *Surf Around Portugal* e que poderão agilizar bloqueios associados à estrutura e modelo de negócio desenvolvido pela *startup* em questão.

Projeto 1: Alinhar a comunicação entre agentes para vender Portugal através da interação com os potenciais visitantes. É fundamental incrementar um propósito específico que conte uma história através de conceitos de associação fácil que representem Portugal na sua integra.

Atividades:

- Dar ênfase às emoções nas estratégias de marketing direcionadas para pessoas;
- Promoção de iniciativas entre *stakeholders* que divulguem os conceitos estratégicos que vendem Portugal;
- Comunicação assente em narrativas, conteúdos e interações com visitantes inspirados nos mesmos conceitos que vendem Portugal;

Projeto 2: Vender propostas concretas e apostar na proximidade com os visitantes, promovendo o acesso facilitado às experiências que Portugal oferece. Este projeto pressupõe tirar o máximo partido das plataformas *online* e a presença do agente turístico durante o processo de decisão nos mercados estratégicos.

Atividades:

- Ativar a venda online e reforçar a presença nos canais de distribuição relevantes;
- Adoptar conteúdos ricos em multimédia;
- CRM – *Customer Relationship Management*, sistemas de gestão de relação com os cliente que visa responder às necessidades, gerando mais fidelização.
- Monitorizar comportamentos e tendências do consumidor.

Projeto 3: Tirar partido dos fluxos turísticos existentes, proveniente dos principais mercados emissores como o Reino Unido, Alemanha, Escandinávia e Holanda, concentrado principalmente no Algarve e na Madeira. É necessário aproveitar a movimentação e canalizar esse mesmo fluxo para a restante oferta nacional.

Atividades:

- Desenvolver o potencial turístico de lugares que sejam relevantes para o turismo nacional;
- Fomentar novas opções, detetando oportunidades em operadores com menor dimensão;

Projeto 4: Apostar na diversificação de mercados alvo, é importante avaliar regiões em crescimento económico com profundas alterações sociopolíticas, que se traduzem numa maior abertura ao turismo internacional. Atualmente a procura externa encontra-se muito dependente dos mercados emissores tradicionais, associada a produtos e serviços já consolidados.

Atividades:

- Aprofundar o conhecimento de novos mercados, direcionar e promover a oferta nos mesmos;
- Implementar ações de promoção e comercialização de produtos em segmentos específicos, tanto para mercados tradicionais como para novos mercados;
- Parcerias com outros países de destino para potenciar a procura em mercados intercontinentais;

Projeto 5: Basear as estratégias de comunicação em conteúdos, na media em que a comunicação e venda de produtos turísticos nos meios online, como plataformas de destino e redes sociais, assentam uma estratégia ancorada em produção de conteúdos com base em imagens e vídeo, que desenvolvam uma narrativa coerente entre o produto ou serviço e o destino.

Atividades:

- Sensibilizar os *stakeholders* para o efeito;
- Gerar programas de desenvolvimento de competências na área;
- Criar um centro de informação sobre recursos e serviços de livre acesso para as entidades do setor que auxilie a geração de conteúdos;

Projeto 6: Incentivar o empreendedorismo e a inovação de experiências turísticas, proveniente da necessidade de introduzir elementos diferenciadores maioritariamente centrados em experiências que se encontrem associadas às preferências e aos comportamentos do visitante. O programa considera vital a existência de uma rede de serviços que incremente conceitos inovadores, colocados no mercado de forma independente ou em associativismo entre marcas. A atual competitividade do setor

centraliza as estratégias de produtos e serviços no preço, uma característica que dificulta a diferenciação.

Atividades:

- Promover mecanismos de apoio ao empreendedorismo que assegure o ciclo de encubação de forma sustentável;
- Promover instrumentos de apoio empresarial na integração ou criação de serviços diferenciadores no mercado.

Projeto 7: É fundamental tirar partido do reconhecimento adquirido de Portugal como um destino de sol e mar, assim é necessário apostar na constante qualificação deste produto, bem como complementar, desenvolver e criar produtos, atividades e serviços associados ao mesmo.

Atividades:

- Promover a qualidade ambiental e acessibilidade de praias e áreas envolventes;
- Abertura e desenvolvimento de atividades complementares no setor;

Projeto 8: Aproveitamento mais eficaz da diversidade e fatores distintivos que Portugal apresenta no âmbito do turismo de natureza, especialmente em zonas rurais que pressupõe uma maior divulgação e melhoramento das condições de acesso e visita dos respetivos recursos.

Atividades:

- Valorizar e assegurar a requalificação dos recursos, através do desenvolvimento de planos concretos que envolvam os *stakeholders*;
- Melhorar as condições de acolhimento das áreas naturais;
- Promover uma boa rede de informação turística;
- Criar políticas que estimulem e desenvolvam a oferta;
- Incentivar a adoção de boas práticas ambientais e certificação das entidades do setor.

Projeto 9: Aproveitamento da linha costeira, que apresenta infraestruturas e condições favoráveis à prática de atividades náuticas durante todo o ano, impactante no período de inverno no que concerne ao combate da sazonalidade.

Atividades:

- Promover informação relevante acerca das praias com boas condições para a prática de surf;
- Gerir de forma consciente o desenvolvimento da fileira costeira;
- Promover eventos náuticos;

Projeto 10: Garantir a sustentabilidade integral dos destinos como base das medidas do desenvolvimento à escala nacional, garantindo o crescimento no longo prazo, assente nos valores e tradições locais e que contribua para a preservação e conservação dos recursos naturais.

Atividades:

- Avaliar o impacto atual e tomar medidas corretivas de promoção às boas práticas ambientais entre *stakeholders*;
- Incrementar planos regionais que visem o longo prazo e promovam a interação simples entre entidades, bem como a inclusão de sistemas de financiamento;
- Desenvolver produtos e serviços que alavanquem os valores, as tradições, que promovam os recursos locais e que contribuam para a redução da sazonalidade;
- Promover parcerias que visem a diversidade na oferta;

2.3 Turismo de Nicho

O crescimento exponencial do turismo, que rapidamente se massificou, causou alguns problemas ambientais nos destinos mais virgens. Este fator alavancou o denominado turismo alternativo, que automaticamente contrasta com o turismo de massas, com atividades maioritariamente ligadas à natureza e a uma maior autenticidade do destino.

Estes novos turistas são considerados sensíveis às questões culturais, ambientais e sociais. Apresentam uma maior consciência no que toca às suas decisões, são mais seletivos nos produtos turísticos escolhidos, pois procuram experiências fora do comum, mais autênticas e aventureiras e, acima de tudo, procuram causar algum impacto positivo no local visitado. (Dias, 2003).

Segundo Gavinho, o turismo alternativo ou de nicho visa a sustentabilidade no longo prazo, é um tipo de turismo responsável que pretende contribuir para a economia local, minimizando os impactos ambientais, sociais e culturais prejudiciais para o destino. (Gavinho, 2010).

Relativamente às receitas geradas, o turismo de nicho apresenta elevada importância, pois o gasto é três vezes superior, quando comparado com o turismo convencional. Sob a perspectiva que o consumo de produtos e serviços deste tipo gera maior valor para a economia e tem um impacto nove vezes inferior, alavancando o desenvolvimento local ao proporcionar diversas vantagens. (Vieira, 2007).

2.4 Turismo de Aventura

Segundo o relatório da OCDE, o turismo de aventura apresenta-se como um nicho de mercado em pleno crescimento, enquadrado no ponto 1.3 anteriormente descrito, tanto o turismo *hard*, como o turismo *soft*, secção onde o turismo de surf e o *Surf Around Portugal* estão inseridos. (OCDE, 2014)

É importante mencionar, no âmbito do turismo de aventura, que este encontra-se dividido entre *hard* e *soft*. O turismo de aventura *hard*, pressupõe um nível de habilidade avançado por quem o pratica, enquanto o turismo de aventura *soft*, destina-se a ser praticado por quem pretenda iniciar uma nova atividade. (Adventure Tourism Market Report, 2010)

De acordo com o estudo realizado pela *George Washington University School of Business – Adventure Tourism Market Report*, o turismo aventura *soft* apresenta uma percentagem significativa nas viagens realizadas por todo o mundo. Em média, tendo

em conta a América Latina, a América do Norte e a Europa, este tipo de turismo de aventura representa 25% das viagens internacionais. Esta representação beneficia fortemente as indústrias locais de material técnico, bem como os operadores turísticos de cada destino. O mesmo relatório, consta que cerca de 43% dos Europeus afirma que, da próxima vez em turismo, realizarão uma viagem de aventura *soft*. A figura 4, apresentada em baixo, indica o tipo de viagem realizada nas últimas três vezes e a intenção para a próxima viagem. (Adventure Tourism Market Report, 2010)

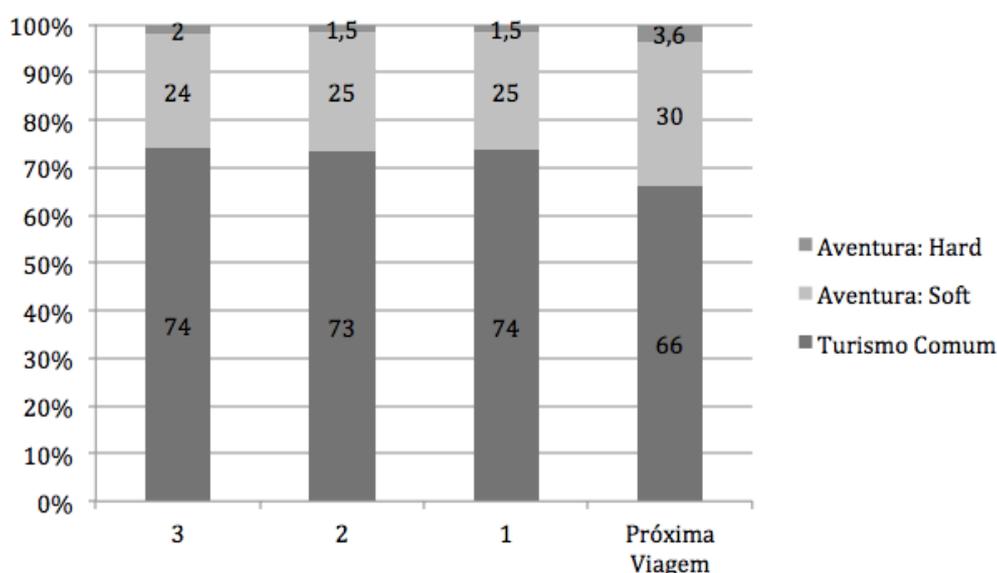


Figura 6: Tipos de Viagem nas Três Edições Anteriores e Próxima Viagem (Adventure Tourism Market Report, 2010)

Os praticantes de turismo aventura afirmaram que, em média, cada uma das viagens tem uma duração de 7 a 8 dias. No entanto, referiram que a próxima viagem seria mais longa e envolveria desafios maiores. É importante verificar que 12% dos inquiridos, situados na secção de não-aventura, consideraram moldar os seus hábitos de viagem para turismo de aventura. (Adventure Tourism Market Report, 2010)

Relativamente aos gastos é de notar que os viajantes *soft* apresentam uma maior despesa, quando comparados aos viajantes *hard*. Uma realidade que é explicada pelo

facto de os viajantes *soft* recorrerem com frequência a operadores ou empresas de animação turística. Em termos totais, convergindo as três regiões investigadas, a

despesa média dos *soft adventure travelers*, por viagem, por pessoa e excluindo passagens aéreas é de €722, num mercado que apresenta um valor global de €78 mil milhões. (Adventure Tourism Market Report, 2010)

2.5 Comunicação de um Produto Turístico

Para comunicar um produto turístico é essencial que a estratégia tenha como base as três seguintes premissas:

Premissa 1: As reservas *online* encontram-se cada vez mais sobrepostas às reservas tradicionais e *offline*, provocando uma alteração nos hábitos de compra na indústria turística. (UNWTO, 2013; Burgess e Kerr, 2012).

Premissa 2: A decisão de compra é profundamente influenciada pela comunicação C2C, através de comentários, partilhas e críticas. Este fator origina um modelo comunicacional assente num *mix* de fontes *online* e *offline*, em que a comunicação boca-a-boca tem um peso dominante por ambas as vias. O consumidor, o viajante no caso do turismo, atingiu o patamar de intermediário na comunicação, transmitindo opiniões, recomendações e valorações. (Borja e Gomis, 2009; O'Connor, 2011; Roque e Raposo, 2013).

Premissa 3: Destinos e empresas turísticas que não definam uma estratégia de comunicação assertiva, perderão oportunidades de negócio. (Xiang e Gretzel, 2010; UNWTO, 2013)

Tendencialmente verifica-se que para a comunicação de produtos turísticos o foco encontra-se cada vez mais no *online* essencialmente por duas razões:

- Volume crescente de informação disponível, relevante e credível;
- Aumento progressivo na popularidade do *consumer generated content*, disseminado pelas plataformas sociais *online* - blogs, comunidades virtuais, partilha de ficheiros ou artigos, *wikis*, *tags* colaborativos e redes sociais.

(Xiang e Gretzel, 2009)

Os meios sociais *online* podem ser definidos e percebidos como aplicações com base *online* que transportam conteúdo gerado pelo consumidor, distribuídos e alavancados por partilhas e pelo livre acesso (Blackshaw, 2006).

Um estudo desenvolvido acerca da realidade Australiana, revelou que 78% dos inquiridos recorre a plataformas *online* para marcar e pesquisar informação acerca de uma viagem. Para o efeito, 95,3% afirmam utilizar *smartphone* ou *tablet* e 40% o computador. Relativamente à segunda fonte de informação mais relevante, é destacado as recomendações de familiares e amigos. (Burguesses e Keer 2012). O Quadro 2 foca a probabilidade de escolha por parte de um turista de aventura quando prepara as suas viagens. (Adventure Tourism Market Report, 2010).

	Pesquisa Online	23,2%
	Consulta de Amigos e Família	17,8%
	Compra de Avião e Hotel <i>Online</i>	11,4%
	Consulta de Revistas e Jornais	8,7%
Probabilidade de Escolha em %	Consulta de Agências de Animação Turística	8,1%
	Compra de um Guia de Viagem	7,5%
	Compra em Agências de Animação Turística	5,8%
	Consulta de Programas de Viagem	5,6%
	Não Realiza Preparação	5,2%
	Consulta dos Programas Oficiais do Turismo	4,1%
	Compra em Operador Turístico	2,7%

Quadro 2: Preparação de Viagens no Turismo de Aventura (Adventure Tourism Market Report, 2010)

O panorama acima descrito, que atinge uma escala global, torna-se num desafio para a comunicação eficaz das empresas, tanto numa perspetiva B2C como B2B, pois apresenta-se como um sistema mais complexo e com mais intervenientes relevantes na interação com o potencial cliente, aliado a uma exigência informativa e a uma resposta em tempo real, quase imediata da parte dos mesmos. (Cedefop, 2005). Um ambiente que ao ser otimizado permite o *retargeting*, um melhoramento na segmentação, realizada pelos próprios consumidores, possibilitando a comunicação no momento certo no seio dos potenciais clientes mais relevantes que, por conseguinte, aumenta a eficácia dos resultados. (Barbosa, 2013)

Dimitrius Buhalis designou esta realidade como o “*etourism*”, sob a perspetiva que todos os processos da cadeia de valor do turismo são digitais, permitindo aos stakeholders maximizar a sua eficiência e efetividade comunicacional. (Buhalis, 2013) O Quadro 3 salienta as principais mudanças na forma de comunicar em turismo.

Ações	Comunicação turística 1.0 e 1.5	Comunicação turística 2.0
Comunicação com Clientes	Newsletters	Blogs e Posts em FB e Twiter
Contacto Telefónico	Call Center	VOIP e Skype
Ofertas Especiais	Last Minute	RSS
Localização do Hotel	Mapa turístico, formato imagem jpeg, gif, png	Google Maps, Yahoo Maps, ou outro tipo de mapas interativos e com Geolocalização
Marketing	Folhetos e brochuras online e offline, feiras de turismo	Tradicional (1.0) e Social Marketing
Comercialização	Enfoque em ferramentas para vender	Enfoque em ferramentas para convencer e fidelizar
Dados	Importação de Bases de Dados desde os Operadores turísticos	Aposta pela criação e manutenção de bases internas de clientes
Clientes	Vip, Club, amigos de ...	Comunidades de turistas
Categorização	Sistema de Estrelas, comentários de Operadores Turísticos e Agencias de Viagem, opiniões de líderes de opinião em meios de comunicação de massa	Sistema da valoração de clientes, inteligência colectiva: TripAdvisor
Desenho Web	De acordo com as “modas” tecnológicas, apresentações em flash... etc.	User friendly, experiências
Fotos e Vídeos	Cuidado extremo e apresentação de fotos e vídeos “profissionais”	Estimula-se a publicação de fotos e vídeos dos clientes

Quadro 3: Mudanças na Comunicação em Turismo (Pons, 2007)

A comunicação deve surgir como um elemento facilitador na distribuição de produtos e serviços. Pois, para além de ter como objetivo informar acerca das características do produto ou serviço, deve essencialmente despertar os seus elementos experienciais, dada a natureza intangível do mesmo, com o intuito de estimular uma ação – reserva, compra, ou consolidação do valor da marca. (Marujo e Cravidão, 2012).

Nesta perspetiva a comunicação em turismo deve ser vista como um processo integral e complexo que mantem ou corrige a imagem de um destino, de uma empresa ou de uma marca, fideliza e desperta o interesse e influencia o processo de escolha. “*A forma como a imagem de um lugar é veiculada pelos meios de comunicação pode ser fundamental para o processo de decisão do turista na visita a um país ou região*” (Marujo e Cravidão, 2012: 282). (Marujo e Cravidão, 2012).

2.6 Gestão de Produtos Turísticos

A gestão eficaz no turismo foi considerada pelo autor da dissertação como outro elemento fundamental para o enquadramento do setor turístico. Deste modo, foram destacados três temas gerais a ser desenvolvidos que procuram maximizar o alinhamento referido:

- Aumento da procura e disseminação do turismo de aventura;
- Novo *marketing mix* do turismo;
- Planeamento turístico sustentável.

a. Aumento da procura e disseminação do turismo de aventura

As conclusões tiradas pelo *Adventure Tourism Market Report* indicam que o turismo de aventura está cada vez mais difundido em termos globais. O estudo refere que a maioria dos turistas e viajantes admitem a hipótese de realizar uma viagem de aventura como próxima escolha, selecionando o destino turístico consoante a atividade. Desta forma, tanto os *product developers* como os *marketers* devem estar focados nesta tendência e criar experiências de aventura mais *soft* que funcionem como introdução a um visitante mais inexperiente e que apele a um gosto mais *mainstream*. Por outro lado, os viajantes de aventura mais experimentados, procuram

constantemente novos destinos e apresentam-se mais seletos relativamente à diferenciação e especificidade desta oferta turística. (*Adventure Tourism Market Report*, 2010).

É importante referir que o turista de aventura encontra-se receptivo a viajar durante mais tempo e é propício que regresse ao mesmo destino para realizar uma nova experiência, num contexto em que é imprescindível a percepção de segurança e a diferenciação de atividades/produtos oferecidos. (*Adventure Tourism Market Report*, 2010)

b. Novo *marketing mix* do turismo

No contexto atual, em especial no setor do turismo, surge a necessidade de enfatizar o novo *marketing mix*, ou seja, não chega os 4p's – *price, product, promotion* e *place*, é necessário cumprir os 4e's – *emotion, exclusivity, experience* e *engagement*, numa perspetiva em que a gestão de uma marca e o seu posicionamento, tanto *online* como *offline*, têm uma importância determinante. É importante construir uma visão apoiada nas aspirações humanas, nos valores, no espírito e nos desejos, acreditando no facto que os consumidores são seres humanos em que as suas esperanças e necessidades não podem ser negligenciadas. (Kotler et al., 2010 e Lusensky, 2011).

Kotler afirma que as marcas apresentam cada vez mais uma relação emocional com o consumidor, assim é importante que as empresas turísticas desenvolvam interatividade constante com os seus potenciais viajantes, promovendo um canal de comunicação e partilha de informação tanto B2B, como B2C e C2C, alavancando a co-criação. (Kotler et al., 2010).

c. Planeamento turístico sustentável

O planeamento estratégico numa empresa é considerado fundamental para uma gestão mais eficaz. Deste modo, neste subcapítulo foi dado ênfase ao mesmo, estabelecendo a ponte com o setor do turismo, que deverá visar a sustentabilidade da fonte pela qual o próprio turismo existe. Burns destaca a abordagem bipolar do planeamento turístico, presente no Quadro 4, que deverá ser reflectida pelos intervenientes do setor.

Visão Holística “Desenvolvimento Primeiro”	Visão Economicista “Turismo Primeiro”
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desenvolvimento humano sustentável ◆ Turismo como um sistema ◆ Turismo como cultura ◆ Sistemas mundiais modernos ◆ Periferia ◆ Subdesenvolvimento <p><i>Visa um destino independente, diferenciado e com uma dependência mínima no núcleo. Focado em metas de desenvolvimento humano sustentável definido pela população e conhecimento local. A questão chave que conduz o desenvolvimento é: O que é que o turismo nos pode dar sem nos prejudicar?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Crescimento económico ◆ Turismo como indústria ◆ Turismo como consumismo ◆ Globalização ◆ Núcleo ◆ Modernização <p><i>Visa a maximização do diferencial do mercado através da familiarização do produto. Produto homogeneizado indiferenciado, dependente do núcleo com um foco em objectivos definidos pelos planeadores externos e da indústria internacional do turismo.</i></p>

Quadro 4: Abordagem Bipolar do Planeamento Turístico (Burns, 2004)

O *Adventure Tourism Market Report* destaca a aposta na optimização das plataformas de pesquisa e a importância de agir de forma coerente com as entidades turísticas oficiais, isto é, obter a atividade e os serviços/produtos referenciados nos seus canais de distribuição, bem como o “selo” de qualidade dos mesmos. A Figura 7 representa a forma mais comum de pesquisa no setor das viagens de aventura. (*Adventure Tourism Market Report*, 2010).

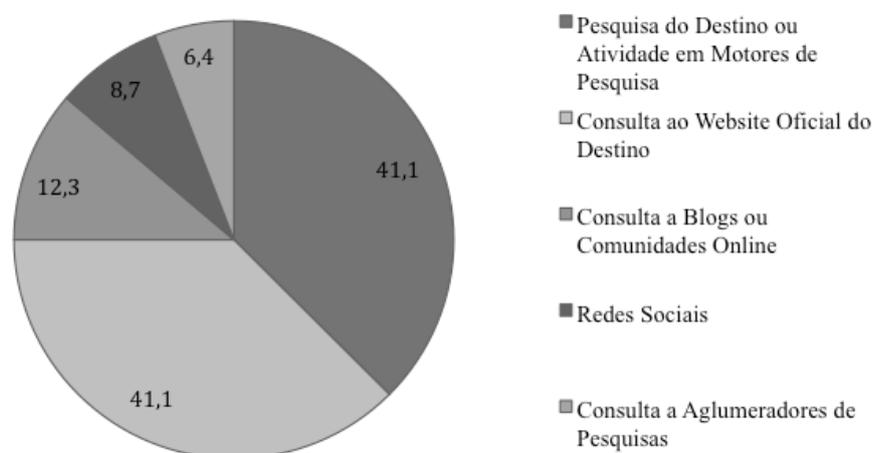


Figura 7: Métodos de Pesquisa em Viagens de Aventura (%) (Adventure Tourism Market Report, 2010)

A *Australian Regional Tourism Network* considera que para uma gestão no setor turístico ser sustentável no longo prazo, e útil para o destino, é absolutamente necessário verificar o que está relacionado com o lugar onde as atividades são desenvolvidas, as pessoas que envolve, que produtos devem ser comercializados e quais os processos necessários para atingir os objetivos. (Australian Regional Tourism Network, 2012).

2.7 A Prática de Surf em Termos Macro

Atualmente estima-se que o número de surfistas em termos globais ultrapasse os 10 milhões de praticantes regulares, números que têm registado uma tendência de crescimento de 12% a 16%. (Buckley, 2002).

De acordo com um estudo liderado pela *Global Industry Analysts*, é expectável que o surf, como desporto, represente um valor de mercado de €13 mil milhões em 2017. (Global Industry Analysts, 2011). Por esta ordem de ideias o crescimento deste desporto em Portugal aparenta não ser exceção, especialmente devido a seis fatores chave, especialmente desenvolvidos na última década: (Leal, A. e Cipriano, F. 2012)

- A difusão de marcas de surf por todo o país, que se transformaram em moda;
- O aumento do número de escolas de surf, também por todo o país, que permitem levar o desporto a um público alargado;
- O facto de Portugal servir de palco para reconhecidos campeonatos internacionais de surf, nomeadamente o *World Championship Tour* (WCT) em Peniche desde 2009, posicionando Portugal como um dos melhores destinos mundiais de surf no mundo;
- A presença do surfista português Tiago Pires no WCT, pela primeira vez em 2008;
- O recente reconhecimento da Nazaré devido ao tamanho das suas ondas, que permitiram ao surfista de ondas grandes Garrett McNamara bater o record do mundo em 2011;

- Classificação da Ericeira como a segunda Reserva Mundial de Surf no mundo, pela *Save the Waves Coalitions*, tornando-se na única zona de surf na Europa com o certificado de qualidade desta entidade.

Atualmente a indústria do surf em Portugal tem registado um aumento significativo como em cima mencionado, apresentando um valor estimado de €300 milhões, 0,1% a 0,2% do PIB nacional, valor que se prevê dobrar num período de cinco a seis anos. (Bicudo in: CMJornal, 2012). Portugal conta atualmente com um numero estimado de 200 mil surfistas e com 153 escolas de surf certificadas. (Federação Portuguesa de Surf, 2014).

Hoje em dia o grosso do turismo de surf é preconizado por surfistas locais que contribuem de forma positiva para as infraestruturas sediadas nas praias, combatendo a sazonalidade. Se forem consideradas as praias mais distantes dos centros urbanos a maioria das receitas são geradas ao fim de semana, embora englobem a componente de alojamento, com inúmeras atividades associadas. (Bicudo e Horta, 2009)

2.8 Turismo de Surf

O turismo de surf define-se pela deslocação de pessoas, com o mínimo de uma noite dormida fora de casa, motivadas pelas características das ondas de determinada região. Acontece ao nível doméstico por um período que não ultrapasse os 6 meses e, ao nível internacional, por um período que não exceda os 12 meses. (Fluker, 2003). Este tipo de turistas, movidos principalmente pelas condições das ondas, são igualmente utilizadores de serviços, tanto turísticos como não turísticos, e apresentam despesas extra associadas ao surf – aulas de surf, equipamento e maior flexibilidade de transporte, traduzindo-se num valor total estimado em €1000 por semana. (Bicudo e Horta, 2009)

O turismo de surf representa uma evolução das tendências no que concerne ao turismo de aventura. Atividades como: a caça, a pesca, os safaris, o alpinismo, etc. foram surgindo ao longo dos tempos como atividades recreativas que se desenvolveram no setor privado e que, gradualmente, se transformaram numa componente da indústria

turística. Nesta perspetiva o turismo de surf alia-se às soluções alternativas que, automaticamente, se desenvolvem quando a aceitação do mercado começa a rejeitar opções mais massificadas. O turista procura produtos e serviços que despertem a curiosidade, promovam a satisfação através do desejo de conhecer e proporcionem uma narrativa. (Moutinho et al., 2007). O surf por ser preconizado num cenário natural e selvagem, que desafia as forças da natureza e proporciona sentimentos únicos, complementa essa narrativa. (McDonald e Ponting, 2013).

A indústria do surf associada aos média alavancaram, através de ilustrações e conteúdos, a procura de novos destinos de surf anteriormente desconhecidos ou incertos, desmistificaram algumas áreas do globo e abriram novas hipóteses para *surf trips*. (Raymond, 1998)

Independentemente de todos os fatores intrínsecos a um destino de surf – consistência da ondulação, comprimento das ondas, variedade de ondas, etc. A falta de informação e a dificuldade dos acessos manteve muitos surfistas afastados de certos destinos de surf por todo o mundo. Nos dias de hoje estas barreiras são menos significativas, proporcionando a constante procura por novas oportunidades com qualidade. (Buckley, 2002)

Neste sentido, aliamos o crescimento significativo de surfistas por todo o mundo que, por conseguinte, provoca uma ocupação excessiva nas praias mais comerciais para a prática deste desporto, com o facto de haver cada vez mais facilidade e opções para realizar viagens de surf noutras zonas costeiras. Considerando que 30% dos surfistas mundiais têm mais de 30 anos de idade, encontra-se aqui um segmento de mercado para o turismo de surf – praticantes com disponibilidade económica para viajar, embora com disponibilidade reduzida em termos de tempo. (Buckley, 2002).

Entrámos numa realidade em que os turistas de surf deixaram de ser apenas aventureiros de mochila às costas com tempo indefinido viajar, mas sim, viajantes que depositam confiança em operadores turísticos para coordenar as viagens, tirando partido da sua experiência e conhecimento local. (Barbieri e Sotomayor, 2013). É expectável, pelo menos durante as três próximas décadas, que a disponibilidade para

pagar por viagens de surf continue a aumentar substancialmente dada a crescente popularidade do surf nas gerações vindouras e a democratização da aprendizagem. (Buckley, 2002)

Atualmente o surf deixou de ser apenas um desporto e aproxima-se cada vez mais de uma indústria com diversos negócios associados. (Bicudo e Horta, 2009). O turismo de surf envolve, hoje em dia, milhares de operadores turísticos, diversos tipos de alojamentos, barcos e pacotes combinados à volta do mundo. (Barbieri e Sotomayor, 2013)

2.9 Turismo de Surf em Portugal

O Secretário de Estado para o Turismo, Adolfo Mesquita Nunes, admitiu durante a *World Travel Market*, uma das principais feiras internacionais do setor, que o surf despertou o interesse do governo português. Afirmou que “hoje em dia já somos conhecidos como um destino de surf, mas precisamos de atingir o nível em que a primeira coisa que venha à cabeça de um surfista que esteja a começar, ou de um mais experiente, seja – ‘Temos de ir a Portugal surfar’. (Nunes *in*: SURFTOTAL, 2015)”.

O norte-americano Garrett McNamara, que mais recentemente tem colocado Portugal no mapa do surf mundial afirma, “Sou um sortudo por já ter viajado por todo o mundo, e Portugal não era um destino, porque eu não sabia. Agora que sei, sinto que é o meu dever dar a conhecer ao mundo o quão fantástico é, como eu próprio descobri. É literalmente a Califórnia da Europa, mas sem tubarões. (McNamara *in*: SURFTOTAL, 2015)”.

Segundo um artigo do Diário Económico, que revela os dados da *Bloom Consulting Country Brand Ranking*, Portugal integra o top 10 no ranking europeu de turismo e a 22^a posição ao nível mundial. A *Bloom Consulting*, que analisa a eficácia da marca de 220 países relativamente à capacidade de atrair turistas e investimento, refere que Portugal foi o país do mundo mais procurado no que concerne ao tema surf entre o período de Junho de 2013 a Junho de 2014. (*in*: ECONÓMICO ONLINE, 2015).

O turismo náutico em Portugal, onde está inserido o surf, encontra-se atualmente muito vulnerável às oscilações nas economias. Consoante a análise dos dados mais recentes verificou-se que entre 2005 e 2010, foi registado um crescimento anual de 0,5%, inferior aos 9% dos 5 anos anteriores, entre 2000 e 2005. As previsões para os próximos anos, segundo o Turismo de Portugal, apontam para um crescimento variável entre os 3% e os 4%. É importante verificar que, segundo o plano estratégico do Turismo de Portugal, o turismo náutico é considerado como um produto em desenvolvimento ou emergente em todas as regiões do país. (PENT, 2013-2015)

O mercado europeu, mas precisamente a Alemanha, os países Escandinavos, o Reino Unido, Holanda, França, Rússia, Itália e Áustria, representam 84% do mercado emissor, estando Espanha, França, Reino Unido e Irlanda apontados como os principais destinos concorrentes. (PENT, 2013-2015)

No PENT estão mencionadas as principais vantagens competitivas que Portugal apresenta relativamente aos seus concorrentes no âmbito do turismo náutico:

- Linha de costa com especial interesse e valor cultural, natural e paisagístico;
- Marinas e Portos de recreio com qualidade, especialmente a Sul;
- 800 quilómetros de linhas costeiras e ilhas com capacidade para garantir condições favoráveis ao surf todos os dias do ano;
- Ericeira como 2ª reserva mundial de surf;
- Peniche como palco para uma etapa (em 10) do campeonato do mundo de surf;
- Nazaré onde o record mundial de ondas grandes foi preconizado;
- Figueira da Foz com uma das ondas mais compridas de toda a Europa;
- Praia do Guincho que reúne constantemente condições excelentes para a prática de windsurf e kitesurf;
- Cascais e Lagos como um dos melhores campos de regatas do mundo;
- Açores para a prática de mergulho em condições naturais.

(PENT, 2013-2015)

Portugal apresenta-se como um país com condições favoráveis para a atrair turistas de surf durante todo o ano dada a variedade de praias para a realização do desporto, bem como ondas consideradas de classe mundial. Segundo Pedro Bicudo, 90% dos cidadãos europeus mais jovens procuram o surf como experiência turística, permitindo alargar o potencial crescimento do turismo de surf em Portugal. (Bicudo e Horta, 2009)

Atualmente a maioria dos turistas de surf encontra-se concentrado nas escolas de surf, recorrendo às ondas designadas por progressivas, para aprendizagem inicial. No entanto, as ondas ou os locais de classe mundial para a prática do desporto, como a Ericeira ou Peniche, não só atraem surfistas intermédios e experientes, bem como outros turistas regulares. É importante verificar que um local de classe mundial para surf gera um valor estimado de €100 milhões em receitas turísticas internacionais, por ano. (Bicudo e Horta, 2009)

Com o intuito de avaliar de forma mais precisa o surf como produto turístico em Portugal, considerou-se essencial integrar na presente dissertação alguns destaques retirados do *Estudo do Impacto do Rip Curl Pro Portugal 2012*, referente ao maior evento de surf profissional no país. É importante mencionar que dados referentes à etapa de 2012 são os mais atualizados até ao momento da revisão bibliográfica.

Esta etapa do *World Championship Tour (WCT)* em 2012, que tem lugar em Peniche todos os anos desde 2009, teve uma presença maioritária de visitantes portugueses, representativos de 67,2% do total. No que concerne aos visitantes internacionais o aumento relativo a 2010 foi de 5,8%. 50,6% dos inquiridos, tanto de visitantes nacionais como estrangeiros, afirma ter assistido à etapa do ano anterior, 2011. (GITUR, 2012)

Verificou-se que a maioria dos visitantes nacionais está presente no escalão etário entre os 18 e os 24 anos, com uma representatividade de 43,3%. Enquanto os indivíduos estrangeiros os escalão etário com mais peso encontra-se dos 25 aos 34 anos, referente a 46%, presente no Anexo 3. (GITUR, 2012)

Relativamente ao tipo de alojamento escolhido constata-se que 23,5% dos inquiridos arrendou casa, 18,5% pernitoou em hotel, 16% em segunda residência, 11,1% em casa de familiares ou amigos, 9,3% em parques de campismo, 7,4% em autocaravana, 6,8% em hostel, 2,6% em *surf camps* e 4,8% noutro tipo de alojamento, verificável no Anexo 4. É relevante expor que 18,5% dos visitantes internacionais vieram exclusivamente para o evento, sem permanência antes ou depois do mesmo, Anexo 5. (GITUR, 2012)

No âmbito da intensão de regressar a Portugal, no qual foram inquiridos 331 indivíduos estrangeiros, 86,4% responderam de forma positiva e apenas 0,6% apresentaram opinião contrária, 13% não sabe ou não respondeu. Dentro dos 86,4% que afirmaram voltar a Portugal, relativa a 286 inquiridos, 70,6% mencionou o surf como uma das razões, e 57% pela intenção de conhecer melhor Portugal, indicado pelo Anexo 6. (GITUR, 2012)

A partir dos dados recolhidos pelo estudo a despesa média diária para os visitantes nacionais no evento foi de €23,64 e de €157,46 para os visitantes estrangeiros, Anexo 7. Os valores mencionados em cima, relativos à despesa diária individual, originaram uma despesa total agregada de cerca de €7 milhões, e gerou um volume de negócios que ronda os €8,7 milhões, para um cenário de 130 mil espetadores, Anexo 8. (GITUR, 2012)

3. *Surf Around Portugal*

3.1 A Empresa – *Surf Around Portugal*

O *Surf Around Portugal* é uma *startup* de viagens de surf, que iniciou a sua atividade em maio de 2013, cujo o principal foco é a organização de viagens de surf personalizadas por toda a costa portuguesa com o objectivo de mostrar a verdadeira qualidade de Portugal.

O principal objectivo estratégico do *Surf Around Portugal* é a ligação entre as infraestruturas existentes no mercado, que melhor representam Portugal nos parâmetros da qualidade e da representatividade do que é mais tradicional no nosso país, de forma a criar uma experiência de surf coesa, agregando as preferências dos clientes, com o melhor que Portugal tem para oferecer aos visitantes de fora – alojamento, restaurantes, locais de interesse, etc.

Parceiros Chave <ul style="list-style-type: none"> • Alojamentos; • Escolas de Surf; • Serviços de Atividades ou Desportos; • Empresa de <i>Webdesign</i>; • Embaixadores; • Agentes Comerciais. 	Atividades Chave <ul style="list-style-type: none"> • Criação de Viagens; • Contacto com <i>Stakeholders</i> • Acompanhamento das Viagens; • Promoção. 	Proposta de Valor Disponibilização da experiência local na organização de viagens de surf personalizadas e genuínas em Portugal.	Relação com Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Viagens Exclusivas; • Acompanhamento Privado; • Serviço de Qualidade e Familiar. 	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Surfistas, especialmente estrangeiros, com qualquer nível de habilidade.
	Recursos Chave <ul style="list-style-type: none"> • Guias de Surf; • Material Técnico; • Transporte; • Parcerias. 		Canais <ul style="list-style-type: none"> • Website; • Contacto Direto; • Agentes de Viagens. 	
Despesas <ul style="list-style-type: none"> • Serviços da Viagem: alojamento, atividades, seguro, transporte; • Produtos da Viagem: combustível e alimentação; • Guias de Surf; • Comissões; • Comunicação e Produção Gráfica; 			Receitas <ul style="list-style-type: none"> • Venda de Viagens de Surf Personalizadas; • Comissões de Entidades Parceiras. 	

Figura 8: *Canvas Business Model - Surf Around Portugal*

O *Surf Around Portugal* diferencia-se dos atuais *players* do mercado através de dois fatores específicos:

- a. **Guia de Surf** – Um novo conceito, apesar de não certificado atualmente, referente a um indivíduo que possui um vasto conhecimento da costa portuguesa, do surf como desporto, do mar e das condições atmosféricas relacionadas com o mesmo, que permite não só o acompanhamento especializado, mas também dar as aulas de surf aos clientes durante toda a estadia.
- b. **Multiplicidade de Destinos** – O serviço prestado pelo *Surf Around Portugal* permite quebrar o atual conceito de experiência de surf estática, oferecendo aos seus clientes a possibilidade de surfar várias ondas, visitar locais de interesse diversos e ficar alojado em diferentes destinos de surf em Portugal. Uma característica alavancada pelas parcerias existentes, e em progresso, que ajudam a reformular o atual conceito de experiência de surf, contrapondo os serviços prestados pelos tradicionais *surf camps*, que se cingem apenas a um local e, normalmente, a uma ou poucas praias/ondas dessa mesma zona.

<i>Players</i>	Características da Oferta	Preço Médio por Dia
<i>Ride 351</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Principal foco em pacotes de surf fechados de 2, 4 ou 7 dias; • Cobertura dos pacotes separada por zonas do país: Norte, Centro e Sul; • Possibilidade de Personalização, embora pouco vinculada; • Guia de Surf. 	€175
<i>On Surf Travel</i>	O site encontra-se actualmente em baixo	
<i>Surfin Portugal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Principal foco no aluguer de carrinhas VW, a famosa “Pão de Forma”; • Guia, em aplicação para <i>smartphone</i> das praias Portuguesas. 	€100
Escolas de Surf	<ul style="list-style-type: none"> • Aulas de surf avulso ou por pacotes pré-comprados. 	Média de 25€ por aula
<i>Surfing Route</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Guia de surf, em aplicação para <i>smartphone</i>, que funciona como um planificador de viagem com informações relevantes para surfistas. 	Grátis

Quadro 5: Players no Mercado do Surf

3.2 Modelo de Funcionamento do *Surf Around Portugal*

O serviço oferecido pelo *Surf Around Portugal* promove a personalização das viagens de surf, e posterior marcação, a partir do país de origem do cliente.

No atual site, é possível realizar todo esse processo através do preenchimento de um formulário detalhado que, quando completo, é automaticamente enviado para uma central de reservas. O *Surf Around Portugal* terá um prazo de 48 horas para dar resposta a esse pedido personalizado, apresentando o orçamento e a respetiva descrição do mesmo.

A reserva só é válida após o pagamento de 50% do total do pacote e a confirmação da reserva é efectuada de forma manual, via email, por parte do *Surf Around Portugal* mediante a apresentação do comprovativo de pagamento por parte do cliente. Os restantes 50% são pagos à chegada a Portugal, antes do início da viagem.

Com o objetivo de auxiliar na programação/eleição das zonas de Portugal a surfar e visitar, a página *online* do *Surf Around Portugal* dispõe de:

- a. Um mapa de Portugal com descrições detalhadas de norte a sul do país acerca das ondas e de cada região ou cidade, que estará disponível em aplicação para *smartphones* e *tablets*;
- b. Pacotes pré-elaborados pela equipa que, para além da possibilidade de compra direta, surgem também com o objetivo de demonstrar o espectro de atividades que o *Surf Around Portugal* pode realizar.

3.3 Objetivos Atuais do *Surf Around Portugal*

a. Website

O *Surf Around Portugal* acredita que, para além de ser imprescindível nos dias de hoje uma empresa estar presente na internet, é absolutamente necessário construir um

website eficaz em vários campos: apresentar um design e grafismo adequado às novas tendências e à mensagem que se pretende transmitir; de simples e intuitiva utilização; que promova a interatividade; e com uma *Searching Engine Optimization (SEO)* otimizado.

Neste momento o *Surf Around Portugal* tenciona abandonar o *template* da *wix* utilizado atualmente e conseguir, através de *outsourcing* especializado, desenvolver uma plataforma interativa do estilo “carrinho de compras”. Para o efeito foi idealizado um mapa interativo em que o cliente possa escolher as zonas do país para visitar e surfar, definindo a partir dos parceiros operacionais apresentados o alojamento pretendido, as atividades a realizar e os respectivos extras. O preço do pacote será calculado automaticamente de acordo com a personalização efetuada, tendo em conta o transporte e as deslocações necessárias para a realização da viagem.

Mediante pagamento e até ao final da estadia em Portugal o cliente terá acesso, através de um *login* fornecido pelo *Surf Around Portugal*, a informação privilegiada acerca de Portugal, bem como gerir a sua própria reserva.

O trabalho para a construção de um novo *website* foi adjudicado a uma empresa especializada – *World Spoon Agency*, pertencente a um sócio minoritário do *Surf Around Portugal*, investimento pago de acordo com os rendimentos e correspondente à sua quota na empresa.

b. Comunicação

A empresa considera a comunicação uma ferramenta essencial para dar a conhecer o serviço prestado pelo *Surf Around Portugal*. Neste sentido é necessário tirar o máximo partido dos canais mais relevantes para o efeito.

Atendendo ao fundo de maneo reduzido, ou quase nulo, os fundadores do *Surf Around Portugal* optaram no início por uma estratégia simples e rudimentar que surtiu poucos efeitos, até ao momento.

Foi elaborada, com trabalho de campo, uma base de dados operacional, onde foram contactados alguns possíveis parceiros sobre a existência do projeto. Uma base de dados com agências nacionais e estrangeiras, para onde foram enviadas cartas de apresentação. E uma base de dados com meios de comunicação social especializados e generalistas, contactados através de um *press release* acerca do início de atividade e com os detalhes do projeto *Surf Around Portugal*.

As outras ações de comunicação realizadas cingiram-se em atos publicitários pequenos no *Google* e no *Facebook*, bem como a elaboração de conteúdos para *Instagram* e *Facebook* e a distribuição de *flyers* em eventos de surf e unidades hoteleiras.

Neste momento o *Surf Around Portugal* sente a necessidade de elaborar uma estratégia de comunicação mais agressiva, plano que até ao momento não foi delineado, embora haja consciência que é preciso investir e escolher os canais de distribuição certos. Não obstante, estão em curso algumas atividades ao nível operacional, mencionadas em baixo, que servirão também como ferramentas de divulgação do *Surf Around Portugal*.

c. Grafismo e Design

A totalidade do material gráfico apresentado atualmente pelo *Surf Around Portugal*, inclusive o logótipo, é fruto de trabalho dos sócios fundadores, sem qualquer conhecimento técnico na área.

A *World Spoon Agency*, mencionada anteriormente, estará responsável pela criação de um novo logótipo, todo o material gráfico para a comunicação e *templates* necessários para o dia-a-dia do *Surf Around Portugal*.

Neste momento, a *World Spoon* já apresentou algumas opções para o logótipo e linha gráfica de como a marca *Surf Around Portugal* deve comunicar, embora a questão ainda não esteja fechada.

d. Parcerias

O *Surf Around Portugal* considera as parcerias como um elemento chave para este tipo de negócio por três razões essenciais:

- Permite apresentar preços mais competitivos, na medida em que possibilita reduzir o preço ao cliente final, apresentando um preço substancialmente mais baixo do que o valor de venda ao público.
- Representa uma forma de divulgação, no sentido em que o parceiro tem conhecimento do serviço prestado pelo *Surf Around Portugal* e poderá recomendar o mesmo aos seus clientes. Para além de ser criado um maior *buzz* nos canais *online* de pesquisa, isto é, aumenta o número de referências.
- Proporciona uma fonte de rendimento secundária uma vez que permite ao *Surf Around Portugal* ganhar uma comissão, coletando a diferença entre o preço de tabela e o preço especial para parceiro.

As parcerias realizadas irão sempre ao encontro do que a empresa considera representar o melhor de Portugal, ou seja, é um objetivo assente que o *Surf Around Portugal* pretende trabalhar com as melhores e mais genuínas infraestruturas presentes no mercado para manter um nível de qualidade de serviço elevado.

Estas parcerias possibilitam, por vezes, uma aproximação mais forte entre o *Surf Around Portugal* e o parceiro, casos em que são criados pacotes específicos entre as duas entidades com o intuito de serem vendidos e divulgados por ambos – atual exemplo com as *Pousadas de Portugal*.

e. *Surf Ride Express*

O *Surf Ride Express* é o produto mais recente criado pelo *Surf Around Portugal*, funcionando como uma submarca dentro do projeto e conceito principal da empresa.

O *Surf Ride Express* é um serviço de “mini viagens” diárias para o *spot* de surf mais apropriado para a prática do desporto nesse mesmo dia. É um serviço que tem um

preço base de 50€, por carro (capacidade para 4 pessoas ou 6, dependendo da disponibilidade do veículo) com guia, para uma sessão de surf entre a Costa de Caparica e a Praia Grande, com *pick-up* e *drop-off* no hotel.

É possível ao cliente acrescentar diversos extras ao seu pacote diário de surf, que por conseguinte irão encarecer o serviço, como: fazer duas sessões de surf no mesmo dia; alargar a área de surf – possibilidade de inserir Ericeira, Peniche e Alentejo; acrescentar filmagens, alugar equipamento ou comprar aulas de surf.

Para o efeito foi criada uma nova página dentro do site principal do *Surf Around Portugal*, que explica em detalhe como funciona este novo serviço. Foram também elaborados *flyers*, da dimensão de cartões de visita, apresentando o preço base, contactos e um *QR code* de acesso à página anteriormente mencionada. Estes cartões foram colocados em alojamentos específicos selecionados, num sistema de beneficiar esse mesmo alojamento pela diferenciação no que respeita ao leque de ofertas que apresenta aos clientes e não sob um sistema de comissões.

A criação do *Surf Ride Express* não é orientada para o lucro, mas sim para a divulgação do *Surf Around Portugal*. O serviço foi construído para cobrir os custos associados com uma margem de lucro de 20% no pacote base. No entanto, a empresa considera o *Surf Ride Express* como uma oportunidade de estar em contato com potenciais clientes e de demonstrar a qualidade do serviço que está associado às viagens do *Surf Around Portugal*.

f. Universidades

O *Surf Around Portugal* acredita que as universidades portuguesas, especialmente universidades de referência pela grande afluência de alunos de *Erasmus*, representam um *target* de potenciais clientes a curto-prazo e, ao mesmo tempo, a longo-prazo.

Um *target* a curto-prazo na medida em que foram recentemente criados pacotes especiais para estudantes, direcionados especialmente para alunos em *Erasmus*, para serem apresentados/vendidos nas universidades – Universidade Nova, Universidade

Católica e ISCTE no final de cada semestre. *Surf trips* com um mínimo e um máximo de participantes, com o foco na Costa Vicentina, durante três dias e duas noites.

Um *target* a longo-prazo no sentido da divulgação de Portugal, do surf em Portugal e, conseqüentemente, do *Surf Around Portugal* além fronteiras. Uma vez que os pacotes elaborados são considerados *low-cost*, a empresa acredita que este mercado das universidades é essencialmente uma aposta para o futuro, pois considera que haverá sempre uma ligação destes alunos com Portugal e que estas *surf trips* irão marcar pela positiva a sua passagem pelo nosso país.

g. Alojamentos

Os alojamentos são para o *Surf Around Portugal* o tipo de parceiro com maior importância e que condiciona fortemente a organização de uma viagem. Neste sentido é uma prioridade para a empresa estabelecer parcerias robustas com alojamentos de qualidade e com os quais se considera transmitirem o que Portugal tem de melhor e o que melhor satisfaz o *target* da empresa. Não obstante, no serviço prestado pelo *Surf Around Portugal*, é o visitante que escolhe o tipo de alojamento que pretende, no entanto é preciso oferecer parceiros de qualidade independentemente do escalão a que um alojamento pertence.

Para além da qualidade dos alojamentos, em muitas zonas do país, não corresponder ao nível de serviço que o *Surf Around Portugal* quer prestar aos seus visitantes, é perceptível uma dificuldade significativa na reserva dos mesmos para a épocas alta e média-alta, sendo esta a maior condicionante.

Com estas condicionantes acima referidas faz parte dos objetivos do *Surf Around Portugal* a criação de alojamentos próprios da marca para complementar o serviço, respeitando assim o nível de qualidade que se pretende manter e possibilitando que o mesmo decorra sem falhas.

A primeira oportunidade para edificar o primeiro alojamento do *Surf Around Portugal* foi detetada na zona de Sagres, uma zona de Portugal em que o surf está em pleno

crescimento e cujo recorte da costa mostra-se bastante propício para a prática deste desporto.

A empresa tenciona iniciar o plano de alojamentos pela zona de Sagres, no entanto, há a ambição de criar outros alojamentos ao longo da costa Portuguesa com o propósito de realizar viagens *Surf Around Portugal* entre alojamentos pertencentes à empresa.

3.4 Atuais Barreiras e Desafios do *Surf Around Portugal*

O *Surf Around Portugal* identificou sete aspectos principais que, atendendo à fase em que a empresa se encontra, considera determinante ultrapassar o mais brevemente possível. Tornar as fraquezas internas em forças e, de igual modo, conseguir transformar as ameaças presentes em oportunidades futuras.

<i>Forças</i> <ul style="list-style-type: none">• Diferenciação no Conceito;• Personalização e Exclusividade;• <i>Know-How</i>.	<i>Fraquezas</i> <ul style="list-style-type: none">• Marcação Funcional das Viagens;• Comunicação;• Canais de Distribuição;• Estratégia de Investimento.
<i>Oportunidades</i> <ul style="list-style-type: none">• Crescimento dos Segmentos de Nicho;• Aumento da Procura pela Diferenciação;• Potencial do Turismo em Portugal.	<i>Ameaças</i> <ul style="list-style-type: none">• Confiança;• Abertura para o Conceito;• Concorrência.

Figura 9: Análise SWOT - Surf Around Portugal

a. Marcação Funcional das Viagens

O *Surf Around Portugal* assume que o modelo adoptado para a marcação das viagens é pouco funcional. Atualmente o potencial cliente preenche o formulário com as preferências pessoais, informação que é recebida e posteriormente analisada pela empresa de forma manual e, seguidamente, orçamentada através de um modelo de *Excel* pré-concebido para a construção de cada viagem.

Após este primeiro passo, é enviado um email ao cliente com a proposta anexada que inclui: uma descrição do pacote, uma descrição informacional sobre as zonas de Portugal a visitar, o que está incluído no pacote, os extras possíveis de adicionar ao mesmo e com o preço final por pessoa.

Este processo acima descrito não está errado, no entanto, torna-se pouco prático e moroso no quotidiano da empresa, especialmente se houver um aumento do volume de negócio.

A empresa afirma que em 90% dos pacotes elaborados à medida, o cliente pretende modificações ou pede a sugestão de outras opções. Uma fase em que se inicia uma extensa troca de emails no sentido de fechar a viagem customizada.

O *Surf Around Portugal* tem consciência das bases do seu conceito, isto é, sendo viagens personalizadas e não cingidas a pacotes fechados, haverá sempre troca de informação para fechar cada pacote. Não obstante, a empresa deseja agilizar e automatizar todo este processo através de um site mais interativo, com o objetivo de conseguir fornecer aos potenciais clientes os materiais informativos necessários e todas as opções de atividades e parceiros, para a construção pessoal de cada viagem de surf.

b. Comunicação

O tema da comunicação, descrito anteriormente nesta dissertação, pode ser visto como um processo contínuo, na medida em que todos os passos dados pela empresa, inclusive os que já foram mencionados, contribuem para a comunicação.

No entanto, é visto como um dos maiores desafios para o *Surf Around Portugal*, no sentido em que ainda não foi definida uma estratégia concreta e pelo facto de haver uma dificuldade tremenda da parte dos colaboradores em definir o caminho exato a seguir nesta área.

c. Canais de Distribuição

A definição concreta dos canais de distribuição é considerada pelo *Surf Around Portugal* como um elemento fundamental na venda dos seus produtos e serviços, na medida em que a empresa atua num setor de nicho e para um cliente específico maioritariamente especializado na oferta.

Atualmente o *website* da empresa, juntamente com a dinamização das páginas de *Facebook* e *Instagram*, apresentam-se como os principais e únicos meios de distribuição. Neste contexto, a *startup* considera que é necessário otimizar os canais existentes e procurar novas soluções que ajudem a colocar os seus serviços no *target* definido e de forma estratégica para que não seja ignorado, ou passe despercebido, por potenciais clientes.

Através dos dados recolhidos pelo *monitoring online* efectuado continuamente pelo *Surf Around Portugal* é detetado um baixo fluxo entradas e re-entradas no website, um *engagement* medíocre no *Facebook* e médio alto no *Instagram*.

d. Estratégia de Investimento

O *Surf Around Portugal* surgiu com um investimento quase nulo. Foi considerado pela empresa que num momento inicial, apesar da dificuldade na obtenção de capital,

o serviço poderia ser realizado na íntegra através da subcontratação de todos os constituintes necessários para cada viagem de surf.

Na política da empresa, o investimento é essencial. No entanto, não pode ser desmesurado e deve ser estratégico de acordo com as necessidades reais e intrínsecas ao serviço oferecido pelo *Surf Around Portugal* num dado momento.

Atualmente não foi estabelecida uma estratégia específica de investimento, especialmente devido à baixa faturação da empresa e, neste sentido, manter os custos fixos no mínimo.

e. Confiança

A questão da confiança é um aspeto fortemente debatido pelos membros da empresa. “O que é que vai fazer uma pessoa marcar uma viagem através do *Surf Around Portugal*?”

O *Surf Around Portugal* não chegou a uma conclusão exata acerca deste tópico, embora acredite que a confiança no seu estado mais sustentável provém da visão que os clientes transparecem do *Surf Around Portugal*, pelas críticas que fazem nas comunidades e plataformas *online* dos dias de hoje que, por conseguinte, geram uma determinada percepção nos futuros ou potenciais clientes. Outro aspecto, mais a longo-prazo, é o estatuto e reconhecimento que uma marca ganha ao longo do tempo pela sua presença no mercado.

De momento, a organização acredita que para preencher o aspeto da confiança é necessário adquirir o “selo” das entidades reguladoras e provedoras do turismo que, visivelmente, transparecem e garantem seriedade a quem marca uma viagem.

f. Abertura para o Conceito

O *Surf Around Portugal* é um conceito inovador relativamente ao que o mercado oferece atualmente no setor do surf como produto turístico. Neste âmbito, torna-se

essencial, embora desafiante, gerar *awareness* relativamente ao serviço que a empresa oferece.

Pela experiência obtida até ao momento, o *Surf Around Portugal* observa que o seu conceito de negócio não é compreendido na totalidade e que, por vezes, os potenciais clientes não valoriza o serviço personalizado com guia de surf a tempo inteiro.

A empresa tem consciência que o mercado do surf e o turismo de surf esta em crescimento em Portugal. No entanto, precisa de estabelecer uma estratégia e criar objetivos específicos com o propósito de esclarecer o conceito do *Surf Around Portugal* junto dos canais de distribuição e no contacto direto com o público.

g. Concorrência

De acordo com a análise efetuada, o *Surf Around Portugal*, destaca a empresa *Ride 351*, referida no Quadro 2, como concorrência direta. No entanto, foi considerado que o modelo de negócio da mesma não é totalmente idêntico, na medida em foca a sua oferta em pacotes fechados. Não obstante, as atuais soluções presentes no mercado referentes a *surf camps / surf houses* e escolas de surf, constituem concorrência indireta. No sentido em que absorvem uma larga fatia do mercado, especialmente por duas razões: praticam preços mais competitivos e são um conceito mais institucionalizado.

Desta forma, surge a necessidade de conseguir posicionar o *Surf Around Portugal* através diferenciação e num segmento *premium*. É essencial, do mesmo modo que foi mencionado anteriormente, definir os canais de distribuição e os públicos-alvo acertados para determinar uma estratégia.

4. Enquadramento do *Surf Around Portugal* no Setor

Neste capítulo considerou-se extremamente relevante enquadrar a *startup* em questão, *Surf Around Portugal*, com as tendências evolutivas de mercado que, antecipadamente, fazem uma prospecção futura de acordo com os indicadores do presente.

Deste modo, admite-se a importância de relacionar o *Surf Around Portugal* com as tendências e evolução neste segmento turístico, com o intuito de delinear integralmente o percurso estratégico para o crescimento sustentável da empresa.

4.1 Adaptabilidade do Conceito no Mercado

A criação do *Surf Around Portugal*, como conceito, emergiu em congruência com estas alterações na atual cadeia de valor do turismo, Figura 3. Uma plataforma interativa, elaborada por portugueses, com parceiros portugueses e sobre Portugal, para visitantes internacionais. Uma plataforma que permite a construção integral de pacotes, incorporando todos os gostos e carteiras, embora direcionado para o turismo de aventura cuja base está no surf.

Com base na atual cadeia de valor, referida na Figura 3, o *Surf Around Portugal* tira partido da democratização e livre circulação da informação e de todo o prejudicial ruído proveniente da mesma, interligando todos os intervenientes do mercado, genuínos, de qualidade e de confiança, com o intuito garantir o preenchimento das expectativas dos clientes.

É um serviço que apresenta toda a flexibilidade da atual cadeia de valor, totalmente voltado para o que o cliente procura – personalização e exclusividade, numa estrutura que permite conhecer e compreender Portugal e segmentar segundo preferências, *hobbies* e *lifestyle*. Um produto que surge como um explorador de um recurso endógeno que é o mar e a costa portuguesa, num nicho de mercado que é o surf.

Sociedade Industrial	Sociedade em Rede
Transações de Mercado	Relações
Produção em Massa	Customização e Exclusividade
Capital Económico	Capital Social
Inovação	Criatividade
Vantagem Competitiva	Vantagem Colaborativa
<i>Branding</i>	Autenticidade
Informação	Conhecimento
Consumo em Massa	Consumo Especializado

Quadro 6: Sociedade Industrial vs. Sociedade em Rede (Richards, 2011)

No âmbito do Quadro 6, que demonstra uma comparação entre a tradicional “Sociedade Industrial” e a “Sociedade em Rede” presente na contemporaneidade, considerou-se relevante enquadrar o *Surf Around Portugal* nas principais características destacadas.

Relações: o *Surf Around Portugal* apresenta-se como um serviço próximo do cliente, em que um dos seus fatores diferenciadores é o acompanhamento de um guia de surf local durante toda a viagem. A aposta nesta característica reforça a confiança entre a empresa e o cliente, destacada anteriormente como uma ameaça para a *startup*.

Customização e Exclusividade: para o *Surf Around Portugal* todos os clientes são únicos, na medida em que todos os pacotes são personalizados em exclusivo para um determinado cliente ou grupo de clientes. Não existem viagens iguais.

Capital Social: o *Surf Around Portugal* tira partido da relação de proximidade e confiança que gera com os seus clientes para ter sucesso na integração dos mesmos em Portugal. Tal como o investimento nas “Relações” entre a empresa e o cliente, o “Capital Social” torna-se de igual modo determinante para ampliar a confiança e superar esta ameaça identificada.

Criatividade: o serviço oferecido pelo *Surf Around Portugal* não tem um padrão, todas as viagens são diferentes.

Vantagem Colaborativa: as parcerias são um elemento chave para o *Surf Around Portugal*, na medida em que têm um peso significativo na sua existência.

Autenticidade: o *Surf Around Portugal* prima pela autenticidade em todas as suas viagens – lugares, alojamentos, gastronomia e cultura, pretendendo envolver ao máximo os seus clientes com Portugal.

Conhecimento: o serviço prestado pelo *Surf Around Portugal* oferece uma componente de viajante para viajante, como também uma a componente de surfista para surfista. Isto é, os colaboradores da *startup* têm sensibilidade para decifrar as necessidades dos clientes.

Consumo Especializado: a estrutura do *Surf Around Portugal* foi criada para cumprir as necessidades de surfistas com todos os níveis de experiência, satisfazendo de igual modo os *soft travelers*, como os *hard travelers*.

Dentro do que a pesquisa permitiu apurar, foram reunidas as principais tendências que, por conseguinte, representam as apostas fundamentais de longo-prazo no setor do turismo. É essencial que o *Surf Around Portugal* se reveja constantemente nas características identificadas em cima e consiga estabelecer uma ponte entre a base do seu conceito de negócio e as tendências apontadas em seguida.

Turismo Sustentável e Ecoturismo: visa a sustentabilidade e a proteção do destino que, por sua vez, aumenta o potencial do mesmo ao nível do meio ambiente, da cultura, do património e do bem-estar das comunidades locais. (Ramasawak, 2014). Alavancado pela crescente preocupação pelo meio ambiente que, rapidamente, foi transportada para as práticas de viagem, renegando o impacto negativo da massificação do turismo. (Strietska e Tessaring, 2005). Neste sentido o *Surf Around Portugal* deve adotar escolhas sustentáveis, tanto na sua ação e operação em campo, como também nas parcerias que estabelece.

Turismo Cultural: este tipo de turismo continuará a ser uma tendência pois a história, o legado e os costumes, representam uma componente indissociável do próprio país e das suas gentes. (Ramasawak, 2014). O turismo cultural é um elemento crucial no turismo europeu que, de igual modo, alavanca a procura de destinos não tradicionais pelas suas zonas rurais. (Strietska e Tessaring, 2005). Atendendo ao que foi mencionado, o *Surf Around Portugal* não deverá, de modo algum, desprezar as atividades culturais nas suas viagens.

Turismo Desportivo e de Aventura: funciona numa lógica em que o destino turístico tira partido de uma atividade desportiva ou de aventura para gerar produtos ou serviços em torno do mesmo. Normalmente associado a um recurso local, tanto ao nível da participação, como dos eventos. (Ramasawak, 2014). Este tipo de turismo tem a particularidade de apresentar dois fatores *push* – a possibilidade de viajar, enquanto se realiza o desporto ou um *hobby*. (Buckley, 2000). Este é um segmento turístico que esta na base do conceito do *Surf Around Portugal*, que consiste na exploração das ondas portuguesas para a prática de surf, enquanto se descobre Portugal.

Turismo de Saúde: baseia-se na perspetiva que viajar promove um estilo de vida mais saudável, embora esteja comumente associado a tratamentos médicos para o bem-estar pessoal, ou com o intuito de resolver um determinado problema de saúde. (Ramasawak, 2014). A promoção de um estilo de vida mais saudável tem estado na ordem do dia para diversas empresas no setor turístico (Strietska e Tessaring, 2005), deste modo, o *Surf Around Portugal*, para além de estar presente no segmento do turismo de desporto e aventura, poderá promover nos seus serviços algum associativismo ao nível da saúde, que corrobore com o *lifestyle* saudável que transparece.

Tecnologia no Turismo: a tecnologia surge como um dos destaques nas tendências do turismo pelo seu profundo impacto no setor, e não propriamente como um segmento em si. Esta tem vindo a provocar mudanças determinantes na forma como os viajantes pesquisam, planeiam, personalizam e compram produtos ou serviços. (Ramasawak, 2014). No entanto, todo este processo de decisão torna-se mais

complexo devido às alterações que a tecnologia provoca nos hábitos do consumidor. Conduz a uma maior flexibilidade e tardia decisão de viagem provocada, maioritariamente, pelo acesso facilitado a inúmeras fontes de informação, transformando o turismo num dos mais voláteis e dinâmicos setores da economia. (Strietska e Tessaring, 2005). É essencial para o *Surf Around Portugal* estar em plena consonância com as novas tecnologias e tendências futuras no campo tecnológico, para conseguir, com destreza, utiliza-las a seu favor.

Turismo Académico: encontra-se em grande parte associado a propósitos educacionais, embora o desejo de intercâmbios culturais e as oportunidades de aprendizagem associadas a *soft skills* constituam um nicho crescente numa sociedade cada vez mais informada. (Ramasawak, 2014) (Strietska e Tessaring, 2005). Este segmento turístico não está relacionado diretamente com o *Surf Around Portugal*, na medida em que atualmente os serviços prestados estão posicionados num segmento mais *premium*. No entanto, sendo este um setor em expansão, poderão ser exploradas pela empresa alternativas de negócio direcionadas para o turismo académico.

Turismo de Voluntariado: o “Volunturismo” tem como propósito primordial e principal fator *push* uma causa social e não a viagem em si. Tem sido registado nos últimos anos um aumento na procura destes projetos de voluntariado além fronteiras. (Ramasawak, 2014). O *Surf Around Portugal* deverá acrescentar nos seus serviços uma componente de responsabilidade social ligada ao mar e ao surf que se enquadre no *lifestyle* que pretende transmitir.

Turismo de Luxo: apesar do atual estado da economia mundial, o turismo de luxo continuará a apresentar-se como um nicho de mercado bastante relevante no setor. A percepção de luxo varia de indivíduo para indivíduo, no entanto, a máxima neste segmento centra-se a disponibilidade para pagar um serviço *premium*, que permita poupar tempo, evitar contratempos e aumentar a satisfação. Estes viajantes procuram experiências exclusivas e de qualidade, que não estão ao alcance de todas as carteiras. (Ramasawak, 2014) (Strietska e Tessaring, 2005). O *Surf Around Portugal* não está focado unicamente no turismo de luxo, pois é possível gerir a despesa através das escolhas efectuadas por cada viajante. No entanto, as experiências que a *startup*

realiza são exclusivas, customizadas, com acompanhamento personalizado e para um segmento com maior disponibilidade financeira dentro do turismo de aventura. Desta forma é necessário enfatizar esta característica de exclusividade na divulgação das viagens.

Turismo Gastronómico: está de algum modo relacionado com o “Turismo Cultural”, na medida em que a gastronomia de um país faz parte da sua identidade cultural e da sua história. O enoturismo e o agroturismo são bons exemplos deste tipo de segmento em crescimento. (Ramasawak, 2014) Nesta perspetiva, o *Surf Around Portugal*, da mesma forma que não descarta do “Turismo Cultural”, deve dar a devida importância ao “Turismo Gastronómico” com o objetivo de mostrar este legado e riqueza de Portugal. Assim, deverá promover parcerias nesse sentido, para acrescentar às viagens e fortalecer o conceito que é mostrar o melhor e mais genuíno de Portugal.

4.2 Adaptabilidade do *Surf Around Portugal* na Estratégia do Turismo de Portugal

O *Relatório de Sustentabilidade 2011*, da autoria do Turismo de Portugal, enfatiza a promoção e a dinamização dos produtos de nicho, com o intuito de diversificar a oferta e atenuar a sazonalidade que o território nacional apresenta. Uma característica que se encontra congratulada pelo *Horizonte 2015*, na medida em que é necessário investir em soluções diferenciadoras e que está alinhada com o conceito e com o leque de serviços oferecidos pelo *Surf Around Portugal*. (Turismo de Portugal, 2011).

O *Surf Around Portugal* procura combater a sazonalidade, visto que as ondulações mais consistentes não são durante a designada época alta, oferece aos seus clientes a possibilidade de deslocação ilimitada dentro de Portugal, na procura de ondas, com um guia especializado e atua num nicho de mercado em pleno crescimento que é o surf.

O mesmo documento refere o sentido de responsabilidade indissociável do turismo de natureza e a importância de iniciativas, como eventos e roteiros, para potenciar a oferta já existente. (Turismo de Portugal, 2011). No que concerne ao *Surf Around*

Portugal, a empresa necessita de ter um papel pró-ativo de acordo com as boas práticas ambientais, no sentido em que a mesma sobrevive bastante da procura, do chamado *search*, por ondas em lugares pouco humanizados e onde é obrigatório garantir a preservação do valor do local. Relativamente aos eventos é preciso verificar que o *RipCurl Pro Portugal*, bem como outras provas internacionais, são elementos cruciais na alavancagem do turismo de surf em Portugal e, por conseguinte, do *Surf Around Portugal*.

Destaca-se ainda a importância em estabelecer relações de proximidade entre o agente turístico e o próprio turista, com o objetivo de gerar confiança da parte do segundo, que se traduz em “certificação” para o agente turístico. Um tipo de confiança que fortalece a ligação relativamente ao organizador, constituindo uma componente incontornável na programação de uma viagem, que condiciona visitantes e destinos. (Martins, 2011). Característica que está, de igual modo, intimamente ligada com o programa de ação do *Horizonte 2015*, considerando a importância das parcerias para comercialização de produtos e serviços e a aposta nas plataformas online, mais associado à partilha após a realização da viagem. Torna-se essencial referir que a confiança por parte dos clientes foi uma das principais ameaças destacadas pela empresa *Surf Around Portugal*, um campo que se apresenta como um problema geral no setor e onde será necessário reforçar o investimento.

Finalmente, a satisfação de expectativas surge como uma componente inseparável em todo o processo de disponibilização de serviços turísticos, sendo cada vez mais necessário promover um serviço distinto e sofisticado. (Martins, 2011).

4.2.1 Adaptabilidade com os Objectivos do PENT

Tendo em conta o panorama descrito no ponto 1.3.1, o *Surf Around Portugal* deve considerar o crescimento dos fluxos escandinavos – Noruega e Suécia, de alguns países de leste – Rússia, Polónia, República Checa e Hungria, do Brasil, Canada e EUA, no continente americano, para a definição dos seus mercados alvo. É extremamente relevante acrescentar que é indispensável não esquecer a continua aposta nos atuais mercados já consolidados.

É fundamental que o *Surf Around Portugal*, amplie o conhecimento próprio acerca do consumidor e da concorrência de forma contínua, com o objetivo de constituir uma proposta de valor em constante evolução que seja valorizada pelos clientes. Neste sentido, é necessário criar um modelo de negócio simplificado, inovador e diferenciador, que se concentre nos ativos estratégicos da *startup*. Bem como dar primazia à formação dos seus colaboradores com o intuito de prestar um serviço de qualidade no longo-prazo, promover o bom funcionamento da empresa e garantir uma evolução contínua.

É focada a necessidade de explorar e criar novos modelos de intervenção nos mercados alvo por parte das empresas, através de programas de marketing diversificados para cada *target*, virados para a distribuição dos produtos e serviços, uma atividade que deve ser explorada por parte do *Surf Around Portugal*.

Neste sentido é essencial para o *Surf Around Portugal* gerar conteúdos que demonstrem em concreto o leque das suas atividades, com o intuito de serem promovidos nos mercados alvo definidos. A *startup* tem focado os seus serviços na promoção e interligação de experiências verdadeiramente portuguesas, um aspecto bem vincado pelo PENT que visa a interação com as comunidades locais e a envolvência do visitante com o destino.

No que concerne aos produtos estratégicos a desenvolver em Portugal, torna-se absolutamente necessário criar, desenvolver e consolidar produtos e serviços que respondam às necessidades dos viajantes que procuram Portugal. Dos oito destacados pelo PENT, o *Surf Around Portugal* contempla dois de forma direta – “Sol e Mar” e “Turismo Náutico”, e cinco de forma indireta – “Circuitos Culturais e Religiosos”, “*Short-breaks* em cidade”, “Turismo de Saúde” e “Gastronomia e Vinhos”. Verifica-se que o *Surf Around Portugal* consegue incluir, no serviço que presta aos seus clientes, atividades diversificadas que são consideradas estratégicas para o crescimento sustentável do turismo em Portugal.

A sustentabilidade integral dos destinos em Portugal, mencionada no ponto 1.3.1, deve representar uma prioridade para o *Surf Around Portugal*, tanto ao nível da

preservação como de uma contribuição ativa, pois o cerne da sua atividade está associada ao valor intrínseco dos recursos que Portugal possui, tal como é afirmado pelo PENT.

A par da necessidade de inovação e diferenciação de produtos e serviços, o PENT dá ênfase à evolução das plataformas e canais de distribuição. Neste âmbito o *Surf Around Portugal* deve reger-se pelos princípios da *network society*, mencionada no Quadro 6, e estar presente nas redes e plataformas de distribuição *online* pertinentes para o negócio. O desenvolvimento de parcerias estratégicas é um recurso fundamental para atingir escala no setor, exponenciando a capitalização da marca Portugal.

4.3 Estratégia de Comunicação

Atendendo à realidade referida no ponto 1.5, que remonta à Comunicação de um Produto Turístico, torna-se absolutamente necessário que os agentes turísticos, neste caso o *Surf Around Portugal*, reconheça as mudanças fundamentais nos canais de comunicação, desenvolvendo estratégias de divulgação dos seus produtos e serviços, que estejam adaptadas aos mesmos. Assim, foram destacados alguns elementos essenciais para balizar uma estratégia de comunicação no âmago do conceito do *Surf Around Portugal*:

- Gestão eficaz do dialogo com os meios de comunicação;
- “Tangibilizar” ao máximo os produtos ou serviços;
- Tirar partido do efeito exponencial das plataformas e redes sociais, cuja sua utilização constitui um circulo de informação denso. (Jandt, 2010);
- Dar ênfase aos consumidores e líderes de opinião nos respectivos mercados alvo que surgem como protagonistas dos medias sociais. (Borja e Gomis, 2009). Apenas 14% dos consumidores acredita no que as marcas comunicam através da publicidade, 52% confia em críticas/recomendações de outros consumidores e 84% crê em amigos ou conhecidos (Barbosa, 2013);

- Apostar na comunicação experiencial. Partindo do pressuposto que o consumo turístico é consumir experiências, a comunicação deve apostar cada vez mais em imagens, textos e sons, associadas a experiências sensoriais. O turismo, como fenómeno sociológico, corresponde à satisfação de necessidades de evasão, emoção, crescimento pessoal ou reconhecimento social. Deste modo a estratégia de comunicação deve transparecer a satisfação desses desejos. (Sharpley, 2011).
- Desenvolver campanhas SEM – *search engine marketing*. Campanhas desenvolvidas a partir do conceito de SEO, que otimiza a indexação do *website* nos motores de pesquisa e aperfeiçoa o posicionamento do mesmo. Estas campanhas passam por promover o intercâmbio de links, *pay-per-click*, participação e publicidade em websites colaboradores e blogs, publicidade direcionada ao *target* nas redes sociais.

4.4 Gestão dos Produtos e Serviços

Atendendo ao ponto 1.6 – alínea a., o *Surf Around Portugal* deverá procurar desenvolver produtos e serviços tanto especializados, como tem vindo a criar até agora, direcionados para os designados *hard travelers*, como outros mais apelativos para quem não pratica surf, os *soft travelers*. Estes indivíduos, pela curiosidade ou pelo desejo de viver uma experiência de surf ou de uma *surf trip*, gostariam de ter opções de oferta nesta área. O *Surf Around Portugal* deverá estudar a duração apropriada para as suas viagens, bem como manter em aberto a flexibilidade da personalização que esta na base do seu conceito.

É importante referir que o turista de aventura encontra-se recetivo a viajar durante mais tempo e é propício que regresse ao mesmo destino para realizar uma nova experiência, num contexto em que é imprescindível a percepção de segurança e a diferenciação de atividades/produtos oferecidos. (Adventure Tourism Market Report, 2010)

Relativamente ao alinhamento da estratégia da empresa para com o destino Portugal, é importante que a primeira consiga posicionar-se nos segmentos em que o destino é forte. No entanto, o destino, neste caso Portugal, deverá centrar a sua aposta nos segmentos turísticos com maior potencial de crescimento e que estejam associados aos seus recursos endógenos. (Adventure Tourism Market Report, 2010). No caso Português, o desenvolvimento do turismo de aventura deverá ir ao encontro da natureza e da zona costeira, da cultura e de um maior envolvimento com as comunidades locais que, por si só, demonstram a genuinidade do destino Portugal, características que estão intimamente ligadas ao conceito do *Surf Around Portugal*. (PENT, 2013-2015).

É fundamental para o *Surf Around Portugal* uma gestão que posicione os seus produtos e serviços segundo os 4e's - , ponto 1.5 – alínea b., com o objetivo de promover ações concretas que alavanquem a proximidade emocional com os potenciais clientes.

- *Emotion* – Transmitir o *lifestyle* de surf e o espírito de uma *surf trip*, através de conteúdos multimédia e publicações;
- *Exclusivity* – Fazer referencia ao conceito de viagens únicas, tanto na venda e divulgação, como no própria operacionalização no terreno;
- *Experience* – Aposta na diferenciação e no envolvimento com o destino;
- *Engagement* – Promover a interação a três tempos – comunicação e comercialização, operacionalização da experiência, pós-experiência.

Constata-se também que o *Surf Around Portugal* terá de centrar o seu planeamento baseado na abordagem bipolar desenvolvida por Burns, Quadro 4, definindo onde é possível enquadrar o seu conceito de empresa e dos seus respetivos serviços. Seguidamente será extremamente necessário manter os serviços/produtos em sintonia com o destino, alinhados com as infraestruturas de suporte já existentes, refletir acerca das características dos potenciais clientes e comparar, sob a forma de monitorização, as expectativas com a experiência vivida, de modo a identificar e anular possíveis *gaps* existentes. (Australian Regional Tourism Network, 2012).

5. Plano de Ação para o *Surf Around Portugal*

Com a oportunidade identificada e comprovada, retirada a partir da informação detalhada reunida ao longo da presente tese de mestrado, para o desenvolvimento do projeto-empresa a que o *Surf Around Portugal* se propôs. O autor estabeleceu um plano de ação estratégico com objetivos específicos, que têm o intuito de auxiliar a empresa a ultrapassar as barreiras e os desafios, destacados no ponto 2.4, impeditivos do progresso da *startup* nacional – transformar as atuais fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades, alinhadas com a atual posição e objetivos do *Surf Around Portugal*, solidificando o negócio de forma sustentável no panorama do turismo Português.

Ação 1: Apostar em novos mercados emergentes, sem esquecer a consolidação dos atuais *core* e, por conseguinte delinear os canais de distribuição adequados aos mesmos – identificar a forma como estes mercados pesquisam e marcam atualmente as suas viagens e o que valorizam nesse processo.

Ação 2: Segmentar pelo *lifestyle* e interesses dos potenciais clientes. Na medida em que estes poderão surgir como veículo de divulgação dos serviços do *Surf Around Portugal*, amplificando a disseminação da *startup* através da associação de conceitos.

Ação 3: Manter o conceito que se encontra alinhado com a atual tendência da genuinidade e da valorização da diversidade procurada pelos viajantes, sendo fundamental fugir do turismo massificado e evitar a “guerra de preços”.

Ação 4: Se o foco do planeamento integral de uma viagem está presente nas plataformas *online*, é absolutamente necessário a aposta célere no novo *website* da *startup* e a constante geração de conteúdos multimédia que facilmente se tornam virais devido à alavancagem das redes sociais – promover um *website* otimizado que permita a orçamentação e a informação completa acerca da viagem em tempo real.

Ação 5: Promover parcerias estratégicas para a comercialização dos serviços *Surf Around Portugal* que se identifiquem com o conceito e potenciem as vendas –

agências de viagens internacionais de surf, de desporto e de aventura e contratar, em regime de comissão, comerciais internacionais influentes no setor e na sua comunidade. Nesta perspetiva é também essencial marcar presença em eventos internacionais – feiras, exposições, festivais, competições.

Ação 6: Promover parcerias estratégicas que contribuam para o *awareness* do *Surf Around Portugal*. Aposta em marcas que complementem a narrativa de uma *surf trip*, de preferência marcas nacionais, com uma reputação emocional favorável e que acrescentem uma mais valia ao serviço.

Ação 7: Se o turismo de natureza pressupõe responsabilidade social, torna-se necessário que o *Surf Around Portugal* desenvolva uma parceria com uma entidade ou associação *eco-social*. Uma instituição que promova a proteção do valor natural que está no cerne do conceito da *startup* e que seja visível nas ações quotidianas do *Surf Around Portugal*.

Ação 8: Investir na “certificação” legal, ambiental e C2C (ao nível das críticas e *reviews*), tanto para o *Surf Around Portugal*, como para as entidades parceiras. Bem como tirar partido da aposta por parte do Turismo de Portugal no aumento da competitividade do turismo náutico e desportivo, sendo necessário pesquisar e estar em cima de possíveis apoios, oportunidades e incentivos.

Ação 9: Promover as viagens *Surf Around Portugal* nas zonas onde os fluxos turísticos internacionais são maiores, partindo do pressuposto que é necessário canalizar esses mesmos fluxos para a restante oferta nacional.

Ação 10: Investimento na pesquisa de atividades realmente distintas e diferenciadoras, com o intuito de localizar onde está o melhor de Portugal e tirar partido dessas infraestruturas para valorizar a oferta diferenciadora do *Surf Around Portugal* – Importância na realização de visitas e viagens constantes por todo o país.

Ação 11: Fomentar o *consumer generated content* através da interação com simpatizantes, clientes e potenciais clientes da *startup* ao nível das plataformas sociais

online – elaboração de *posts*, reportagens ou artigos elaborados que se aproximem emocionalmente do *target* do *Surf Around Portugal* e que visem a tangibilização das experiências, sendo essencial a divulgação de vídeos e fotografias de *surf trips* com turistas reais e desenvolver interação com os mesmos a partir dessas publicações.

Ação 12: Criação de uma base de dados de clientes própria, personalizada e familiar no sentido de direcionar as novidades acerca das viagens *Surf Around Portugal* consoante o perfil do cliente. Uma medida cujo o enfoque está na fidelização através da personalização e exclusividade, promovendo ofertas especiais e distintas para cada perfil.

Ação 13: Envio constante de novidades, viagens ou conteúdos para os meios de comunicação social, líderes de opinião, comunidades e blogs, de modo a garantir uma gestão eficaz da relação com os mesmos e amplificar o efeito “teia”.

Ação 14: Devido à aproximação do turista regular ao turismo de aventura é essencial para o *Surf Around Portugal* desenvolver experiências *soft* e *hard*, com o intuito de alargar o nicho de mercado e ganhar mais escala em termos de vendas.

Ação 15: Garantir a segurança nas experiências – enfatizar os cursos de monitor de surf e de primeiros socorros na comunicação dos pacotes promovidos e estabelecer uma parceria com uma companhia de seguros.

Ação 16: Apostar na associação contínua do *Surf Around Portugal* com o “Destino Portugal” através de uma estratégia de SEO e de campanhas SEM, na medida em que o país é a maior alavanca nas pesquisas por experiências online, sendo igualmente necessário estar alinhado com as palavras-chave utilizadas pelos *websites* oficiais do turismo.

6. Conclusão

Constata-se que o turismo em Portugal é um setor em desenvolvimento e cujas perspetivas de crescimento apresentam-se competitivas ao nível global, na media em que é registado um aumento significativo no número de dormidas e no número de referências ao país internacionalmente.

Portugal tem vindo a gerar valor noutros setores turísticos que não o produto “Sol e Mar”, promotor de pouca diversidade e intensificador da sazonalidade. Desta forma, verificou-se durante a presente dissertação, que há margem para a criação de novos negócios associados a este valor intrínseco recentemente gerado pelo “Destino Portugal” interligados e potenciados pelos recursos endógenos do país.

A viabilidade a longo-prazo do *Surf Around Portugal* passa exatamente por esta nova geração de valor noutros segmentos turísticos, em crescente valorização por parte do Turismo de Portugal, e associado ao recurso endógeno do mar. Aliado à coordenação, verificada através do cruzamento de informação, do conceito da *startup* com a estratégia apresentada pelo PENT – destaque dos recursos naturais associados a Portugal e ênfase da história, da cultura, da tradição, da hospitalidade e da concentração de diversidade associada aos mesmos.

O surf é apontado como uma das principais atividades em linha de aposta, num contexto em que as atividades relacionadas com o turismo de natureza e com o turismo de aventura são as mais procuradas atualmente em Portugal, aumentando o impacto do turismo de nicho no país, estratégico para o panorama nacional, pois encontra-se na maioria das vezes ligado a um, ou vários, recursos endógenos muito característicos e únicos em Portugal e pelas receitas geradas que se admitem três vezes superiores, quando comparadas às receitas do turismo convencional.

Nesta perspetiva atual, o conceito do surf é transportado para o setor das viagens, numa lógica em que o surfista passa a ser viajante/turista, que deposita a sua confiança em operadores turísticos especializados, proporcionando a constante procura por novas oportunidades com qualidade. Do mesmo modo que introduz o

setor das viagens e do turismo a uma atividade desportiva específica, em que o turista aspira ser surfista ou estar em contato com o *lifestyle* do surf.

Partindo deste pressuposto, e aliado à crescente popularidade do desporto no seio das novas gerações e na democratização da aprendizagem, foi estudado que a disponibilidade para pagar por viagens de surf continuará a aumentar nos próximos 30 anos, num contexto em que 90% dos cidadãos europeus mais novos afirma procurar o surf como experiência turística. Uma realidade comprovada e que incita a aposta neste desporto como produto turístico, congruente com o que o *Surf Around Portugal* tem vindo a desenvolver, a estudar e a adaptar para a sustentabilidade do seu modelo de negócio.

É importante esclarecer ainda, remontando ao *Estudo do Impacto do Rip Curl Pro Portugal 2012*, assumido como uma amostra do turismo de surf em Portugal, que a despesa média diária de visitantes internacionais está ao nível do valor diário dos pacotes modelo do *Surf Around Portugal*, bem como enquadrado com as opções apresentadas pelos concorrentes identificados.

Em Portugal, embora o crescimento percentual do turismo náutico, onde se insere o surf, tenha sido inferior aos 5 anos anteriores, o nosso país foi o mais procurado do mundo relativamente ao tema “surf” entre 2013 e 2014, alavancando progressivamente a aposta neste produto emergente e em desenvolvimento em todas as regiões do país. Averiguou-se também que a maioria dos turistas de surf encontram-se atualmente concentrados nas escolas de surf em praias mais comerciais, embora Portugal disponha de uma infinidade de ondas para a prática do desporto que atraem constantemente surfistas intermédios e experientes, o que representa um reforço na oportunidade de negócio identificada e a ser explorada pelo *Surf Around Portugal*.

O cruzamento do conceito do *Surf Around Portugal* com as apostas fundamentais do Turismo de Portugal, provou que este está intimamente relacionado com o turismo sustentável e ecoturismo, bem como com o turismo de aventura e desportivo. No entanto, o turismo cultural, turismo de saúde, turismo académico, turismo de

voluntariado, turismo de luxo e turismo gastronómico, também destacados pelo PENT, representam setores que estão associados de forma indireta com as experiências promovidas pela *startup*.

Conclui-se que, apesar dos fatores que fundamentam a oportunidade de negócio, é absolutamente necessário garantir um alinhamento contínuo da estratégia do *Surf Around Portugal* com a aposta definida e para o “Destino Portugal”. É essencial desenvolver e crescer a partir dos segmentos em que Portugal é forte e pelos quais se destaca, sendo fundamental promover a sustentabilidade do sistema de modo a não destruir a base pela qual o *Surf Around Portugal* existe – recurso endógeno do mar e da orla costeira.

Em segundo lugar, é importante agir em conformidade com a visão holística de Burns, que dá primazia à diferenciação, à autenticidade e à unicidade do destino, que reflete a máxima do conceito *Surf Around Portugal*. É importante criar métodos que demonstrem o verdadeiro valor do produto de forma a afirmar Portugal como um destino de surf em todo o mundo, cujo o foco operacional deverá assentar num modelo de negócio simplificado, inovador e diferenciador que se concentre nos ativos estratégicos da *startup*.

Por último, considera-se fundamental que o *Surf Around Portugal* cumpra o plano estratégico de ação, desenvolvido pelo autor no ponto 5, na medida em que este representa um alinhamento com a evolução do turismo em termos macro e com o projeto definido para a sustentabilidade do turismo em Portugal.

Bibliografia

Adventure Tourism Market Report. 2010. The George Washington University School of Business, EUA.

Ateljevic, I., & Doorne, S. 2000. Staying within the fence: lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 8(5): 378–392.

Australian Regional Tourism Network. 2012. *The guide to best practice destination management*. Consultado a 22 de Fevereiro de 2005. http://www.regionaltourism.com.au/Portals/0/Doc/DM_Guide_Final_LowRes.pdf

Barbieri, C. & Sotomayor, S. 2013. Surf travel behavior and destination preferences: An application of the Serious Leisure Inventory Measure. *Tourism Management*, 35: 111-121.

Barbosa, P. 2013. *Harvard Trends – 45 Tendências de Gestão*. Porto: Vida Económica – Editorial SA.

Bicudo, P. & Horta, A. 2009. Surf and the Socio-Economics Factors of Environmental Assessment of Coastal Projects - Portuguese Case Study. *The reef Journal*.

Blackshaw, P. 2006. *The consumer-generated surveillance culture*.

Borja, S. & Gomis, J. M. 2009. *El Nuevo Paradigma de la Intermediación Turística*. Madrid: Ediciones Piramide.

Buckley, R. 2002. Surf Tourism and Sustainable Development in Indo-Pacific Islands. I The Industry and the islands. *Journal of Sustainable Tourism*. 10(5): 405-424.

Buhalis, D. 2003. *E-Tourism: Information technology for strategic tourism Management*. Harlow: Financial Times.

Burguess, L. & Kerr, G. 2012. *Australian Traveller's Use of the Internet: Understanding Australian Online Planning and Booking Behaviour*. 8th Annual International Conference on Tourism. Atenas, Grécia.

Burns, P. 2004. Tourism planning – a third way?. *Annals of Tourism Research*. 31: 24-43.

CM Jornal. 2012. Surf em Portugal. Consultado a 7 de Janeiro de 2015. <http://www.cmjornal.xl.pt/domingo/detalhe/surf-em-portugal.html>

Daniel, A. 2010. A caracterização do sector turístico em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*. 8: 255-276.

Dias, R. 2003. *Turismo sustentável e meio ambiente*. São Paulo: Atlas.
Económico. 2014. Portugal no “Top 10” do Turismo Europeu. Consultado a 16 de

Dezembro de 2014. http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-no-top-10-do-turismo-europeu_208271.html

Federação Portuguesa de Surf (FPS). 2014. *Escolas reconhecidas pela FPS em 2014*. Consultado a 15 de Dezembro de 2014. <https://www.surfingportugal.com/legacy/index/index/o/escolas>

Figueiredo, J. C. 2014. *Horizonte 2015 – Estudo Turismo de Portugal*. Lisboa, Portugal.

Fluker, M. 2003. *Riding the Wave: Defining Surf Tourism*. Research Conference of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education. Coffs Harbour, Australia.

Gavinho, E. 2010. *Projeto ecobike trail na Serra da Estrela: O turismo alternativo na redução da sazonalidade*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Estoril, Portugal.

Global Industry Analysts, Inc. 2011. *Surfing – A global strategic business report*. San Jose, EUA.

Godinho, M. M. 2013. *Inovação em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Grupo de Investigação em Turismo (GITUR). 2012. *Estudo do Impacto do Rip Curl Pro Portugal 2012*.

Hays, S. et al. 2012. *Social Media as a Destination Marketing Tool: Its Use by National Tourism Organizations. Current Issues in Tourism*. Oxford: Taylor & Francis.

Hjalager, A. 2009. Progress in Tourism Management: A review of innovation research in tourism. *Elsevier*.

Jandt, F. 2010. *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. Los Angeles: Sage.

Kotler, P. et al. 2010. *Marketing 3.0 - From Products to Customers to the Human Spirit*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Leal, A. & Cipriano, F. 2012. *Portugal Surf Guide*. Lisboa: Uzina Books

Martins, L. 2011. *Turismo, investigação e formação – tendências e desafios em tempos de mudança*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Porto, Portugal.

Marujo, M. e Cravidão, F. 2012. Turismo e Lugares: uma Visão Geográfica. *Pasos – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 10: 281-288.

Mcdonald, M. G. & Ponting, J. 2013. Performance, Agency and Change in Surfing Tourist Space. *Annals of Tourism Research*. 43: 415-434.

Morrison et al. 1999. Marketing small hotels on the world wide web. *Information Technology & Tourism*, 2(2): 97–113.

Moutinho, L. et al. 2007. Surf tribal behaviour: a sports marketing application. *Journal of Marketing Practice: Marketing Intelligence & Planning*. 25(7): 668-690.

O'Connor, P. 2011. *An Analysis of the use of Facebook by International Hotel Chains*. Denver, EUA.

OCDE. 2014. *Tourism Trends and Policies 2014*.

OMT. 2008. *Guia de desenvolvimento do turismo sustentável. Organização Mundial do Turismo*.

Pons J. 2007. *Introducción a Travel 2.0 y últimas tendencias en la innovación hotelera*. Instituto Tecnológico Hotelero. Palma de Maiorca, Espanha.

Portugal Global. 2014. Turismo – Incontornável no crescimento da economia portuguesa. Número 61.

Ramasawak, K. *14 Tourism Trends That Will Change The Way You Think About Your Career*. 2014, consultado a 17 de Outubro de 2014. <http://tourismexposed.com/2014/04/15/tourism-trends/>

Raymond, B. 1998. *Australian Surfers Journal*, Vol. 7, número 4.

Richards, G. 2011. Tourism trends: *Tourism, culture and cultural routes*. Consultado a 15 de Janeiro de 2015. http://www.academia.edu/1473475/Tourism_trends_Tourism_culture_and_cultural_routes

Roque, V. & Raposo, R. 2013. *Os Media Sociais como uma ferramenta de comunicação e marketing no turismo: Uma análise das atividades online dos principais atores portugueses*. Portugal

Serra, P. 2009. *Turismo ativo no concelho de Torres Vedras: Contributo para o plano estratégico*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Estoril, Portugal.

Sharpley, R. & Stone, P.R. 2011. *Tourist Experience: Contemporary Perspectives*. London: Routledge Advances in Tourism.

Soifer, J. 2008. *Empreender Turismo de Natureza*. Jack Soifer.

Strietska-ilina, O. & Tessaring, M. 2005. *Trends and Skill Needs in Tourism: Cedefop Panorama Series*. Luxemburgo.

SurfTotal. 2015. É literalmente a Califórnia da Europa, sem tubarões. Consultado a 7 de Janeiro de 2015. <http://surftotal.com/noticias/industria/nacional/item/4227-como-as-ondas-ajudam-a-economia-portuguesa>

Turismo de Portugal. 2013. *A Comunicação do Destino Portugal – A Acensão do Online: Estudo Turismo de Portugal*. Lisboa, Portugal.

Turismo de Portugal. 2013. *Plano Estratégico Nacional do Turismo 2013-2015*. Lisboa, Portugal

Turismo de Portugal. 2014. *Incentivamos o turismo e a inovação – Estudo Turismo de Portugal*. Lisboa, Portugal

Turismo de Portugal. 2014. *Relatório de Sustentabilidade. Atuar para o desenvolvimento sustentável 2011*. Lisboa, Portugal

UNWTO. 2013. *Annual Report 2012*. Madrid, Espanha.

Vieira, J. 2007. *Planeamento e Ordenamento Territorial do Turismo: Uma Perspetiva Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

WTTC. 2014. *Progress and Priorities: The WTTC annual report 2013-14*.

Xiang, Z. & Gretzel, U. 2010. Role of social media in online travel information search – Tourism Management. *Elsevier*. 32(2): 179-188.

Yeoman, I. 2010. Tomorrow's tourist: fluid and simple identities. *Journal of Globalization Studies*. 1: 118-127.

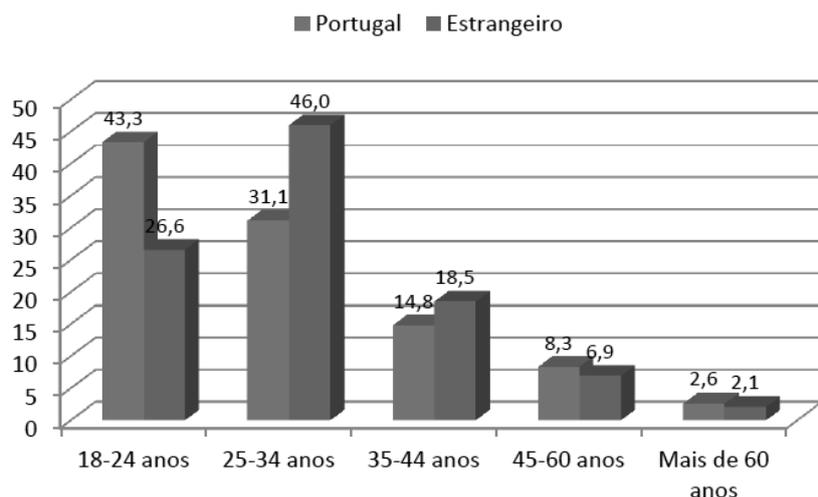
Anexos

2014												€ (milhões)
País de Residência	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	Total
Alemanha	51,2	51,3	68,0	77,9	94,8	92,0	100,9	130,8	146,6	121,0	76,2	1.010,5
Angola	50,4	40,3	34,1	57,8	49,8	25,0	58,7	61,5	62,1	58,7	48,9	547,3
Bélgica	12,7	10,9	13,8	20,8	24,0	25,0	54,4	43,8	34,2	24,5	19,4	283,5
Brasil	37,9	18,3	25,6	28,6	34,2	20,0	26,0	20,4	39,9	38,3	27,1	316,5
Espanha	60,4	60,0	69,0	88,7	107,5	93,7	144,6	195,1	127,6	110,5	85,0	1.142,2
EUA	14,0	22,5	20,6	32,7	62,2	32,6	80,4	47,4	53,9	47,1	22,2	435,5
França	83,2	71,1	88,6	126,0	145,1	119,9	205,5	468,0	173,9	130,0	87,9	1.699,2
Holanda	15,1	19,0	30,8	35,5	36,7	33,3	56,7	61,3	49,5	44,1	9,7	391,7
Reino Unido	72,6	77,5	95,0	133,9	159,3	176,8	215,9	216,4	225,6	186,5	104,8	1.664,1
Suíça	14,8	11,2	15,0	21,9	21,4	18,5	37,9	34,4	28,6	23,7	13,4	240,7
Outros	103,5	95,9	109,0	153,6	175,6	198,2	283,5	240,2	207,3	190,2	138,3	1.895,3
Total Global	515,8	478,0	569,4	777,3	910,6	834,9	1.264,5	1.519,2	1.149,2	974,6	632,8	9.626,4

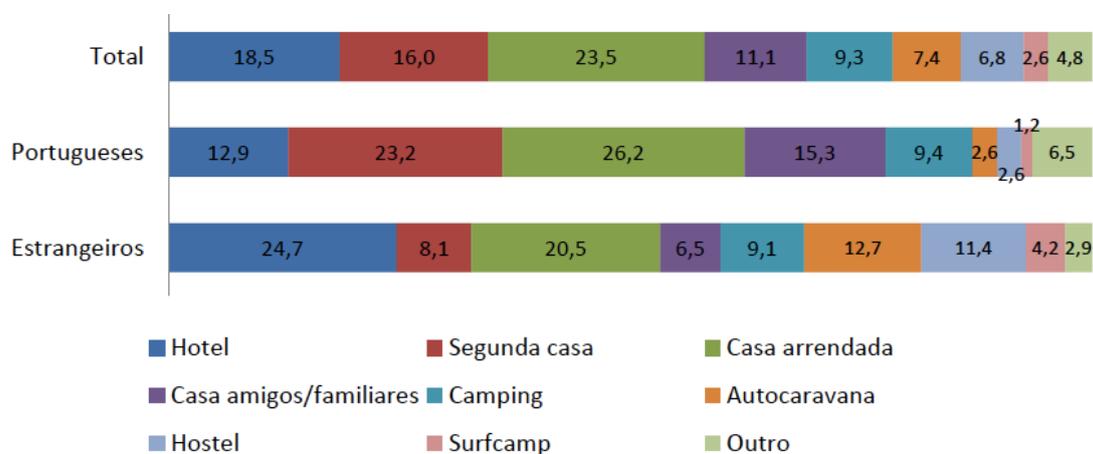
Anexo 1

2014/13												Variação relativa
País de Residência	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	Total
Alemanha	16,4%	4,1%	4,6%	4,6%	7,4%	15,5%	-6,8%	22,1%	30,4%	17,6%	13,8%	12,5%
Angola	6,0%	3,0%	-27,0%	32,9%	35,1%	90,8%	26,0%	32,1%	41,9%	54,5%	-1,2%	21,3%
Bélgica	18,9%	9,5%	23,9%	17,9%	19,4%	34,4%	23,2%	34,3%	25,1%	13,4%	49,0%	25,0%
Brasil	19,0%	-28,6%	5,6%	10,2%	-7,8%	-56,1%	-47,0%	-41,7%	10,6%	-0,7%	-2,8%	-16,1%
Espanha	4,8%	6,2%	-12,7%	20,5%	27,6%	18,6%	9,7%	11,7%	14,1%	11,9%	3,7%	11,0%
EUA	-39,6%	1,0%	-32,6%	-4,1%	9,0%	-45,7%	4,4%	-6,6%	8,4%	14,6%	-19,9%	-8,0%
França	6,8%	2,5%	8,2%	10,0%	13,7%	16,1%	5,4%	11,6%	24,2%	10,9%	2,7%	10,9%
Holanda	-7,4%	-1,0%	39,2%	44,4%	1,0%	0,5%	-4,8%	36,8%	27,4%	43,4%	-45,4%	14,1%
Reino Unido	4,5%	17,7%	15,4%	23,3%	13,3%	20,2%	25,8%	8,9%	16,5%	10,4%	21,2%	16,1%
Suíça	23,8%	11,1%	-4,5%	26,6%	16,7%	19,0%	3,2%	29,3%	8,2%	7,3%	2,5%	12,6%
Outros	36,3%	24,5%	1,7%	19,5%	6,8%	27,3%	22,0%	15,4%	13,7%	14,8%	33,8%	18,4%
Total Global	10,6%	7,6%	0,6%	17,3%	12,3%	11,2%	9,8%	13,0%	19,4%	15,3%	10,4%	12,2%

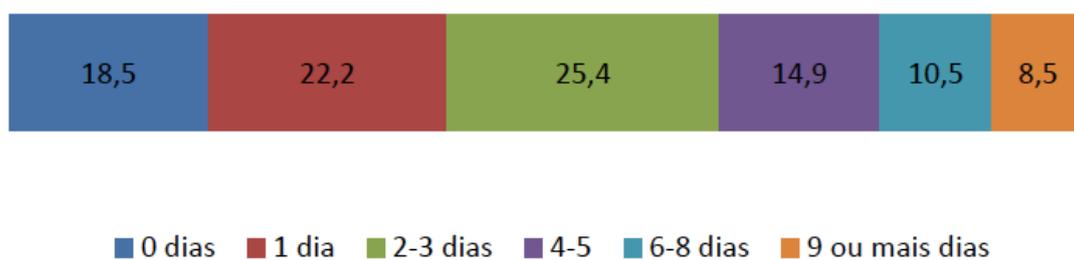
Anexo 2



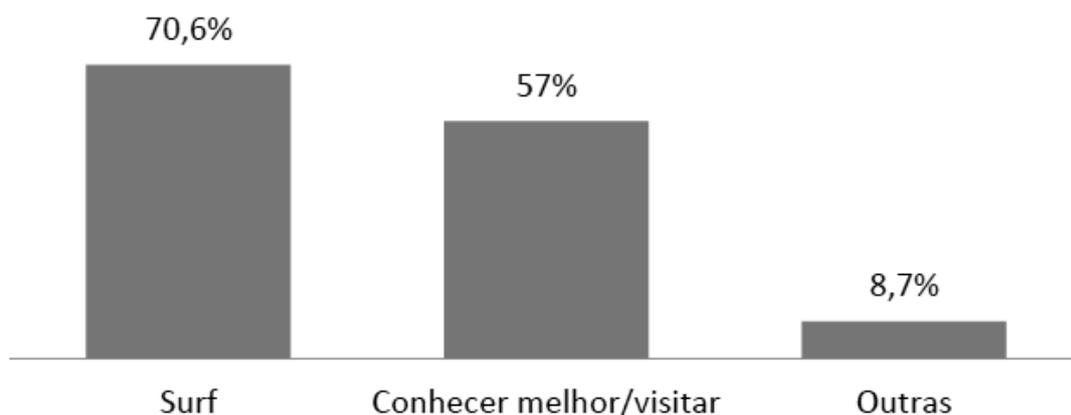
Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6

Tipo de despesa	n		Valor médio p/ inquirido (€)	
	Portugal	Estrangeiros	Portugal	Estrangeiros
Transporte	327	265	15,85	62,49
Alojamento	121	184	23,38	45,97
Alimentação	303	241	15,11	30,21
Diversão	196	169	8,57	20,66
Compras	101	150	11,85	32,77
Outros	24	44	7,00	15,99

Despesa média Total (incluindo os 6 itens)	694	338	23,64	157,46
---	-----	-----	-------	--------

Anexo 7

	Cenário 1 Despesa total agregada (€)	Cenário 2 Despesa total agregada (€)	Cenário 3 Despesa total agregada (€)
Estrangeiros	4 814 821	5 216 057	5 617 292
Nacionais	1 817 954	1 969 451	2 120 946
Total	6 632 775	7 185 508	7 738 238

Anexo 8