

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **TURISMO DE SURF NA ERICEIRA – A INOVADORA OFERTA DO SELINA BOAVISTA ERICEIRA**

Bernardo Maria de Siqueira de Almeida Tarouca Rôxo

Mestre em Gestão

Orientador:

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Hélia Maria Gonçalves Pereira, Professor Auxiliar, Iscte-IUL

Outubro, 2020

# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## **TURISMO DE SURF NA ERICEIRA – A INOVADORA OFERTA DO SELINA BOAVISTA ERICEIRA**

Bernardo Maria de Siqueira de Almeida Tarouca Rôxo

Mestre em Gestão

Orientador:

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Hélia Maria Gonçalves Pereira, Professor Auxiliar, Iscte-IUL

Outubro, 2020

***“A Ericeira não tem banhistas, tem devotos”***

José Hermano Saraiva



## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, à Prof<sup>ª</sup>. Dra. Hélia Gonçalves Pereira por me ter acompanhado ao longo desta jornada. O seu pragmatismo quanto ao tema, a assertividade nas palavras e paciência com todas as mensagens foram, sem dúvida, pilares fundamentais na concretização deste projeto.

Aos meus pais, por toda a força, motivação e exemplo, em especial nos momentos de maior aperto.

Ao meu avô Milha, que, com grande parte da sua vida enraizada na Ericeira, sempre nos contagiou com o seu carinho e proximidade que tinha com esta pequena vila.

Ao Manuel Rito, não só por toda a sua disponibilidade, mas também por me ter dado a conhecer, de perto, o que é o Selina.

À Câmara Municipal de Mafra por toda a partilha de informação.

E, por fim, a todas as gentes da Ericeira que, mesmo sem saberem, me incentivaram à realização deste trabalho.



**ÍNDICE**

AGRADECIMENTOS.....	v
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE QUADROS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
SUMÁRIO .....	1
ABSTRACT.....	3
1. O CASO .....	5
1.1 Apresentação do problema .....	5
1.2 Enquadramento.....	6
1.2.1 Paradigma do Turismo Nacional e Internacional .....	6
1.2.1.1 Turismo Internacional .....	6
1.2.1.2 Turismo Nacional.....	7
1.2.1.3 Prémios e Galardões.....	9
1.2.2 As potencialidades do Mar para Portugal .....	10
1.2.2.1 A Economia do Mar .....	10
1.2.2.2 As sinergias criadas entre Mar e Turismo.....	11
1.2.2.3 O <i>Surf</i> como promotor Turístico .....	12
1.2.3 Ericeira enquanto destino de <i>surf</i> .....	14
1.2.3.1 Caracterização da vila .....	14
1.2.3.2 A vila e o <i>surf</i> .....	15
1.2.3.3 Evolução e perfil da procura .....	17
1.2.3.4 Análise da oferta .....	18
1.2.4 Selina Boavista Ericeira.....	20
1.2.4.1 A marca Selina .....	20
1.2.4.2 Serviços e oferta.....	21
1.2.4.3 Análise concorrencial.....	24
1.3 Recapitulação do problema .....	29
1.4 Anexos.....	31
2. Nota pedagógica.....	37
2.1 Público-alvo do caso .....	37
3.2 Objetivos pedagógicos .....	37
2.3 Revisão de literatura .....	38

---

2.3.1 Marketing Turístico .....	38
2.3.2 O Turismo de <i>Surf</i> .....	39
2.3.2.1 A emergência do Turismo de Nichos.....	39
2.3.2.2 Caracterização do turismo de <i>surf</i> .....	40
2.3.2.3 Tipologias do Turismo de <i>Surf</i> .....	41
2.3.2.4 Perfil da procura: comportamento e motivações.....	42
2.3.2.5 A sustentabilidade do Turismo de <i>Surf</i> .....	43
2.4 Ferramentas de análise .....	45
2.5 Plano de animação.....	45
2.6 Questões de animação .....	47
2.7 Resolução das Questões .....	47
2.7.1 Questão 1 .....	47
2.7.2 Questão 2 .....	49
2.7.3 Questão 3 .....	49
2.7.4 Questão 4. ....	53
2.7.5 Questão 5 .....	54
2.7.6 Questão 6 .....	55
2.7.7 Questão 7. ....	57
2.7.8 Questão 8. ....	59
2.8 Slides de resolução .....	60
2.9 Ilacões do caso para a gestão.....	64
3. BIBLIOGRAFIA .....	67



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Taxa de variação (%) anual das chegadas internacionais entre 2014-2018.....	7
Quadro 2 - Total de dormidas nos meios de alojamento turísticos, segundo a residência em Portugal e no estrangeiro.....	9
Quadro 3 - Análise das principais fileiras da Economia do Mar .....	11
Quadro 4 - Dormidas segundo as áreas costeiras/não costeiras por unidade de alojamento ...	12
Quadro 5 - Número de habitantes e de alojamentos na Freguesia da Ericeira.....	15
Quadro 6 - Número de visitantes no local de 2010 a 2019 .....	17
Quadro 7 - Probabilidade de retorno dos visitantes de Mafra/Ericeira.....	18
Quadro 8 - Evolução do nº de registos de alojamento local, por ano .....	19
Quadro 9 - Estratégia de <i>Princing</i> do Selina Boavista Ericeira .....	23
Quadro 10 - Preço das aulas de <i>surf</i> do Selina Boavista Ericeira .....	24
Quadro 11 - <i>Hostels</i> na vila da Ericeira .....	25
Quadro 12 - Preços do Aktion Ericeira Surf Hostel.....	26
Quadro 13 - Oferta e Preços do Lapoint Surf Ericeira.....	27
Quadro 14 - Oferta e preços do GIG Capsule Hostel.....	28
Quadro 15 - Os impactos positivos e negativos do turismo de <i>surf</i> .....	44
Quadro 16 - Proposta para o plano de animação.....	46
Quadro 17 - Impactos económicos dos eventos de <i>surf</i> em Portugal .....	48
Quadro 18 - Principais fatores na escolha de um destino de <i>surf</i> .....	49
Quadro 19 - Análise das 5 forças de Porter.....	52
Quadro 20 - Análise SWOT clássica .....	53
Quadro 21 - Análise SWOT dinâmica .....	54
Quadro 22 - Dados relativos às variáveis “preço médio de alojamento” e “Qualidade percebida” .....	55
Quadro 23 - Mapa perceptual.....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Praias que compõem a Reserva Mundial de Surf.....	16
Figura 2 - Instalações do Selina Ericeira.....	22



## SUMÁRIO

Longe vão os tempos em que Portugal lançava o *slogan* “*Portugal: the shortest way between America and Europe*”, com o intuito de potenciar as suas qualidades turísticas inigualáveis. Atualmente, já não existem dúvidas que Portugal é o país da moda e o melhor destino turístico europeu. Só nos últimos anos, verificou-se um aumento sustentado em diversos indicadores turísticos, como no número de hóspedes (17.3 milhões em 2014 para os 22.8 milhões em 2018) ou em receitas turísticas (10.4 mil milhões de euros em 2014 para 16.6 mil milhões de euros em 2018).

Paralelamente, foi-se desenvolvendo, no decurso das últimas décadas, uma estreita relação entre o turismo e o *surf*. A procura constante pela onda perfeita (crença partilhada entre a comunidade surfista) tornou-se o principal motivo de inúmeras viagens e despoletou um novo nicho de mercado – o turismo de surf. Desde então, são várias as atividades que surgiram em torno deste fenómeno, tais como a produção e distribuição de pranchas, *surfwear* e equipamento, escolas de *surf* e *surf camps*, ou propostas de consumo complementares como restaurantes, hotéis e *hostels*. A Ericeira, com a sua história enraizada no mar, surge neste contexto como um destino de *surf* de eleição, diferenciando-se pelas suas condições naturais propícias à modalidade. O reconhecimento internacional deu-se em 2011, quando foi eleita pela organização norte-americana *Save the Waves Coalition*, como a primeira Reserva Mundial de *Surf* da Europa.

O presente caso tem como objetivo analisar o turismo de *surf* que foi emergindo na Ericeira, desde a evolução e perfil da procura à análise da oferta. Adicionalmente, é apresentado o exemplo do Selina Boavista Ericeira, um hotel-comunidade com fortes ligações ao *surf*, que identificou na vila uma oportunidade para expandir o negócio da marca.

Para melhor compreensão do caso será efetuada uma abordagem ao marketing turístico assim como uma caracterização detalhada sobre o turismo de *surf*, sustentada em vários estudos académicos desenvolvidos até então.

Por fim, a pertinência do tema proposto não é de todo abalada com a crise económica e sanitária que se instalou no início de 2020. Pelo contrário, procurou-se apresentar ao longo do caso, embora que ainda sem grande precisão, as consequências nefastas já sentidas pela pandemia neste setor.

**Palavras-chave:** Turismo de Surf, Ericeira, Selina Ericeira, Marketing Turístico



## **ABSTRACT**

Long gone are the days where Portugal launched its slogan “Portugal: the shortest way between America and Europe”, which was intended to capture the potential of its unique touristic assets. Currently, there no doubts that Portugal is the place to visit, and currently the best European tourist destination. These past few years alone, a sustained growth has been seen in several tourist performance metrics, like in the number of guests (from 17.3 million in 2014 to 22.8 million in 2018), or in tourism profits (from 10.4 billion euros in 2014 to 16.6 billion euros in 2018).

At the same time, over these past decades, a tight relationship between tourism and surf has been developing. The constant pursuit of the “perfect wave” (a shared belief between the surfing community) has become the main reason for constant trips and has brought up a new market niche – the surf tourism. Since then, there have been several activities that have come up, due to this phenomenon, like the production and distribution of surfboards, surfwear and equipment, surf schools and surf camps, or complementary products of consumption, like restaurants, hotels and hostels. Ericeira, which has its cornerstone based in the sea, arises as a perfect destiny for surfing, due to the exceptional natural conditions for its practice. In 2011, Save the Waves Coalition, gave international recognition to the Village, by awarding it the First European Surf Reserve.

The following case has the aim to analyze surf tourism that has been emerging in Ericeira since the expansion and profile of the demand to an analysis of the offer. Additionally, it’s presented the example of Selina Boavista Ericeira, a community-hotel with strong roots in surfing, that identified within the village a great opportunity to expand its brand portfolio.

To better understand the case, it’ll be approached a view on touristic marketing and a detailed characterization about surf tourism, sustained in several academics’ studies developed so far.

Lastly, the topic’s relevancy is not at all shaken by the economic and sanitary crisis that the world became accustomed to, this past year. On the contrary, though without great precision, attempts were made to measure the consequences already been felt by the pandemic, in the sector.

**Keywords:** Turismo de Surf, Ericeira, Selina Ericeira, Marketing Turístico



## 1. O CASO

### 1.1 Apresentação do problema

Estavam 27 graus em Lisboa mas a sensação era de 40. Aproximava-se mais um final de semana de Primavera e o plano já estava montado. Miguel preparava-se para contar aos pais que ia passar as próximas duas noites à Ericeira, o que já vinha sendo frequente. O grupo ia todo e a meteorologia apontava para uns dias quentes.

Depois de sair do trabalho, Miguel apenas precisava de ir a casa fazer mochila e pegar na prancha de *surf*. Sempre atrasado, como de costume, já tinha o seu amigo João lá em baixo a buzinar e a mandar mensagens em desespero. Numa correria, despede-se da mãe, sem antes ouvir um grito: “Leva camisola, já sabes como é!”. No fundo, sabia que se tratava da voz da razão, mas decidiu não voltar atrás. Obviamente que se viria a arrepender.

O caminho fez-se bem. Optaram por ir pela autoestrada em vez do fatigante caminho da Terrugem (coisa do tempo dos nossos avós...). Assim que cruzaram os bombeiros, junto da estrada principal, repararam que a casa que outrora tinha pertencido ao Henrique tinha sido agora transformada num novo hotel. De facto, era impossível passar despercebido, não só pelo letreiro gigante que ali se encontrava, “Selina Boavista Ericeira”, como pelo som da música que se fazia ouvir do seu terraço.

Miguel não tardou a tirar uma fotografia e enviá-la para o grupo de WhatsApp. “Quem alinha em vir aqui beber um copo? Parece ter um ambiente altamente” podia ler-se na descrição. A adesão foi imediata. Depois de terem deixado a tralha em casa, os dois amigos encontraram-se com o restante grupo junto à loja da Billabong, habitual ponto de encontro de várias gerações. A distância era relativamente curta mas sempre a subir. Durante o caminho, Maria contava aos restantes que já tinha ficado hospedada em vários hotéis Selina, durante um “mochilão” pela América do Sul, há cerca de dois anos atrás. Entre as várias histórias animadas, descrevia cada um deles de forma diferente, mostrando o seu entusiasmo quanto à abertura de uma nova unidade do grupo, agora na vila que tanto gosta.

Foi uma questão de minutos até se depararem com o número 26. Ao chegarem, foram surpreendidos com uns pequenos pingos de água vindos de uns fatos que estavam no corrimão do terraço, a secar. Não hesitaram em entrar. Durante o caminho até à pequena receção, um turbilhão de coisas despertava a atenção dos jovens. Olharam para decoração de toda aquela área, diferente, em tons de azul e branco, com objetos de mar a fazerem de candeeiros e um piano já velho, mas agora recuperado, instalado na sala. João olhava para os panfletos que

estavam em cima de uma mesa, referentes aos novos preços das aulas de *surf* em Ribeira D’Ilhas; e Henrique parecia intrigado a olhar para um rapaz que lhe conhecia a cara mas não sabia bem de onde (mais tarde, lembrara-se que era filho do Alfredo pescador, com quem tinha jogado futebol há uns anos no campo do Ericeirense). Após um tempo de espera, são interrompidos com um “Hello” vindo da pessoa que se encontrava na receção.

Depois de lhes indicado o caminho, subiram até ao primeiro andar onde se situava o terraço e o bar. Aí chegados, apreciaram primeiro as pinturas das paredes exteriores (uma homenagem às gentes da Ericeira) e só depois se deram conta que não tinham lugar. As mesas estavam todas ocupadas, pelo que decidiram esperar. E esperar. Ninguém queria “arredar pé”, tal o bom ambiente que se fazia sentir: as gargalhadas eram altas, o inglês esforçado e até cómico (havia sempre um outro sotaque pelo meio), a piscina completa e a música bem adequada ao momento de fim de tarde (tratava-se de um Dj local).

Enquanto explorava o espaço, Miguel foi interpelado por dois jovens que que por ali se passeavam com uma cerveja na mão. Era um casal australiano, que estava em viagem há mais de dois meses, e que procuravam os melhores restaurantes da região. A conversa ainda durou. “As pessoas são genuínas e a gastronomia não engana. Quanto a este espaço, fazem-nos sempre sentir como se estivéssemos em casa”, contavam. A conversa é, entretanto, interrompida com um assobio do João, a fazer sinal para uma mesa livre. Miguel despediu-se, descontraidamente, e foi na direção contrária.

Quando se juntou, a mesa já estava bem composta, com várias imperiais e três açáis para quem os quisesse “atacar”. Mal se sentou, deu um gole e olhou em redor. “as voltas que esta vila levou...O que é que virá a seguir?” questionou-se. Durante breves segundos, recordou ainda, com nostalgia, os tempos de infância que ali passou, onde tudo lhe parecia simples, sem a azáfama que agora se fazia sentir. As horas iam passando e o dia escurecendo. O restaurante Tik-Tapas estava marcado para as 21:30. A animação prosseguiu noite dentro e terminou com Miguel a dançar na pista do Ouriço (discoteca mais antiga de Portugal) com o casal amigo que conheceu há umas horas atrás.

## **1.2 Enquadramento**

### **1.2.1 Paradigma do Turismo Nacional e Internacional**

#### **1.2.1.1 Turismo Internacional**

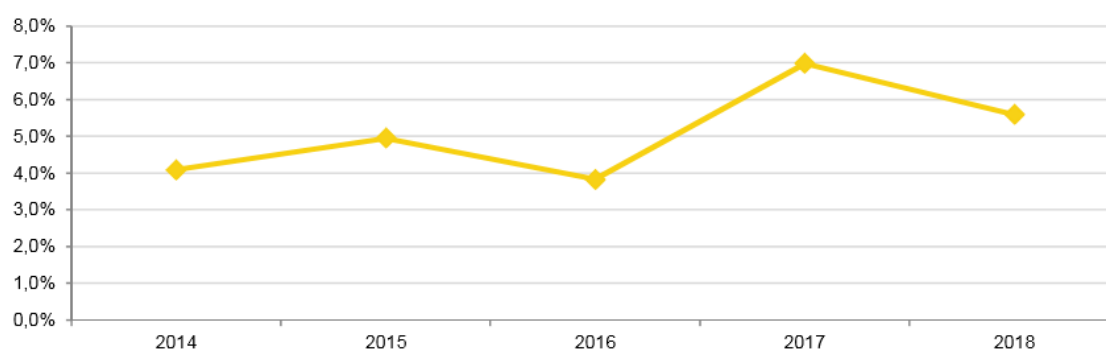
O ano de 2018 foi de consolidação para o turismo internacional. O aumento de 5.6% das estadias face ao ano anterior representa o nono ano consecutivo de um crescimento sustentado.



De acordo com Organização Mundial de Turismo, foram contabilizadas cerca de 1.4 mil milhões de chegadas de turistas internacionais (mais 75 milhões do que em 2017), cumprindo assim as metas de 3%-4% previstas pela organização.

No entanto, o abrandamento da economia global, a incerteza em torno da saída do Reino Unido da União Europeia, ou as tensões geopolíticas sentidas foram alguns dos fatores que pressionaram o turismo durante este último ano. Desta feita, o ritmo de crescimento abrandou comparativamente com a taxa de 7% registada em 2017, embora se encontre ligeiramente acima da média de 5.1% verificada nos últimos dez anos.

Quadro 1 - Taxa de variação (%) anual das chegadas internacionais entre 2014-2018



Fonte: INE (2019)

Por sua vez, as receitas do turismo internacional, que representam as exportações do setor do turismo, atingiram um total de 1.7 mil milhões de dólares americanos, dos quais 1.448 mil milhões referem-se à receita gerada nos destinos turísticos e 256 milhões provenientes dos serviços de transportes. Importa realçar que a economia do turismo continua a superar o crescimento da economia mundial pelo sétimo ano consecutivo, o que reflete o seu enorme potencial.

Já para o ano de 2020, e devido ao contexto de pandemia atual (Covid-19), a Organização Mundial do Turismo estima que a atividade turística internacional recue entre 30% a 40% face a 2019, o que poderá representar uma perda entre os 290 e 440 milhões de turistas.

### 1.2.1.2 Turismo Nacional

O Turismo em Portugal tem crescido continuamente há oito anos consecutivos e transformou-se num pilar fundamental para a economia desde a crise económico-financeira de 2011-2014. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, em 2018 registaram-se cerca de 22.8 milhões de chegadas de turistas não residentes, traduzindo-se num aumento de 7.5% face ao ano anterior. Portugal conseguiu a 17ª posição do *ranking* de países com o maior número de turista

em todo o mundo. Contudo, semelhante ao paradigma internacional, verificou-se uma desaceleração no crescimento face a 2017, no qual se tinha registado uma variação positiva de 16.6%.

A Espanha mantém-se como principal mercado emissor (25.4%), seguido pelo Reino Unido (15.5%) e França (13.3%).

Relativamente às receitas geradas, registou-se também um aumento de 9.6% (face aos 19.5% de 2017), correspondentes a 16.6 mil milhões de euros. Apesar deste abrandamento de ritmo, o saldo da balança turística atingiu os 11.9 mil milhões, traduzindo-se num aumento de 9.7% comparativamente ao ano homólogo.

No entanto, tendo em conta a pandemia que se instalou em Fevereiro de 2020, o estudo da consultora britânica Oxford Economics prevê uma queda de sete milhões de entradas de visitantes (um decréscimo de 40% face a 2019), apenas superada por Espanha e Itália.

### **Capacidade de Alojamento**

Quanto à atividade de alojamento turístico, verificou-se, uma vez mais, um crescimento face ao ano anterior embora a um ritmo mais moderado. Até Julho de 2018, foram contabilizados 6868 estabelecimentos de alojamento turístico, o que representa um acréscimo de 14.8% face ao ano anterior. Já o número de camas aumentou para 423.3 mil, significando uma variação positiva de 4.3%.

Interessa ainda referir que, no início de 2020, devido aos impactos já sentidos pela pandemia, cerca de 79% dos alojamentos viram canceladas reservas já agendadas para o período compreendido entre março e agosto deste ano.

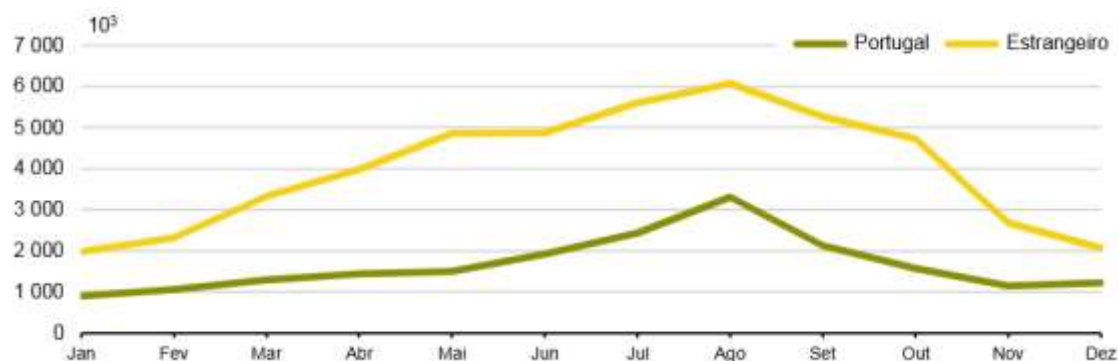
### **Hóspedes e dormidas**

Segundo o INE, foram contabilizados, em 2018, cerca de 25.165,7 milhões de hóspedes em comparação com os quase 24 milhões de 2017, o que representa um aumento de 5.1%. O número de dormidas, por sua vez, cresceu para 67.7 milhões, mais 3.1% do que em 2017.

Por sua vez, o mercado interno contabilizou 19.9 milhões de dormidas (29.4% do total), traduzindo-se num aumento significativo de 6.5% em comparação com ano homólogo. Já as dormidas de turistas não residentes cresceram apenas 1.8% em comparação com os 12.2% do ano precedente. Representam, portanto, 70.6% do total. Como habitual, foi na época alta (de

Julho a Setembro) que se registaram o maior número de dormidas, tendo concentrado 39.5% das dormidas de residentes e 35.5% das dormidas de não residentes.

Quadro 2 - Total de dormidas nos meios de alojamento turísticos, segundo a residência em Portugal e no estrangeiro



Fonte: INE (2019)

Para 2020, e de acordo com o Turismo de Portugal, são esperados cerca de 701,0 mil hóspedes e 1,9 milhões de dormidas no total do alojamento turístico, situação que deverá refletir uma diminuição de 49% e 59%, respetivamente, face ao mês homólogo do ano anterior. Tal se deve, naturalmente, ao contexto de Covid-19 sentido por todo o mundo.

### **Estada média, Taxa de ocupação-cama (líquida) e RevPar**

De acordo com o INE, a estada média em Portugal decresceu 2.0% face a 2017, fixando-se em 2.68 noites.

A taxa de ocupação-cama, por sua vez, diminuiu face ao período homólogo, ao passar de 48.9% para os 48.0%. Numa análise por NUTS II é na Área Metropolitana de Lisboa onde se regista a maior taxa de ocupação, com 58.6%, em contraste com a região centro, onde apenas se verifica 32.8%.

Por último, o RevPar (rendimento por quarto disponível) foi de 48€, aumentando 3.8% comparativamente a 2017. Tal como no indicador anterior, a Área Metropolitana de Lisboa regista o maior valor (74.2€), seguido do Algarve (52.7€) e zona Norte (40.7€).

#### **1.2.1.3 Prémios e Galardões**

Portugal tem-se vindo a confirmar como um destino turístico de eleição, sendo atualmente considerado um local de visita obrigatório, especialmente entre a população mais jovem. É rotulado o país da moda, título este não só confirmado pelos muitos visitantes que aqui passam, mas também pelo reconhecimento obtido a nível internacional, como por exemplo:

- Os *World Travel Awards* distinguiram Portugal, pelo terceiro ano consecutivo, como o Melhor Destino Turístico Mundial, depois de em Junho ter sido eleito o Melhor Destino Turístico Europeu.
- Alcançou o primeiro lugar na categoria de Infraestruturas Turísticas (que avalia a qualidade da oferta turística) no Relatório de Competitividade no Turismo, elaborado pelo Fórum Económico Mundial. Neste âmbito, foi ainda distinguido como o décimo segundo país mais competitivo a nível mundial;
- Recebeu o premio de melhor Destino Sustentável da Europa, nos *ITB Earth Award* (maior feira de turismo mundial, decorrida em Berlim).

Portugal é hoje presença assídua nas mais diversas categorias do turismo mundial. Os recordes alcançados em 2019 vêm premiar o trabalho realizado na promoção do destino, na requalificação do património e na melhoria da oferta turística, gastronómica e cultural que vem sendo realizados nos últimos anos.

## **1.2.2 As potencialidades do Mar para Portugal**

### **1.2.2.1 A Economia do Mar**

Portugal sempre esteve ligado e dependente do mar. A costa marítima é de, aproximadamente, 850 quilómetros e a sua plataforma continental abrange uma área com mais de 3.800.000 Km<sup>2</sup>, proporcionando-lhe uma das maiores Zonas Económicas Exclusivas do mundo. Com efeito, pode afirmar-se que 97% de Portugal é mar, ou seja, a área marítima sob jurisdição nacional é dezoito vezes superior ao território terrestre.

A economia do mar, que engloba várias atividades ligadas ao setor marítimo (Quadro 3), tem vindo a ganhar uma importância crescente nas últimas décadas, representando, anualmente, cerca de 2.5% do PIB mundial e entre 1%-1.5% do emprego mundial.

Este potencial, já reconhecido, tem suscitado o interesse de vários agentes de modo a aferir o seu impacto a nível nacional. De acordo com o estudo “Economia do Mar em Portugal”, as quatro principais fileiras que compõem a Economia do Mar (Quadro 3) geraram, em 2017, cerca de 8 mil milhões de euros em volume de negócio e 2.8 mil milhões de valor acrescentado Bruto. Em termos de empregabilidade, a economia do mar registou cerca de 105.5 mil postos de trabalho, o que representa 2.7% do emprego nacional. A fileira do Turismo e Lazer apresenta-se como a mais impactante (comparativamente com as restantes três analisadas), empregando cerca de 77.004 pessoas e com um volume de negócios na ordem dos 4.819 milhões de euros.

Quadro 3 - Análise das principais fileiras da Economia do Mar

	Pessoal (N.º)	VN (milhões €)	VAB (milhões €)
Pesca, aquicultura e Indústria do pescado	20.257	1.794	404
Transportes marítimos, portos e logística	5.080	1.095	479
Construção, manutenção e reparação naval	3.133	334	105
Turismo e lazer ligado ao mar	77.004	4.819	1.825
<b>Total</b>	<b>105.474</b>	<b>8.042</b>	<b>2.814</b>
Total nacional	3.892.218	371.478	92.690
Peso no total nacional	2,7%	2,2%	3,0%

Fonte: Economia do Mar, YE (2019)

Segundo o estudo “o *Hypercluster* da Economia do Mar”, o potencial marítimo nacional poderá valer 20 mil milhões de euros em 2025, o que corresponde a 12% do PIB. Após a análise de inúmeras atividades ligadas ao mar, o surf é a que apresenta uma maior margem de progressão.

#### 1.2.2.2 As sinergias criadas entre Mar e Turismo

O oceano é um forte impulsionador do turismo e lazer em Portugal. Atualmente, a costa marítima atrai cerca de 90% dos visitantes estrangeiros, aliciados essencialmente pela beleza e qualidade distinta das suas praias. Em 2017, a praia dos Galapinhos, na região de Setúbal, foi mesmo eleita, pela *European Best Destinations*, como a mais bonita da Europa, sendo descrita como “a praia perfeita na natureza mais pura”. De realçar, ainda, as 352 praias com Bandeira Azul atribuídas em 2019.

É na zona litoral onde se verifica uma maior concentração das atividades de Turismo e Lazer. No ano de 2018, foram aí contabilizados cerca de 4.431 estabelecimentos de alojamento turístico (64.5% do total), com uma capacidade de 327.5 mil camas disponíveis. Relativamente ao número de dormidas, as áreas costeiras concentraram 84.8% do total (cerca de 57.5 mil), registando um crescimento de 3.5% face ao ano anterior.

Quadro 4 - Dormidas segundo as áreas costeiras/não costeiras por unidade de alojamento

2018	Total geral		Áreas costeiras		Áreas não costeiras	
	10 <sup>3</sup>	Tax.var. anual (%)	10 <sup>3</sup>	Tax.var. anual (%)	10 <sup>3</sup>	Tax.var. anual (%)
Total dos alojamentos turísticos	67 662,1	3,5	57 409,8	3,4	10 252,3	4,0
Hotelaria	56 561,3	1,5	48 998,0	1,2	7 563,4	3,4
Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação	1 790,8	5,3	585,4	7,9	1 205,3	4,1
Alojamento Local	9 310,0	17,1	7 826,4	19,3	1 483,6	6,8

Fonte: INE (2019)

O Turismo Náutico, um dos segmentos nucleares da fileira de Turismo e Lazer, surge neste contexto graças aos seus potenciais contributos para a diversificação e qualificação turística nacional. Deste modo, foi identificado pelo PENT como um dos 10 produtos prioritários para o desenvolvimento do Turismo nacional, entre 2006-2015.

O paradigma internacional favorável e a crescente consciencialização interna têm motivado o desenvolvimento de vários projetos relacionados com Turismo e Lazer a nível nacional. Neste sentido, foi lançado pelo Governo a Estratégia Turismo 2027, que aponta o mar como um dos 10 ativos estratégicos do país, salientando o potencial do *surf* na costa portuguesa. O objetivo desta estratégia passa por diversificar a atividade turística, reduzindo o peso do turismo de massas, e focar-se numa oferta menos sazonal e mais sustentável, de modo a posicionar Portugal como um dos destinos mais competitivos do mundo.

### 1.2.2.3 O Surf como promotor Turístico

No Segmento Náutico, algumas atividades têm-se destacado pela expansão que atravessam ou pelo potencial que apresentam. Deste modo, o *surf*, uma atividade de Turismo e Lazer por excelência, está a emergir como importante fator de atração turística e dinamizador das economias locais. É um produto que, com as condições ímpares verificadas ao longo da costa, juntamente com os recentes investimentos realizados pelo Governo ou outras entidades, tem ganho protagonismo a nível nacional. Desta feita, tem-se assistido a uma divulgação e mediatização de alguns destinos de *surf* como Nazaré, Peniche ou Ericeira.

Portugal já é o terceiro destino de *surf* (e o primeiro Europeu) mais procurado no Google, apenas superado por Havai e Bali. Para além disto, o número de referências a Portugal relacionadas com *surf* cresceu, em 2018, cerca de 400% face ao ano anterior e o número de fãs da página *Visit Portugal (Facebook)* quadruplicou entre 2015 e 2016.

Atualmente, o *surf* insere-se cada vez mais na estratégia do Turismo de Portugal. Considerado um dos produtos turísticos mais relevantes, este organismo estipulou o alargamento do calendário das competições internacionais de *surf* ao longo de todo o ano. Com esta medida, Portugal a ser o único país a receber todas as provas da *World Surf League* (Organismo máximo do *surf* mundial): *Championship Tour* masculino e feminino, *Qualifying Series* masculino e feminino, *Pro Júnior* masculino e feminino, *Longboard* e *Big Wave Tour*.

Em 2018, a entidade investiu mais de 1 milhão de euros nas principais provas realizadas em Portugal, um investimento consideravelmente superior ao efetuado em 2017. Este incidu-se, essencialmente, no WTC de Peniche, Nazaré *Challenge*, QS10000 na Ericeira e WSL3000 PRO em Santa Cruz.

Já o impacto do *surf* na economia tem sido mais difícil de quantificar. Segundo um estudo realizado pela Associação Nacional de Surfistas, em 2012, a atividade valia 400 milhões de euros, resultado este apurado com base na soma de três parcelas: Indústria do *surf* (essencialmente empresas, escolas de surf, lojas e eventos associados), turismo de *surf* (receitas geradas pelos turistas/surfistas internacionais) e, por último, os contributos dos praticantes residentes em Portugal e que ao longo de todo o ano produzem receitas relacionadas com a modalidade. Em 2014 cerca de 37% da população portuguesa “comprava *surf*”, o que era considerada, na altura, a média mais alta da Europa. No entanto, este valor é hoje, para a ANS, bastante superior dado o crescente número de adeptos nacionais e internacionais verificados nos últimos anos.

Em 2013, foi elaborado, pelo Núcleo de Investigação em *Surfing*, um estudo com o intuito de apurar o impacto socioeconómico resultante do evento *Rip Curl Pro* 2013, na altura inserido no circuito mundial. Este revelou que o campeonato, ao longo de dez dias, rendeu mais de 13 milhões de euros em receitas e recebeu cerca de 138 mil pessoas na praia - um aumento considerável face às 100 mil visitas registadas em 2010.

Por sua vez, a WSL contabilizou, em 2014, um retorno de 46 milhões de euros provenientes das três provas internacionais realizadas ao longo desse ano em Portugal (*Rip Curl Portugal Pro*, *Cascais Billabong Pro*, *Cascais Women's Pro*).

Já um estudo realizado pela Gulbenkian Oceano, estimou que o impacto económico provocado pelas ondas gigantes da Nazaré foi de 10.4 milhões de euros, entre 2011 e 2014. Quanto à recente afluência verificada na vila, nomeadamente no forte de S. Miguel Arcanjo



(mais conhecido por Farol da Nazaré), foram registados cerca de 174 mil visitantes em 2017, um número bastante superior aos 80 mil verificados em 2014.

O Turismo de Portugal tem utilizado o *surf* como meio de comunicação de um destino cada vez mais virado para a modalidade, desenhando várias iniciativas para promover o país no estrangeiro:

- Em 2012, foi lançada a campanha “*Our deal: no waves, come back for free*”, em que se comprometeu a oferecer a viagem aos surfistas internacionais que, em três meses de visita, não encontrassem ondas de qualidade (mais de meio metro) para surfar nas praias portuguesas. Esta foi de tal modo um sucesso que chegou a ser distinguida pela revista Meios&Publicidade, na categoria Viagens & Turismo;
- Em 2014, numa parceria com o surfista Garreth McNamara, é desenvolvido o projeto “*McNamara Surf Trip*”, um registo documental sobre uma viagem de 21 dias ao longo da costa portuguesa, com o intuito de dar a conhecer os melhores spots e a qualidade das ondas portuguesas;
- Já mais recentemente, a campanha “*Buiding Waves*” projetou uma onda da Nazaré de 24 metros, surfada pelo brasileiro Rodrigo Koxa, num edifício em *Times Square*, que tinha esta mesma dimensão. Esta campanha, decorrida ao longo de quinze dias, foi também distinguida nos *New York Festivals Advertising Awards*, na categoria “*Branded Content/Entertainment*”, alcançando o 3.º lugar.

Ainda neste âmbito, o Turismo de Portugal desenvolveu uma plataforma *online* denominada *Portuguese Waves*, onde são divulgadas as mais recentes notícias sobre a modalidade e onde podem ser explorados diversos conteúdos sobre as praias portuguesas, eventos, iniciativas, entre outros.

### **1.2.3 Ericeira enquanto destino de *surf***

#### **1.2.3.1 Caracterização da vila**

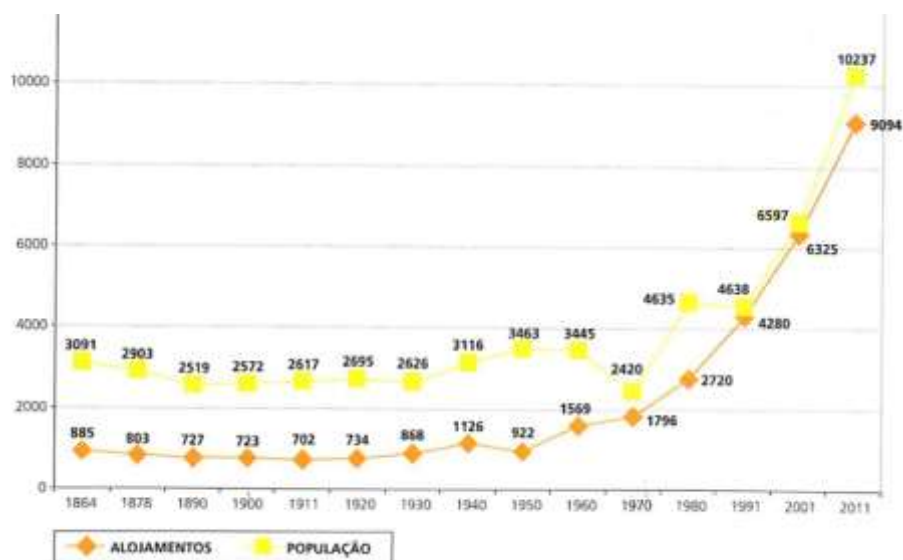
A Ericeira encontra-se localizada na Costa Ocidental de Portugal Continental, entre os cabos da Roca e do Carvoeiro, a cerca de 35 quilómetros de Lisboa e a menos de 10 de Mafra, a sede do Concelho. Vila de grande tradição, é hoje mundialmente conhecida pelas suas praias e ondas de eleição.

Com fortes ligações ao mar, começou a ganhar protagonismo sobretudo durante o séc. XX, devido à crescente procura como destino balnear e ao *boom* das casas de férias. No final dos



anos 80, existiam já quase tantos alojamentos como habitantes locais, tendência que se foi mantendo ao longo dos anos (Quadro 5). À semelhança do país, a Ericeira cresceu e tem-se adaptado à procura, deixando de ser exclusivamente uma vila piscatória mas um local de grandes potencialidades turísticas.

Quadro 5 - Número de habitantes e de alojamentos na Freguesia da Ericeira



Fonte: Ericeira – uma Fotobiografia (2013)

Atualmente, apresenta uma vivacidade distinta e características particulares que despertam o interesse de quem a procura: do ponto de vista arquitetónico, são as pequenas habitações das ruas empedradas do Norte, pintadas com uma faixa azul e parede branca, até às emblemáticas fontes da vila, contruídas no início do século XX; a nível gastronómico, os “Ouriços”, produto típico da região, dominam as pastelarias daquele local; para motivos de lazer, os *surfbreaks* e *secret spots* assumem-se como principais fatores de atração.

Perante a riqueza natural da vila e a diversidade cultural apresentada, não é de estranhar que, hoje, a Ericeira seja, frequentemente, mencionada nos mais diversos artigos e publicações de promoção turística. Em jeito de exemplo, foi distinguida, pelo *site* de viagens *Far and Wide*, como uma das vilas mais bonitas da Europa e também eleita uma das mais *cool*, segundo a *Budget travel*.

### 1.2.3.2 A vila e o surf

O reconhecimento da vila enquanto destino de *surf* deu-se em 2011, quando foi eleita, pela organização *Save the Waves Coalition* (SWC), como a primeira Reserva Mundial de Surf da Europa e apenas a segunda a nível mundial, depois da praia de Malibu, na Califórnia. Para a

atribuição deste galardão foram tidos em conta quatro critérios: a qualidade e a consistência das ondas, a importante história e cultura de *surf* local, a riqueza e sensibilidade ambiental da área e, ainda, a forte mobilização da comunidade. No total, a Reserva engloba sete praias, todas localizadas ao longo de 4 Km a norte da vila: Pedra Branca, *Reef*, Ribeira d’Ilhas, *Cave*, *Crazy Left*, *Coxos* e São Lourenço.

Figura 1 - Praias que compõem a Reserva Mundial de Surf



Fonte: Save the Waves (2020)

Para além dos seus recursos naturais, a Ericeira conta ainda com uma história e cultura de *surf* distintas. Neste contexto, é de mencionar a praia de Ribeira D’Ilhas, que foi a primeira, a nível nacional, a receber uma das provas da *World Surf League* (na altura Association of Surfing Professionals), em 1989. Atualmente, esta é mesmo considerada a meca do *surf* internacional.

Em 2019, a vila foi palco de importantes competições nacionais e internacionais, das quais se destacam o EDP Billabong Pro (QS10000), o Allianz Ericeira Pro (circuito do *surf* português) e a Taça de Portugal de *surf*.

Esta ligação entre a vila e o *surf* fez com que fosse também escolhida para acolher vários eventos relacionados com a modalidade, como por exemplo, o *Surf Summit* (evento oficial que antecede a cimeira tecnológica *Web Summit*), e o *Surf Film Festival* (onde são transmitidos os melhores filmes do cinema internacional de *surf*). Ambos têm contribuído para projetar a

imagem da Ericeira a nível internacional e para atrair um maior número de investidores e empresas da indústria do *surf*, promovendo uma maior dinamização do turismo e economia local.

### 1.2.3.3 Evolução e perfil da procura

A Ericeira tornou-se num ponto de referência do turismo mundial. Segundo dados fornecidos pela C.M.M (2020), o número de visitantes aumentou exponencialmente desde que a Ericeira foi considerada Reserva Mundial de *Surf*, em 2011. Nesse ano, registaram-se cerca de 33.350 turistas, mais do dobro face ao ano de 2010. Desde então, França (46.434) e Espanha (30.532) têm-se apresentado como os principais países emissores, para além de Portugal, que, naturalmente, é quem tem um peso mais significativo.

Quadro 6 - Número de visitantes no local de 2010 a 2019

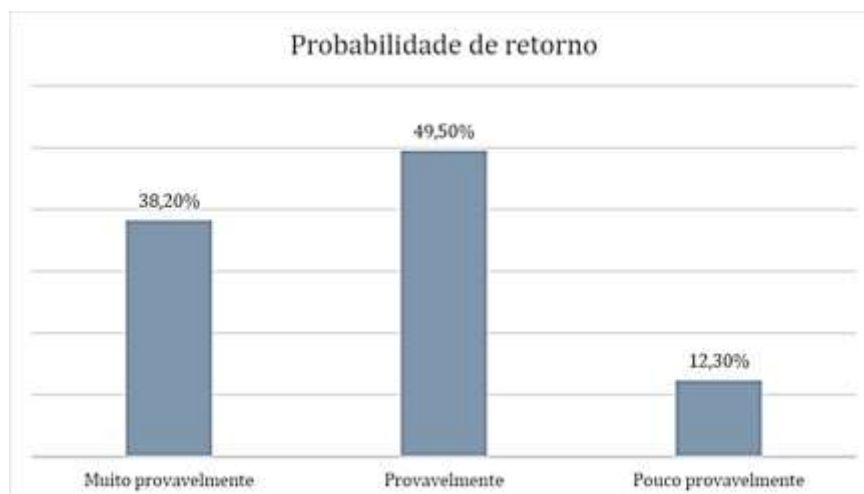
POSTO DE TURISMO DA ERICEIRA   VISITANTES POR NACIONALIDADE											
Nacionalidade	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Portugal	7854	17109	18 567	14 755	13 794	15 027	19 399	17 046	14 989	12 424	126 001
Reino Unido	1445	1693	2 700	2 897	2 759	4 122	3 109	3 099	3 212	2 366	24 264
França	1463	3411	5 421	7 642	9 472	6 669	5 220	5 246	4 200	2 564	46 434
Espanha	1575	3044	3 466	5 701	7 188	3 764	3 073	2 791	2 578	1 971	30 532
Alemanha	811	1512	2 988	3 821	5 118	3 161	2 427	3 132	2 984	1 794	25 425
Italia	145	323	453	687	916	372	327	462	356	259	3 832
E.U.A	30	301	616	823	1 112	605	380	516	490	653	5 195
Brasil	123	349	392	285	518	374	449	681	873	804	4 376
Outros	2148	5608	6 466	8 214	7 248	6 127	5 842	6 351	5 836	4 020	50 104
<b>TOTAL</b>	<b>15594</b>	<b>33350</b>	<b>41 069</b>	<b>44 825</b>	<b>48 125</b>	<b>40 221</b>	<b>40 226</b>	<b>39 324</b>	<b>35 518</b>	<b>26 855</b>	<b>316 163</b>

Fonte: Câmara Municipal de Mafra (2020)

Segundo o Inquérito de Satisfação do Turista de Mafra/Ericeira, realizado em 2016, pela empresa 2 II - Informática e Informação, 87.7% dos turistas que visitam a região tem a intensão de regressar. Este estudo, que teve como um dos principais objetivos traçar um perfil geral do turista, apurou um conjunto de dados que interessam mencionar:

- 85.6% Dos visitantes têm entre 24 e 54 anos de idade;
- A principal motivação é, primeiramente, o Lazer (69.9%), seguido do *surf* (8.6%);
- O tempo médio da estadia é de aproximadamente 3 dias;
- Os gastos totais por dia e por pessoa são, em média, de 93.55€;
- A taxa de retorno nos últimos 10 anos é de 30.1%.

Quadro 7 - Probabilidade de retorno dos visitantes de Mafra/Ericeira



Fonte: Ericeira Magazine (2016)

Em 2017, a mesma empresa desenvolveu um outro estudo nas praias da região, desta vez para dar a para conhecer os surfistas que visitam Mafra/Ericeira e o impacto que este turismo de *surf* tem na economia local. Para tal, recorreu-se a um total de 475 praticantes, aquando da sua estadia na região. Para a presente investigação, interessa realçar:

- 93.7% dos entrevistados praticam *surf* ao longo de todo o ano, quando as condições do mar assim o permitem;
- Nos meses de Verão, cerca de 62.2% dos surfistas presentes na Ericeira são estrangeiros;
- Quanto à satisfação das características da vila, o mar e as ondas são o item mais apreciado (54.9%);
- 73.5% Confirmam que o destino correspondeu às expectativas previstas;
- Quantos aos gastos, dão-se maioritariamente em alojamento, compras e aulas de *surf*, com uma média de 460€, 250€ e 202€ respetivamente.

#### 1.2.3.4 Análise da oferta

Desde que a Ericeira se tornou na única Reserva da Europa, gerou-se uma nova dinâmica na economia local. O *surf* é uma indústria que tem vindo a assumir-se como importante fonte de desenvolvimento e criação de riqueza, de tal forma, que é considerada uma ferramenta indispensável para a sustentabilidade da vila. É, por isso, a atividade que tem tido maior impacto na região: a oferta de restauração e bares duplicou face a anos anteriores, novas lojas e grandes marcas instalaram-se na vila e existe, agora, uma grande variedade de tipologias de

alojamentos ligados ao *surf*. Assim, começou a emergir um verdadeiro turismo de *surf* na Ericeira, que se prolonga durante todo o ano.

O crescimento do *surf* no Concelho está muito associado a um turista jovem, maioritariamente sub-30, o que originou, nos últimos anos, um crescimento exponencial de *surf hostels*, *surf camps* e *surf houses* que se adequam às preferências desta faixa etária. Mafra é também o segundo Concelho da Área Metropolitana de Lisboa com maior registo de alojamentos locais, contabilizando cerca de 539 espaços e 2816 camas. Do total, 293 encontram-se na freguesia da Ericeira, sendo que mais de metade se encontram ligados ao *surf*.

Quadro 8 - Evolução do nº de registos de alojamento local, por ano



Fonte: Camara Municipal de Mafra (2017)

No entanto, verifica-se, na região, uma lacuna de unidades hoteleiras capazes de acolher um público associado aos médios/grandes eventos (mais de 200 pessoas), assim com poucas opções de alojamento para satisfazer as necessidades de um nicho de mercado com maior poder aquisitivo (executivos ligados à indústria do *surf*). O Concelho possui apenas 6 estabelecimentos hoteleiros (1 de quatro estrelas, 4 de duas estrelas e 1 de uma estrela) e cerca de 575 camas.

O impacto fez-se igualmente sentir noutras atividades complementares ao alojamento. Relativamente ao comércio e indústria, o Concelho conta com 22 lojas de marcas internacionais e com 11 fábricas de pranchas de *surf* a produzir para todo o mundo. Lojas como *Billabong*, *Ericeira Surf Shop* ou *Lightning Bolt* e fabricantes como a Semente constituem-se como algumas das marcas mais icónicas da região. Também a restauração vive um período de franco crescimento. Só em 2015, estavam licenciados mais de 230 espaços de restaurante e bar, quase o dobro relativamente ao ano da nomeação.

Quanto às infraestruturas de *surf*, o Concelho conta com cerca de 40 escolas (num total de 280 registadas a nível nacional), concentradas essencialmente na vila da Ericeira. Entre as mais concorridas, destacam-se a *Ericeira Surf Club*, a primeira a ser inaugurada em Portugal, e a *Tiago Pires Surf School*,

A Ericeira tornou-se, assim, no maior *cluster* da economia do *surf* em Portugal. Nestes últimos anos, a autarquia de Mafra investiu mais de 700 mil euros na promoção desta modalidade e foram gerados mais de 3000 postos de trabalho ligados ao desporto de ondas. Empresas como a Despomar (a maior de *surf* em Portugal), com sede na Ericeira e que emprega mais de 280 funcionários, têm contribuído para combater uma taxa de desemprego que, hoje, já se encontra perto dos 0%. Por sua vez, a Ericeira Business Factory (incubadora de negócios orientada para as áreas do mar e turismo) conta já com 40 *startups*, sendo que grande parte delas com projetos ligados ao *surf*.

O ecossistema criado em torno *surf* tem crescido entre 10% e 20% anualmente, o que tem permitido atenuar, de forma significativa, a sazonalidade de uma vila que anteriormente concentrava os seus picos turísticos entre Julho e Agosto. Atualmente, regista-se um fluxo regular de visitantes durante grande parte do ano, apenas com exceção dos meses de Janeiro e Fevereiro.

## **1.2.4 Selina Boavista Ericeira**

### **1.2.4.1 A marca Selina**

Fundado em 2014, o Grupo Selina é um dos que mais tem crescido no setor hoteleiro. Atualmente, opera em 12 países da América Central e do Sul (Panamá, Costa Rica, México, Colômbia, Equador, Guatemala, Nicarágua, Argentina, Chile, Brasil, Bolívia e Perú) e encontra-se em expansão nos Estados Unidos e Europa, contabilizando um total de 69 unidades e mais de 25 mil camas. Só em 2019, vendeu mais de 1 milhão de camas e empregou cerca de 2500 funcionários.

A ideia surgiu em 2007, quando os cofundadores Rafael Museri e Daniel Rudasevski, após viajarem por vários países, desenharam um novo conceito de hospitalidade. Mais do que alojamento, queriam oferecer um espaço de partilha e de ligação entre os viajantes e a comunidade local, pensado para uma nova geração (*millennials*). Foi assim que nasceu, em 2014 o primeiro hotel Selina, em Venao, uma pequena cidade orientada para o *surf*, no Panamá.

Na sua essência, qualquer das unidades combina “a componente social de um *hostel* com o conforto de um hotel *boutique* e as experiências de um festival”. O modelo de negócio

consiste na combinação de quartos privados e partilhados com espaços de *coworking*, assim como na oferta de *food and beverage*, espaços *wellness*, retalho, atividades organizadas e experiências locais. Frequentados na sua maioria por nómadas digitais (pessoas que trabalham remotamente e que aproveitam para conhecer novos locais), *backpackers* e surfistas, estes hotéis-comunidade adaptam-se a todo o tipo de viajantes.

A nível nacional, a marca conta já com seis espaços (Selina Porto, Secret Garden Lisbon, Selina Boavista Ericeira, Selina Milfontes, Selina Gerês e Selina Navis Cowork), num investimento a rondar os 250 milhões de euros. Para os fundadores, a expansão para Portugal foi um processo natural. A riqueza cultural, a diversidade das paisagens e as zonas rurais e costeiras assumiram-se determinantes na decisão, assim como o potencial existente para continuar a ser um destino de topo nos próximos anos. Para além disto, apresenta-se como um país *low risk investment*, o que serviu para o grupo testar novos conceitos nunca antes experimentados.

#### **1.2.4.2 Serviços e oferta**

O Selina Boavista Ericeira, inaugurado em Abril de 2019, encontra-se localizado no número 26 da Estrada de Mafra. Inspirado numa casa de praia californiana, o espaço recriou o ambiente jovem e descontraído típico da vila. Graças ao seu conceito inovador, rapidamente se tonou num dos locais mais *trendy* da região.

Mantendo as características da marca, este hotel mistura alojamento com áreas de trabalho, ofertas recreativas e experiências locais. Neste sentido, o Selina Ericeira, pensado para um novo perfil de viajante, diferencia-se por uma visão *open hospitality*, focando-se não só nos seus hóspedes, mas também nos habitantes locais. É um hotel da comunidade, que utiliza a música e a arte para fomentar esta ligação.

Tendo em conta a proximidade com o mar, toda a decoração remete para a praia e para o *surf*. No interior, salta à vista a criatividade de alguns dos seus elementos, como os catos que fazem de bengaleiros e os troncos a servirem de cabeceira, assim como os artigos *vintage*, dos quais se sobressaem o piano em madeira e as caixas de correio mais antigas. Já no exterior, as diferentes pinturas nas paredes, realizadas por artistas portugueses, servem de homenagem a esta vila piscatória.



Figura 2 - Instalações do Selina Ericeira



Fonte: Selina (2020)

Antiga casa tradicional, foi convertida num espaço com 60 camas e 12 quartos, divididos entre dormitórios de 4,6,10 e 20 camas, quartos de família e quartos privados duplos, num investimento que rondou os 200 mil euros. Dispõe também de um terraço e piscina com vista para o mar, pátio exterior, cozinha partilhada e um restaurante/bar, que apresenta um menu de comida saudável.

Como é costume nos alojamentos Selina, o hotel apresenta uma programação diária, que varia entre sessões de poesia, comédia e cinema, música ao vivo, *dj's set*, *brunches*, *workshops* partilhados, *barbecues* e aulas de yoga (com um preço adicional de 15 euros) e, claro, de *surf*. Caso haja interesse, dispõe igualmente de um *shuttle* privado, que transporta os hóspedes do aeroporto ou do Selina Secret Garden Lisbon até à Ericeira e vice-versa, com um preço fixo de 65€.

Com o intuito de inovar e complementar a sua oferta, o Selina conta já com um conjunto de parcerias que se têm mostrado determinantes no desenvolvimento do negócio. A nível do retalho, marcas portuguesas como a Conscious Swimwear (biquínis feitos com plástico dos oceanos), Futah (toalhas de praia) e Pagaya (roupa e acessórios) são presença assídua num pequeno repositório colocado junto ao balcão onde os clientes são recebidos. Mais recentemente, associou-se também a algumas marcas de referência internacional sediadas na



Ericeira, como a Ericeira Surf Shop ou Deeply, que oferecem 15% de desconto a todos os clientes do grupo. Quanto às atividades desportivas, a PortugalSurfCamp, responsável pelas aulas de *surf* dos hóspedes do hotel, e a Bike Ericeira, empresa que disponibiliza e organiza as *tours* de bicicleta, têm-se assumido como os seus principais parceiros. Esta participação colaborativa com a comunidade local tem funcionado igualmente como canal de promoção, muito por um *word of mouth* positivo, capaz de atrair potenciais novos clientes.

Por sua vez, a comunicação realiza-se, essencialmente, através das redes sociais. Tendo em conta a atividade diária crescente dos utilizadores, o grupo considera ser este o meio mais eficaz para atingir o seu *target*, composto, sobretudo, por *millenials*. Neste sentido, investe nas páginas de *instagram* (quase 300 mil seguidores) e *Facebook*, onde partilha as últimas novidades da marca, eventos, fotografias, entre outros conteúdos. Para além destes, recorre também aos *digital influencers* (pessoas que criam conteúdo – vídeos, imagens, textos – em comunidades criadas pelos próprios), dado o impacto e influência que, atualmente, exercem sobre este segmento da população.

O Selina Ericeira encontra-se presente em diferentes canais de reservas (*online bookers*), tais como *Booking*, *TripAdvisor*, *Expedia* e *HostelWorld*. Adicionalmente, podem ser marcadas estadias diretamente no seu *site* ou *app*, onde é concedido um desconto de 10% no valor final. Já a estratégia de *pricing*, transversal a todas as unidades do grupo, consiste em praticar preços relativamente inferiores aos do segmento em que está inserido. Estes variam de acordo com as diferentes alturas do ano (época alta, média e baixa), datas festivas e fins-de-semana.

Quadro 9 - Estratégia de Pricing do Selina Boavista Ericeira

CATEGORIA	Nº QUARTOS	JUN-JUL-AGO-SET		MAR-ABR-MAI-OUT		NOV-DEZ-JAN-FEV	
		ALTA		MÉDIA		BAIXA	
		SEMANA	FIM-DE-SEM	SEMANA	FIM-DE-SEM	SEMANA	FIM-DE-SEM
STANDARD	4	100 €	120 €	80 €	90 €	70 €	80 €
QUARTO PRIVADO DUPLO	2	102 €	122 €	82 €	92 €	72 €	82 €
QUARTO 4 CAMAS	2	102 €	122 €	82 €	92 €	72 €	82 €
DORMITÓRIO 10 CAMAS	1	25 €	27 €	18 €	20 €	16 €	18 €
DORMITÓRIO 20 CAMAS	1	26 €	28 €	19 €	21 €	17 €	19 €
DORMITÓRIO 6 CAMAS	1	26 €	28 €	19 €	21 €	17 €	19 €
DORMITÓRIO 4 CAMAS	1	26 €	28 €	19 €	21 €	17 €	19 €

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Selina (2020)

Quanto ao preço das aulas de *surf*, apenas diferem de acordo com o pacote escolhido. Atualmente, os hóspedes podem escolher entre aulas de grupo (até 5 pessoas), aulas semi-privadas (2 pessoas) e aulas privadas.

Quadro 10 - Preço das aulas de *surf* do Selina Boavista Ericeira

PACOTES DE SURF	ALTA	MÉDIA	BAIXA
	1 PESSOA	2 PESSOAS	5 PESSOAS
AULA DE GRUPO	39 €	78 €	155 €
AULA SEMI-PRIVADA	-	78 €	-
AULA PRIVADA	125 €	-	-

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Selina (2020)

Por último, o perfil de cliente do Selina Ericeira é idêntico ao tipo de turista já aqui apresentado, pela 2 II - Informática e Informação. Com uma idade compreendida entre os 24-38 anos, vêm essencialmente pelo *surf* (profissional ou lazer) e o seu tempo médio de estadia é de 2.5 noites. Os principais mercados emissores são, atualmente, França, Reino Unido, Holanda, Alemanha e Brasil.

#### 1.2.4.3 Análise concorrencial

Numa indústria inicialmente dominada pelo Airbnb e outras plataformas *home-sharing*, o grupo Selina “intormeteu-se” com um novo modelo de negócio, ao investir em propriedades já inabitadas ou sem qualquer uso, convertendo-as em verdadeiros espaços de *co-work* e *co-living*. Graças ao seu conceito diferenciado, os fundadores do grupo consideram que ainda não existe uma concorrência direta para os seus hotéis. No entanto, cada destino apresenta uma série de alternativas, dadas as tendências do turismo aí verificadas.

O Selina Boavista Ericeira tem no número crescente de *surf-camps* e *surf-hostels* um dos principais desafios ao seu negócio. De facto, dada a proximidade de filosofias, preços e até localização, estabelecimentos como o Aktion Ericeira Surf Hostel, Lapoint Ericeira Surf Camp e GIG Capsule Hostel são considerados os seus principais concorrentes. Para além dos já referidos, podem ainda ser considerados como alternativa o AmarSurf Hostel, Ericeira Villa Surfcamp ou Blue Buddha Ericeira.

As elevadas classificações atribuídas pelos hóspedes, nas plataformas *online*, vêm confirmar o crescente de qualidade da oferta nesta região. Em jeito de exemplo, o Selina apresenta no *site* da *HostelWord*, um dos mais procurados e conceituados do setor, uma pontuação combinada de 9.9/10. Por seu turno, os seus concorrentes GIG Capsule Hostel, Aktion Ericeira Surf Hostel, AmarSurf Hostel ou Ericeira Villa Surfcamp mantém o padrão elevado, com uma classificação de 9.7/10, 9.1/10, 9.2/10 e 9.0/10 respectivamente.

Quadro 11 - Hostels na vila da Ericeira

	Nº Hostels   Hostels Cowork	Nº Camas	Taxa média de ocupação Época Alta/Média/Baixa	Preço médio por cama Época Alta/Baixa
<b>Ericeira</b>	15 / 1	863	95% - Alta (Junho a Setembro) 52% - Média (Março a Maio; Outubro) 33% - Baixa (Novembro a Março)	33€ - Alta (Junho a Setembro) 27€ - Baixa (Novembro a Março)

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Selina (2018)

De seguida, apresenta-se uma breve análise da oferta envolvente:

### **Aktion Ericeira Surf Hostel**

O Aktion Ericeira Surf Hostel, inaugurado em Março de 2018, apresenta um conceito totalmente direcionado para o *surf* e para o que a vila de melhor tem para oferecer, como o mar, praia e gastronomia. Localizado no centro da vila, este edifício de três andares, tem todos os quartos duplos e dormitórios com casa de banho própria, varanda privativa e vista para o mar. No total, contabiliza cerca de 90 camas. A sua oferta contempla:

- Diferentes modalidades de alojamento: 2 apartamentos (até quatro pessoas), 6 quartos privados duplos, 2 dormitórios de 4,6,10 e 12 camas e ainda 12 (para duas pessoas), apenas disponíveis na época alta;
- Cozinha partilhada;
- Piscina exterior;
- Área de churrasco;
- Sala com *playstation*, tela para filmes ou desporto, mesa de bilhar e *beer pong*;
- Sala de reuniões e eventos, para mais de 40 pessoas;
- Pequeno-almoço;
- Internet Wifi gratuita.

Ainda neste âmbito, o *Hostel* tem uma parceria com a escola de *surf* Na Onda, que disponibiliza pacotes distintos de 1, 3 e 6 aulas (de duas horas cada), e equipamento para a prática. Os hóspedes têm também à sua disposição aulas de yoga, por um preço adicional de 17.5€.

Quadro 12 - Preços do Aktion Ericeira Surf Hostel

CATEGORIA	Nº QUARTOS	ALTA	BAIXA
		1 DIA	1 DIA
APARTAMENTO	2	105 €	84 €
QUARTO PRIVADO DUPLO	6	82 €	55 €
PODS	12	63 €	-
DORMITÓRIO 10 CAMAS	2	23 €	17 €
DORMITÓRIO 12 CAMAS	2	21 €	15 €
DORMITÓRIO 6 CAMAS	2	25 €	19 €
DORMITÓRIO 4 CAMAS	2	29 €	21 €
PACOTES DE SURF		1 PESSOA	
1 AULA		28 €	
3 AULAS		80 €	
6 AULAS		120 €	

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Aktion Ericeira Surf Hostel (2020)

### Lapoint Surf Camp Ericeira

Na antiga discoteca S.A, foi criado um *surf-camp* pensado para todos os praticantes da modalidade. Apenas a escassos metros da Praia do Lizandro, a sua localização mantém os hóspedes sempre ocupados, seja entre atividades na praia ou passeios pela vila. O espaço, com um espírito informal e descontraído, tem um total de 35 quartos de diferentes tipologias, onde predomina a luz natural, e recebe cerca de 2000 pessoas por ano. Entre os seus serviços oferecidos, destacam-se:

- Diferentes modalidades de alojamento: dormitórios, dormitórios com vista, quartos duplos com casa de banho privada e suítes;
- Piscina com vista para o mar;
- Restaurante/bar
- Uma *bowl* (como uma piscina vazia, para a prática de *surf*)
- Aulas de yoga
- *Transfer*

Estes são vendidos em pacotes distintos, que variam de acordo com o tempo pretendido e motivação da viagem: *Bed and Breakfast*, *Yoga and Surf e Surf*, sendo que este último apresenta ainda a opção de nível básico, intermédio e experiente. Por sua vez, os *packs* encontram-se disponíveis para uma, duas e três semanas, com exceção do *yoga and surf*, apenas oferecido para sete dias.

Quadro 13 - Oferta e Preços do Lapoint Surf Ericeira

Categoria	ALTA	BAIXA
	1 SEMANA	1 SEMANA
	<b>SURF NÍVEL 1, 2 E 3</b>	
DORMITÓRIO	799 €	599 €
DORMITÓRIO COM VISTA	849 €	649 €
QUARTO PRIVADO DUPLO	909 €	709 €
SUITE	959 €	759 €
	<b>SURF AND YOGA</b>	
DORMITÓRIO	799 €	749 €
DORMITÓRIO COM VISTA	849 €	799 €
QUARTO PRIVADO DUPLO	909 €	859 €
SUITE	959 €	909 €
	<b>BED AND BREAKFAST</b>	
DORMITÓRIO	479 €	359 €
DORMITÓRIO COM VISTA	529 €	409 €
QUARTO PRIVADO DUPLO	589 €	469 €
SUITE	639 €	519 €

<b>Surf</b> Nível 1, 2 e 3	7 noites de alojamento
	7 pequenos almoços
	5 aulas práticas de surf (equipamento incluído)
	Curso teórico de surf
	Transporte (de acordo com a localização) para as aulas
<b>Surf and Yoga</b>	7 noites de alojamento
	7 pequenos almoços
	5 aulas práticas de surf (equipamento incluído)
	Curso teórico de surf
	8 horas de Yoga
<b>Bed and Breakfast</b>	7 noites de alojamento
	7 pequenos almoços

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Lapoint Surf Ericeira (2020)

### GIG Capsule Hostel

*Green is Good* é o lema do GIG Capsule Hostel, inaugurado em Maio de 2018, junto à praia dos Pescadores. O seu conceito, ainda pouco explorado em Portugal, é direcionado para a vida saudável e conta com quartos cápsula e um restaurante “green” no piso térreo, onde são servidos os pequenos-almoços. Representa, por isso, um *lifestyle*, incentivando a prática desportiva e o descanso do corpo e mente. O seu espaço, que junta o *design* minimalista de inspiração japonesa ao tradicional desta vila piscatória, conta com dois quartos cápsula de 8 e 4 camas (com possibilidade para 2 camas de casal) e uma casa de banho partilhada.

O GIG Capsule Hostel coloca à disposição dos clientes:

- Camas cápsula, equipados com estores individuais;
- Pequeno-almoço;
- Restaurante Green, com uma oferta de refeições saudáveis e produtos biológicos;
- Cozinha partilhada;
- Terraço;
- Espaço de *coworking*;
- Aulas de *surf* e *yoga*;

Quanto aos preços praticados, estes variam de acordo com a altura do ano, sendo que os clientes podem optar por incluir o pequeno-almoço, com um custo adicional de 5€ por pessoa/noite. Caso pretendam ficar hospedados mais de uma semana, o *hostel* oferece ainda a opção de três pacotes distintos (*Beach, Surf e Yoga*), sem um preço tabelado e a ser acordado pelas duas partes (e por isso não discriminado na análise abaixo). Por último, de salientar que os preços são iguais para ambos os quartos, independentemente da sua dimensão e número de camas.

Quadro 14 - Oferta e preços do GIG Capsule Hostel

	ALTA	MÉDIA	BAIXA
<b>ALOJAMENTO</b>	<b>1 DIA</b>	<b>1 DIA</b>	<b>1 DIA</b>
NOITE	25 €	20 €	15 €
NOITE + PEQUENO-ALMOÇO	30 €	25 €	20 €
<b>SERVIÇOS</b>	<b>x 1</b>	<b>x 3</b>	<b>x 5</b>
SURF	35 €	60 €	135 €
YOGA	15 €	45 €	60 €
ESPAÇO DE COWORK	12 €	35 €	50 €

BEACH	SURF	YOGA
Alojamento;	Alojamento;	Alojamento;
Pequeno-almoço;	Pequeno-almoço;	Pequeno-almoço;
Transfer do aeroporto;	Aulas de <i>surf</i> (equipamento e transporte incluído);	Aulas de <i>Yoga</i> ;
<i>Pub Crawl</i> ;	Transfer do aeroporto;	Transfer do aeroporto;
Jantar típico português.	<i>Pub crawl</i> ;	<i>Pub crawl</i> ;
	Jantar típico português;	Jantar típico português
	<i>Bruch</i> com carta saudável.	<i>Bruch</i> com carta saudável

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de GIG Capsule Hostel

### 1.3 Recapitulação do problema

O turismo de *surf* tem-se tornado num fenómeno de importância económica, social e ambiental suficiente capaz de justificar a atenção académica recente. Trata-se de um nicho de mercado emergente, resultante de um crescente número de viagens que têm nas ondas a sua principal motivação. Para muito tem contribuído a recente mediatização em torno do *surf*, não só enquanto desporto mas como estilo de vida a seguir.

Com a sua história enraizada no mar, a Ericeira apresenta potencialidades singulares, que a tornam num destino de *surf* de eleição. Conhecida pela qualidade das suas ondas e variedade de *surfbreaks*, a vila foi distinguida, em 2011, como a primeira Reserva Mundial de Surf da Europa. Tal reconhecimento despoletou um verdadeiro turismo de *surf* na região, que se fez sentir a vários níveis: para além dos turistas estrangeiros que aqui se instalaram, a oferta de restaurantes e bares quase duplicou e existem, hoje, dezenas de alojamentos turísticos ligados à modalidade (*surf hostels*, *surf camps* e *surf houses*).

Fruto deste impacto, a marca hoteleira Selina decidiu expandir o seu negócio até à vila da Ericeira, inaugurando, em Abril de 2019, o Selina Boavista Ericeira. Com uma forte ligação ao *surf*, esta unidade apresenta um conceito baseado na partilha de experiências entre os hóspedes e a comunidade local, utilizando a música e as artes para fomentar esta relação. Esta visão *open hospitality*, juntamente com as suas opções estratégicas, permitem diferenciá-lo num mercado que já se apresenta bastante competitivo.

O principal objetivo do caso passa então por dar a conhecer o tema do turismo de *surf* na Ericeira, analisando a evolução desde que a vila foi reconhecida como destino turístico de eleição. Adicionalmente, é apresentado o caso do Selina Ericeira, um hotel com um conceito relativamente novo no nosso país, que foi inaugurado recentemente na vila (em plena “época dourada”) e que tem vingado perante tamanha concorrência.

Para tal, pretende-se que os alunos respondam às seguintes questões:

**Questão 1** - Descreva a estratégia de comunicação e promoção do Turismo de Portugal para o *surf* nacional e os seus consequentes impactos.

**Questão 2** – Com recurso a uma breve pesquisa adicional, indique aqueles que julga serem os principais fatores de decisão de um destino turístico de *surf*.

**Questão 3** - Caracterize o mercado dos *surf hostels* na Ericeira quanto à sua evolução e atratividade apoiando-se numa ferramenta estratégica.



**Questão 4** - Elabore uma análise SWOT dinâmica referente ao Selina Ericeira, não esquecendo de incluir na sua reflexão o contexto de crise económica e sanitária atual.

**Questão 5** - De acordo com os dados apresentados no enunciado, elabore um mapa perceptual do mercado de *surf hostels* da Ericeira. Defina os dois eixos e justifique.

**Questão 6** – Identifique a estratégia de posicionamento do Selina Ericeira e descreva-a sucintamente.

**Questão 7** - Indique os principais fatores que, no seu entender, motivaram a marca Selina a expandir o seu negócio para a zona da Ericeira.

**Questão 8** - Perante o contexto de pandemia atual, defina e desenvolva três medidas que permitam dinamizar a procura do Selina Boavista Ericeira.



## 1.4 Anexos

## Anexo A – Chegadas de turistas internacionais por regiões de destino

Unidade: 10<sup>6</sup>

Região	2014	2015	2016	2017	2018 (Po)
<b>Mundo</b>	<b>1 138,5</b>	<b>1 195,0</b>	<b>1 240,9</b>	<b>1 327,7</b>	<b>1 402,8</b>
Europa	576,2	604,5	619,7	672,5	713,4
Ásia e Pacífico	269,5	284,6	306,6	324,0	345,1
Américas	181,9	194,1	201,3	210,8	217,3
África	55,0	53,5	57,8	62,7	67,1
Médio Oriente	55,9	58,3	55,5	57,7	59,9

Fonte: INE (2019)

## Anexo B – Chegadas de turistas a Portugal

Unidade: 10<sup>3</sup>

País de residência	2017	2018	Tx Var (%)	Quotas	
				2017	2018
<b>Total</b>	<b>21 234,5</b>	<b>22 816,8</b>	<b>7,5%</b>	100,0%	100,0%
Espanha	5 326,2	5 799,1	8,9%	25,1%	25,4%
Reino Unido	3 503,1	3 527,4	0,7%	16,5%	15,5%
França	2 920,7	3 042,4	4,2%	13,8%	13,3%
Alemanha	1 821,3	1 953,3	7,2%	8,6%	8,6%
Outros Europa	4 292,7	4 861,4	13,2%	20,2%	21,3%
Brasil	1 043,1	1 182,6	13,4%	4,9%	5,2%
Outros	2 327,3	2 450,6	5,3%	11,0%	10,7%

Fonte: INE (2019)

## Anexo C – Resultado do alojamento turístico

Resultados globais	Unidade	2017	2018	Tvh (%)
<b>Estabelecimentos</b>	nº	x	6 868	
Estabelecimentos (sem AL na RA Açores)	*	5 840	6 706	14,8
<b>Capacidade de alojamento</b>	*	x	423 152	
Capacidade de alojamento (sem AL na RA Açores)	*	402 832	420 209	4,3
<b>Hóspedes</b>	10 <sup>3</sup>	x	25 249,9	
Hóspedes (sem AL na RA Açores)	*	23 953,8	25 165,7	5,1
<b>Dormidas</b>	10 <sup>3</sup>	x	67 662,1	
Dormidas (sem AL na RA Açores)	*	65 385,2	67 411,6	3,1
<b>Estada média</b>	nº noites	x	2,68	
Estada média (sem AL na RA Açores)	*	2,73	2,68	-2,0
<b>Taxa de ocupação-cama (líquida)</b>	%	x	47,8	
Taxa de ocupação-cama (líquida) (sem AL na RA Açores)	*	48,9	48,0	-0,9
<b>Proveitos totais</b>	10 <sup>6</sup> €	x	3 986,6	
Proveitos totais (sem AL na RA Açores)	*	3 681,2	3 979,5	8,1
<b>Proveitos de aposento</b>	*	x	2 993,2	
Proveitos de aposento (sem AL na RA Açores)	*	2 738,0	2 986,2	9,1
<b>RevPAR (Rendimento médio por quarto disponível)</b>	€	x	47,8	
RevPAR (Rendimento médio por quarto disponível) (sem AL na RA Açores)	*	46,2	48,0	3,8

Fonte: INE (2019)

## Anexo D – Dormidas no total dos meios de alojamento, segundo o país de residência habitual

Unidade: 10<sup>3</sup>

País de residência	2017			2018						Tx. Var. (%)
	IPHH	%	%	IPHH	%	%	IPHH (sem AL na RA Açores)	%	%	
<b>TOTAL</b>	<b>65 385,2</b>	<b>100,0%</b>		<b>67 662,1</b>	<b>100,0%</b>		<b>67 411,6</b>	<b>100,0%</b>		<b>3,1</b>
<b>PORTUGAL</b>	<b>18 595,7</b>	<b>28,4%</b>		<b>19 889,7</b>	<b>29,4%</b>		<b>19 797,5</b>	<b>29,4%</b>		<b>6,5</b>
<b>ESTRANGEIRO</b>	<b>46 789,5</b>	<b>71,6%</b>	<b>100,0%</b>	<b>47 772,4</b>	<b>70,6%</b>	<b>100,0%</b>	<b>47 614,1</b>	<b>70,6%</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,8</b>
Alemanha	6 452,4		13,8%	6 450,2		13,5%	6 421,7		13,5%	-0,5
Bélgica	1 030,4		2,2%	1 059,1		2,2%	1 053,1		2,2%	2,2
Brasil	2 259,6		4,8%	2 567,0		5,4%	2 585,5		5,4%	14,4
Canadá	743,1		1,6%	905,9		1,9%	898,6		1,9%	20,9
China	455,8		1,0%	518,9		1,1%	518,7		1,1%	13,8
Dinamarca	619,4		1,3%	587,5		1,2%	586,6		1,2%	-5,3
Espanha	4 614,2		9,9%	4 861,7		10,2%	4 861,8		10,2%	5,4
EUA	1 796,9		3,8%	2 244,6		4,7%	2 228,0		4,7%	24,0
França	4 624,8		9,9%	4 701,8		9,8%	4 683,3		9,8%	1,3
Irlanda	1 604,1		3,4%	1 636,7		3,4%	1 635,9		3,4%	2,0
Itália	1 561,8		3,3%	1 601,3		3,4%	1 590,2		3,3%	1,8
Países Baixos	2 713,8		5,8%	2 551,4		5,3%	2 543,6		5,3%	-6,3
Polónia	1 073,6		2,3%	961,0		2,0%	957,7		2,0%	-10,8
Reino Unido	9 846,1		21,0%	9 329,7		19,5%	9 320,6		19,6%	-5,3
Suécia	731,8		1,6%	770,7		1,6%	769,8		1,6%	5,2
Suíça	897,2		1,9%	900,8		1,9%	895,6		1,9%	-0,2
Outros	6 220,4		13,3%	6 084,1		12,7%	6 063,7		12,7%	-2,5

Fonte: INE (2019)

## Anexo E – Hóspedes, segundo tipo de estabelecimento, por mês

2018 Unidade: 10<sup>2</sup>

Indicadores e tipologias	Total	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Hóspedes</b>													
<b>Total da hotelaria</b>	<b>20 450</b>	<b>970</b>	<b>1 101</b>	<b>1 473</b>	<b>1 736</b>	<b>1 985</b>	<b>2 013</b>	<b>2 435</b>	<b>2 203</b>	<b>1 944</b>	<b>1 288</b>	<b>1 182</b>	<b>1 182</b>
Hotéis	16 726	839	941	1 241	1 429	1 614	1 605	1 657	1 918	1 763	1 595	1 114	1 010
Hotéis-Apartamentos	1 791	69	81	120	157	181	192	211	228	202	171	92	88
Apartamentos turísticos	1 017	25	33	50	77	102	121	148	164	133	94	36	35
Alojamentos turísticos	543	17	22	33	42	51	60	71	84	66	50	23	25
Pousadas e Quintas da Madeira	373	20	23	29	32	36	35	35	41	39	35	24	24
<b>Turismo no Espaço Rural/ TH</b>	<b>849</b>	<b>26</b>	<b>36</b>	<b>47</b>	<b>63</b>	<b>78</b>	<b>84</b>	<b>109</b>	<b>149</b>	<b>104</b>	<b>75</b>	<b>36</b>	<b>41</b>
<b>Alojamento Local</b>	<b>3 951</b>	<b>179</b>	<b>196</b>	<b>261</b>	<b>309</b>	<b>367</b>	<b>384</b>	<b>459</b>	<b>531</b>	<b>437</b>	<b>366</b>	<b>239</b>	<b>220</b>
<b>Campismo</b>	<b>1 985</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>65</b>	<b>84</b>	<b>129</b>	<b>174</b>	<b>364</b>	<b>584</b>	<b>250</b>	<b>124</b>	<b>56</b>	<b>56</b>
<b>Col. férias e pousadas juven.</b>	<b>327</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>42</b>	<b>53</b>	<b>37</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

Fonte: INE (2019)

## Anexo F – Estada média, segundo tipo de estabelecimento, por mês

2018 Unidade: 10<sup>2</sup>

Indicadores e tipologias	Total	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Estada média</b>													
<b>Total</b>	<b>2,68</b>	<b>2,45</b>	<b>2,53</b>	<b>2,59</b>	<b>2,57</b>	<b>2,61</b>	<b>2,74</b>	<b>2,99</b>	<b>3,01</b>	<b>2,69</b>	<b>2,64</b>	<b>2,45</b>	<b>2,28</b>
<b>Total da hotelaria</b>	<b>2,77</b>	<b>2,49</b>	<b>2,58</b>	<b>2,66</b>	<b>2,64</b>	<b>2,70</b>	<b>2,83</b>	<b>3,14</b>	<b>3,16</b>	<b>2,80</b>	<b>2,72</b>	<b>2,49</b>	<b>2,31</b>
Hotéis	2,42	2,20	2,25	2,35	2,34	2,39	2,48	2,69	2,70	2,46	2,39	2,24	2,09
Hotéis-Apartamentos	4,34	4,46	4,59	4,26	3,96	4,07	4,24	4,70	4,93	4,23	4,23	4,25	3,67
Apartamentos turísticos	4,76	5,31	5,52	5,07	4,54	4,36	4,60	5,01	5,11	4,45	4,67	4,80	4,16
Aideamentos turísticos	4,86	5,08	5,28	4,98	4,59	4,60	4,55	5,36	5,41	4,48	4,85	4,61	3,86
Pousadas e Quintas da Madeira	2,25	2,24	2,26	2,36	2,18	2,18	2,20	2,36	2,53	2,18	2,12	2,19	2,16
<b>Turismo no Espaço Rural/ TH</b>	<b>2,11</b>	<b>1,85</b>	<b>1,89</b>	<b>1,93</b>	<b>1,96</b>	<b>2,00</b>	<b>2,05</b>	<b>2,38</b>	<b>2,45</b>	<b>2,03</b>	<b>1,96</b>	<b>1,94</b>	<b>1,91</b>
<b>Alojamento Local</b>	<b>2,36</b>	<b>2,33</b>	<b>2,34</b>	<b>2,33</b>	<b>2,32</b>	<b>2,29</b>	<b>2,38</b>	<b>2,47</b>	<b>2,45</b>	<b>2,33</b>	<b>2,37</b>	<b>2,27</b>	<b>2,22</b>
<b>Campismo</b>	<b>3,45</b>	<b>4,54</b>	<b>4,24</b>	<b>3,82</b>	<b>3,08</b>	<b>2,82</b>	<b>3,05</b>	<b>3,53</b>	<b>3,69</b>	<b>3,01</b>	<b>3,09</b>	<b>3,79</b>	<b>3,85</b>
<b>Col. férias e pousadas juven.</b>	<b>2,12</b>	<b>2,07</b>	<b>1,97</b>	<b>1,99</b>	<b>1,85</b>	<b>1,82</b>	<b>1,99</b>	<b>2,67</b>	<b>2,39</b>	<b>1,86</b>	<b>2,16</b>	<b>2,16</b>	<b>2,04</b>

Fonte: INE (2019)

## Anexo G – Taxa líquida de ocupação-cama, segundo o tipo de alojamento, por regiões NUTSII

NUTS	Total dos Alojamentos Turísticos	Total Hotelaria	Apartamentos turísticos	Turismo de Habitação	Alojamento Local
<b>PORTUGAL</b>	<b>47,8</b>	<b>51,9</b>	<b>43,8</b>	<b>21,6</b>	<b>37,0</b>
<b>CONTINENTE</b>	<b>46,8</b>	<b>50,4</b>	<b>44,2</b>	<b>20,8</b>	<b>37,8</b>
Norte	42,6	47,9	40,6	22,4	36,2
Centro	32,8	36,6	23,8	18,0	24,7
AM Lisboa	58,6	61,5	38,8	37,2	49,1
Alentejo	33,2	40,1	25,3	18,9	24,0
Algarve	50,2	51,4	46,1	34,7	39,6
<b>RA AÇORES</b>	<b>42,8</b>	<b>47,7</b>	<b>36,3</b>	<b>31,3</b>	<b>27,7</b>
<b>RA MADEIRA</b>	<b>58,7</b>	<b>67,0</b>	<b>37,8</b>	<b>33,8</b>	<b>34,7</b>

Fonte: INE (2019)

## Anexo H – Dinâmica das principais atividades da fileira Turismo e Lazer

	Alojamento e restauração 			Transportes 			
	2017	Δ 10-17	Δ 12-17	2017	Δ 10-17	Δ 12-17	
VN (milhões €)	2.829	46,2%	64,1%	VN (milhões €)	1.043	19,2%	9,7%
VAB (milhões €)	1.243	54,5%	81,8%	VAB (milhões €)	372	26,4%	33,4%
Emprego (N.º)	66.185	29,7%	39,7%	Emprego (N.º)	5.239	22,3%	21,5%

	Lazer e entretenimento 		
	2017	Δ 10-17	Δ 12-17
VN (milhões €)	947	16,9%	35,8%
VAB (milhões €)	210	13,5%	36,5%
Emprego (N.º)	5.581	26,1%	34,0%

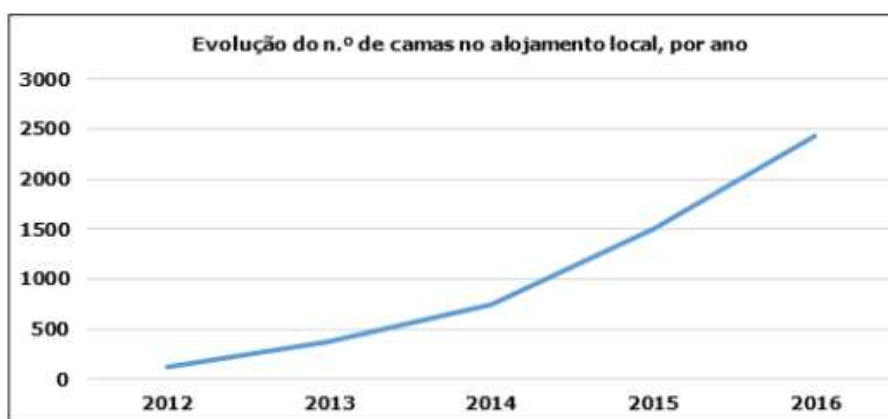
Fonte: Economia do Mar, YE (2019)

### Anexo I – Distribuição do VAB e do emprego da Economia do Mar a nível mundial



Fonte: Fonte: Economia do Mar, YE (2019)

### Anexo J – Evolução do nº de camas no alojamento local, no Concelho de Mafra



Fonte: Camara Municipal de Mafra (2017)

### Anexo K – Localização do alojamento local por zona (%), no Concelho de Mafra



Fonte: Camara Municipal de Mafra (2017)



## Anexo L – Evolução das dormidas nos estabelecimentos hoteleiros da região de Lisboa

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>PORTUGAL</b>	37.391.291	39.440.315	39.681.040	41.569.716	48.711.366	53.074.176
<b>LISBOA</b>	8.620.423	9.027.432	9.439.853	10.040.808	12.279.422	13.468.659
<b>Amadora</b>	66.435	58.007	--	58.965	95.423	103.061
<b>Cascais</b>	1.079.462	1.190.605	1.202.055	1.206.730	1.310.461	1.347.352
<b>Lisboa</b>	6.190.588	6.419.256	6.789.166	7.237.915	9.008.523	9.999.851
<b>Loures</b>	-	-	95.183	105.103	105.499	110.382
<b>Mafra</b>	88.184	86.636	90.059	109.033	129.081	144.164
<b>Odivelas</b>	0	0	0	0	-	-
<b>Oeiras</b>	219.726	215.644	228.822	280.291	331.645	340.419
<b>Sintra</b>	220.992	241.747	250.677	280.326	361.283	405.710
<b>Vila Franca de Xira</b>	-	-	-	-	-	49.624

Fonte: Camara Municipal de Mafra (2017)

## Anexo M - Distribuição geográfica dos hotéis Selina



Fonte: Selina (2020)



## 2. Nota pedagógica

### 2.1 Público-alvo do caso

O presente caso destina-se a:

- Estudantes de grau de licenciatura ou mestrado nas áreas de Gestão, Direção e Gestão hoteleira ou marketing que, com a sua formação nestas matérias, possam responder, com maior facilidade, às questões colocadas no enunciado, apresentando estratégias e soluções viáveis;
- Qualquer aluno que, embora não esteja diretamente ligado às áreas referidas, tenha interesse nos tópicos abordados e queira desenvolver os seus conhecimentos em matérias de marketing turístico, estratégia e gestão turística;
- Docentes das áreas acima referidas, que tenham o interesse em utilizar este caso como ferramenta pedagógica nas suas unidades curriculares.

### 3.2 Objetivos pedagógicos

Este caso pedagógico apresenta como objetivos:

- Estimular o interesse dos alunos pelo setor turístico, explorando os seus conceitos e tendências atuais;
- Garantir uma clara distinção entre o turismo de *surf* e as restantes tipologias emergentes, para além de saber como caracterizá-lo;
- Capacitar os alunos a uma análise crítica e fundamentada quanto à definição das principais estratégias de marketing utilizadas no setor turístico (segmentação, *target* e posicionamento, *pricing*, comunicação, entre outras);
- Dotar os alunos de competências necessárias para fazer uma análise detalhada da oferta turística e concorrencial presente no local de estudo, utilizando as ferramentas estratégicas adequadas;
- Identificar as principais motivações e fatores de decisão neste segmento de mercado;
- Analisar os fatores críticos de sucesso dos alojamentos turísticos ligados ao *surf* (*surf hostels*, *surf camps* e *surf houses*) e fazer a sua distinção com os estabelecimentos hoteleiros tradicionais;
- Dar a conhecer um conceito de sucesso, relativamente recente no nosso país, capaz de se diferenciar no contexto concorrencial bastante competitivo;
- Estimular a capacidade analítica e a criatividade entre os alunos;

## 2.3 Revisão de literatura

### 2.3.1 Marketing Turístico

O marketing turístico tem-se tornado cada vez mais num fator de diferenciação e de ganho de competitividade entre a indústria turística. As empresas do setor têm procurado adotar estratégias baseadas nas principais tendências, tanto nacionais como internacionais, uma vez que a globalização trouxe um aumento gradual da concorrência e um despertar dos consumidores para novos produtos e um melhor nível de serviços (Costa, 2010).

De facto, o marketing para o turismo encontra-se em mudança, isto é, está a evoluir para uma segmentação muito mais especializada por produto turístico. Trabalhar segmentos de turistas que compram produtos turísticos de curta duração, como *city breaks*, utilizando companhias aéreas *low-cost*, é agora diferente do que trabalhar segmentos de consumidores que compram Turismo de Natureza, Sol e Praia ou Enoturismo. Para Rita (2017), o processo de segmentação é então fundamental, uma vez que os turistas apresentam interesses distintos e motivações próprias para viajar. Dolnicar (2008) partilha da mesma visão ao defender que tal processo permite para um maior grau de personalização e um desenvolvimento de estratégias de marketing mais direcionadas para as características desse grupo.

Para este efeito, temos então que o marketing turístico é um processo de gestão orientado para o equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos turistas e os interesses dos destinos ou organizações. De acordo com Sarmiento (2008: 121), “é uma atividade dirigida, que responde às necessidades dos turistas e destinos, e que lhes oferece os bens necessários”. Assim, conseguem criar ou adaptar os produtos turísticos ao seu público-alvo, de forma a atingir o ótimo da satisfação turística e cumprir os objetivos da organização.

Atualmente as organizações turísticas têm vindo a alterar os seus planos de marketing de modo a fomentar as potencialidades do destino, tornando-os mais competitivos. Segundo Costa (2010), a competitividade refere-se à capacidade dos mesmos em aplicar os seus recursos de forma mais eficiente, racional e sustentada, envolvendo os vários *stakeholders* no processo, examinando os seus pontos fortes e fracos e desenhando uma estratégia com uma implementação bem-sucedida. Neste campo, Ren e Blichfeldt (2011) referem mesmo que a competitividade é um fator crucial na estratégia de marketing turístico, determinante para o sucesso de um destino.

Para além da sua importância em manter os níveis de competitividade no mercado, o marketing turístico tem proporcionado o desenvolvimento de vários produtos e ferramentas



capazes de estimular a atratividade de um local (Pike e Ryan, 2004). Nesta matéria, as estratégias de comunicação em marketing são desenhadas com o intuito de atrair novos turistas no seu processo de decisão, tentando provocar-lhes, por um lado, diferentes sensações e reações, assim como proporcionar-lhes uma experiência memorável (Pine e Gilmore, 2007). Neste sentido, tem-se na criatividade um elemento chave nas estratégias de comunicação.

No entanto, os avanços tecnológicos registados nos últimos anos têm tido um impacto significativo nas estratégias de marketing dos destinos (Make, 2014). Atualmente, a promoção de um lugar está, em parte, dependente da utilização dos vários canais de comunicação e distribuição disponíveis, nomeadamente os *online*, dado o seu contributo nos aspetos informativos, emocionais e criação de imagem. Desta feita, O’Conner (2015) defende mesmo que o marketing digital é uma forma de criar valor. Nesta matéria, é de destacar o protagonismo crescente das *social media* entre os turistas no processo de tomada de decisões, assim como ao nível da geração de conteúdos (Hays *et al.*, 2013).

### **2.3.2 O Turismo de Surf**

#### **2.3.2.1 A emergência do Turismo de Nichos**

A globalização tem provocado, nas últimas décadas, o aparecimento de novos tipos de turismo resultantes das novas necessidades e valores emergentes da sociedade. Entre eles, surge o Turismo de Nicho como consequência do consumo turístico pós-moderno (Simões e Ferreira, 2009).

De acordo com Simões e Ferreira (2009), o turismo de nicho está fortemente associado à tendência de segmentação e especialização de produtos e visitantes. A mesma ideia é partilhada por Silva (2013: 99) ao afirmar que esta tipologia “caracteriza-se por um serviço mais personalizado, de reduzida escala, direcionado para um pequeno grupo de clientes com características e necessidades semelhantes, compelindo os destinos e operadores a aprofundar o conhecimento dos potenciais turistas”.

O turismo de nicho surge, assim, como uma alternativa a um turismo antigo, também designado por turismo dos 3S (*sun, sand and sea*), que se caracteriza por um consumo massivo de produtos padronizados, efetuado por consumidores inexperientes. Este turismo de massas apresenta essencialmente características balneares e de veraneio, resultando em flutuações sazonais. É um turismo não planeado, marcado por uma ausência de preocupação ambiental nos destinos recetores. Já o turismo de nichos está associado a uma vertente de sustentabilidade

territorial, de novas motivações e escolhas turísticas alternativas, mais intimistas e genuínas (Simões e Ferreira, 2009).

Com o turismo de nicho surge também um outro tipo de cliente, com um novo perfil e diferentes formas de olhar e consumir (Cravidão, 2006). Este turista é mais ativo, mais informado, mais exigente, mais independente e com outras preferências. Relativamente ao seu comportamento, organiza-se em grupos mais pequenos, tem uma estadia mais longa nos locais visitados e procura essencialmente experiências desafiantes, marcantes e autênticas (Page e Connell, 2006). Por sua vez, assume-se como sensível às questões ambientais e deseja contribuir para o impacto positivo do destino.

O turismo de nichos apresenta maior potencialidade de expansão em comunidades mais pequenas mas com forte identidade cultural. Este é utilizado como instrumento para o desenvolvimento local, uma vez que ocorre em qualquer altura do ano, diminuindo a sazonalidade destes destinos. É um tipo de turismo que se assume, assim, como oportunidade para estas regiões menos divulgadas se afirmarem no mercado competitivo, ao apostar na segmentação e diferenciação da oferta (Silva, 2013).

Numa outra perspetiva, Novelli (2005) refere que o turismo de nicho pode ser decomposto em macro nichos (produtos de maior dimensão) e micro nichos (segmentos ou subprodutos mais específicos). Neste sentido, incluem-se nesta tipologia produtos como o ecoturismo, turismo de aventura e desporto, ou ainda mais específicos, como o turismo de *surf*.

### **2.3.2.2 Caracterização do turismo de *surf***

O *surf* assume uma importância crescente para a indústria turística (Dolnicar e Fluker, 2003b). Para Reis e Jorge (2012), esta modalidade é descrita como uma atividade económica e turística, fruto das viagens dos seus praticantes na procura pelas melhores ondas, a fim de sentir liberdade, prazer e aventura. Para os mesmos autores, o *surf* tornou-se mesmo numa cultura, associada a um estilo de vida próprio, que combina desporto, lazer e moda.

Apesar da relação entre turismo e *surf* se perder no tempo, é na década de setenta que as viagens em torno do *surf* começam a ganhar relevância académica, com o aparecimento de um novo fenómeno denominado “a procura pela onda perfeita”. De acordo com Kampion e Brown (2003), o *surfari*, ou a procura do *surf* não descoberto, tornou-se na essência desta experiência. Tal fenómeno ditava assim a emergência de um nicho de mercado, o turismo de *surf*.

São várias as atividades que surgiram, nos últimos anos, em torno do *surf*, como a produção e distribuição de pranchas, *surfwear* e equipamento, escolas de surf e *surf camps*, ou propostas de consumo complementares como restaurantes, hotéis e *hostels*.

Apesar dos inúmeros estudos sobre o tema, o conceito de turismo de *surf* não é consensual. Estes variam de acordo com a duração da viagem e a distância percorrida até ao local. Para Fluker (2003a: 7), pioneiro da definição, o turismo de *surf* "envolve pessoas que viajam para locais domésticos por um período de tempo não excedendo os seis meses ou para locais internacionais por um período de tempo não excedendo doze meses, que ficam hospedados pelo menos uma noite, onde a participação ativa no *surf*, (...) é a motivação primária para a escolha do destino." Num outro ponto de vista, Ponting (2009) afirma que o turismo de *surf* não inclui necessariamente apenas participantes mas igualmente espectadores e companheiros de viagem que não praticam a modalidade.

Por sua vez, Buckley (2002a) sugere que o turismo de *surf* ocorre quando o participante viaja mais de 40 Km com o propósito de surfar e permanece uma noite no local. Este defende que, para os praticantes, o *surf* é visto como um desporto competitivo, uma atividade de lazer e uma obsessão, o que o leva a considerar que o turista de *surf* é primeiramente surfista e só depois turista.

Já Ponting (2009) destaca quatro elementos considerados ideais para um destino turístico de *surf* e que devem ser enfatizados aquando da sua comunicação: ondas perfeitas, ondas *uncrowded* (ou pouco povoadas), *soft adventure* e um ambiente tropical. Neste sentido, locais como Mundaka (Espanha), Mavericks (EUA), Trestles (EUA), Huanchaco (Perú), Pichilemu (Chile) e Uluwatu (Indonésia) encontram-se entre os primeiros a ser procurados para este propósito. Importa realçar que as zonas mencionadas têm em comum o facto de apresentarem condições excecionais para a prática do *surf* assim como a similaridade a locais como a Ericeira, o caso em estudo.

### **2.3.2.3 Tipologias do Turismo de Surf**

Buckley (2002a) distingue dois tipos de turismo distintos, nomeadamente o turismo de *surf* comercial e o turismo de *surf* independente. No primeiro, os surfistas viajam em pacotes pré-pagos, com os aspetos logísticos já delineados, tais como alojamento e *surf tours*, e esperam altos níveis de serviço. Já os surfistas independentes planeiam a sua própria viagem e utilizam o seu próprio equipamento, pernoitam em alojamentos locais ou na sua própria tenda e são mais contidos relativamente ao preço.

Fluker (2003), por sua vez, considera a existência de três tipologias de viagens de *surf*:

- *Charter yacht tours* ou *boat trips* - os surfistas ficam hospedados a bordo de um barco, perto da costa, que os trasposta até às ondas;
- *Land based surf tours* ou *surfaris* - os surfistas viajam por terra e ficam hospedados em alojamentos locais, próximos das praias destinadas à prática da modalidade;
- *Surf camps* - alojamentos temáticos dedicados à comunidade surfista.

#### 2.3.2.4 Perfil da procura: comportamento e motivações

A prática do *surf* e o ato de viajar são dois comportamentos que estão associados. A busca pela onda perfeita, por exemplo, é uma crença partilhada pela comunidade e descreve o propósito pelo qual os surfistas se aventuraram nestas experiências e viagens com o objetivo de encontrar ondas secretas e nunca antes surfadas (Dolnicar e Fluker, 2003a).

O *surf* tornou-se sinónimo de procura. Neste sentido, Dolnicar e Fluker (2003a) descrevem os surfistas como um grupo de nómadas que percorrem o mundo à procura de ondas para surfar. Moutinho *et al.* (2007) traçam um perfil semelhante ao equiparar a comunidade surfista a uma espécie de tribo dado os aspetos de culto ao desporto, a realização de rituais e o sentimento de que algumas praias são quase locais sagrado.

Como já referido, o *surf* enquanto desporto tem-se vindo a desenvolver ao longo dos últimos anos, assim como o perfil dos surfistas quando comparados com o perfil estereotipado traçado por Pearson no final dos anos 70. Para este, os surfistas eram considerados maioritariamente jovens, de baixa qualificação, individualistas, introvertidos e com atitudes pouco convencionais (Dolnicar e Fluker, 2003a). No entanto, um estudo socioeconómico conduzido por Nelsen *et al.* (2007), junto de surfistas na praia de *Trestles*, na Califórnia, inferiu que os inquiridos tinham uma idade média de 35,6 anos, dos quais 42% tinha curso superior, 72% trabalhava a tempo inteiro, sendo que na sua maioria auferiam um salário elevado (cerca de 41% recebia perto dos 80.000 dólares em rendimentos individuais), e praticavam *surf* nas primeiras horas da manhã.

Relativamente às motivações deste segmento, Reis e Jorge (2012) afirmam que os principais fatores de decisão na eleição de um destino são a qualidade e variedade de ondas, cultura local, experiências e socialização.

No mesmo contexto, Dolnicar e Fluker (2003a), num estudo por si elaborado, agrupam os seus praticantes em cinco segmentos específicos:

- *The luxury surfer* - grupo que não se importa com o preço e está mais atento à qualidade dos serviços;
- *The radical adventurers* - compreende os surfistas mais jovens, que dão maior importância à duração da temporada de *surf*, à ausência de *crowd* (ondas pouco povoadas) e à descoberta de *secret spots*;
- *The price-conscious safety seekers* e *The price-conscious adventurers* – segmentos muito semelhantes, que dão relevância tanto à qualidade dos serviços, como o alojamento, gastronomia ou segurança pessoal, bem como às condições para a prática do *surf*;
- *The ambivalentes* – grupo que não apresenta grande variação nas componentes analisadas e não se destaca por nenhuma característica em particular.

### 2.3.2.5 A sustentabilidade do Turismo de Surf

O turismo de *surf* não é considerado um turismo de massas mas antes um turismo sustentável e continuado, sendo um nicho de mercado sólido em crescimento (Cadilhe, 2013). É uma atividade que se encontra diretamente ligada à zona costeira de uma região e, conseqüentemente, ao desenvolvimento sustentável do seu turismo litoral, pois ambos usufruem do mesmo recurso, o oceano (Tantamjarik, 2004).

No entanto, a proteção de destinos de *surf* ainda é um tema relativamente recente. De facto, a rápida expansão da modalidade deu origem ao aparecimento de novos *surf breaks* mas também a um aumento da densidade dos praticantes e visitantes, resultando em inevitáveis impactos negativos nestes destinos recetores, tais como a poluição do mar, conflitos com a comunidade local, sobrelotação ou esgotamento de recursos. Neste contexto, Tantamjarik (2004) sugere mesmo o aparecimento de um novo fenómeno designado por “colonialismo surfista”. Por outro lado, e dada a propensão para a destruição da orla costeira, tem sido promovida uma maior sensibilização entre a comunidade surfista para a proteção das zonas costeiras, emergindo cada vez mais associações e iniciativas em prol da qualidade das praias e ondas.

Assim, o turismo de *surf* apenas é considerado sustentável quando “as necessidades de turistas de *surf* são atendidas e ao mesmo tempo, quando se respeita o bem-estar social, cultural, económico e ecológico atual e futuro da população local” (Ponting e O’Brian, 2014: 100).

Por sua vez, os efeitos nefastos associados ao turismo de *surf* são provocados essencialmente pela inexistência de um planeamento que considere os princípios da

sustentabilidade e garanta a interligação entre os diversos sectores que compõe esta atividade. Ponting e O’Brian (2014) afirmam que a sua expansão e desenvolvimento não implicam necessariamente problemas ambientais, socioculturais e económicos, mas apenas necessitam de uma gestão cuidada para que tal não aconteça. Na opinião de Adão e Silva (2010), o turismo de *surf* é ambientalmente equilibrado, uma vez que o *surf* depende de ondas e os surfistas tendem a valorizar a preservação ecológica das praias.

Com um planeamento cuidado, o turismo de *surf* pode servir como catalisador da economia e elevar localidades cuja fonte atrativa seja o *surf*. Reis e Jorge (2012) acrescentam que o facto desta tipologia se encontrar em crescimento, proporciona um aumento do consumo nas zonas costeiras, garantindo a sua sustentabilidade económica. Por conseguinte, por se tratar de um desporto praticado ao longo de todo o ano, permite uma redução da sobrecarga dos recursos e um desenvolvimento mais equilibrado das regiões.

Em jeito de exemplo, Lazarow (2007) refere que são gastos, anualmente cerca de 15 milhões de dólares pelos surfistas que visitam a *Gold Coast*, na Austrália. Por sua vez, Bicudo e Horta (2009) estimam que cada prova do WQS realizada em Portugal pode atingir um retorno de investimento de 150 a 200 milhões de euros.

Tal como qualquer outra tipologia, existem inúmeros exemplos de impactos positivos e negativos referentes ao turismo de *surf*. Neste sentido, é fundamental que os destinos sejam planeados e geridos segundo os princípios do turismo sustentável (Tantamjarik, 2004). Para fomentar esta sustentabilidade, torna-se necessário envolver todos os *stakeholders* e estimular a interação e cooperação entre os setores público e privado.

Quadro 15 - Os impactos positivos e negativos do turismo de *surf*

Impactos	Ambientais	socioculturais	Económicos
<b>Positivos</b>	Criação de Reservas Mundiais de Surf; Os eventos podem incorporar temáticas ambientais; Surfistas enquanto intervenientes da sustentabilidade.	Troca de experiências culturais; Conservação dos valores culturais, históricos e tradicionais; Criação de infraestruturas nas praias ao nível da recreação e lazer.	Criação de receitas provenientes do consumo turístico; Oportunidade de emprego; Oportunidade de novos negócios ligados ao <i>surf</i> .
<b>Negativos</b>	Poluição das praias e mar; Esgotamento de recursos; Poluição proveniente da produção de pranchas; Tráfego e difícil estacionamento.	Conflitos derivados do <i>crowd</i> ; Acesso restrito em algumas zonas marítimas: motivos ecológicos, pesca, eventos; Localismo.	Negócios não legalizados associados ao <i>surf</i> ( <i>surf school, surf camps</i> ); Inflação do preço.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Tantamjarik (2004)

## 2.4 Ferramentas de análise

Tendo em consideração as questões levantadas no enunciado, assim como os objetivos do caso, sugerem-se as seguintes ferramentas de análise:

### **Análise externa**

- Modelo das 5 forças de Porter – analisa os vários agentes que podem exercer influência no negócio da empresa. Tem em conta o poder negocial dos clientes e fornecedores, entrada de novos concorrentes, existência de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes;
- Análise dos fatores críticos de sucesso – trata de identificar e compreender os fatores que têm de estar reunidos para que as empresas sejam bem-sucedidas no mercado;
- Mapa Percetual – Representação gráfica que visa determinar a posição estratégica da empresa/marca face aos seus concorrentes.

### **Análise Interna**

- Análise dos recursos e capacidades – o modelo VRIO é uma metodologia baseada na análise dos recursos internos e competências de uma empresa que visa potenciá-los em vantagens competitivas;

### **Análise externa/Interna**

- SWOT dinâmica – Resulta de um cruzamento das componentes da análise SWOT clássica, nomeadamente os pontos fortes e fracos internos da empresa, assim como das oportunidades e ameaças que lhes possam ser relevantes.

## 2.5 Plano de animação

Para a resolução do caso, pretende-se que alunos e docente sigam um conjunto de orientações de modo a facilitar a compreensão do caso. A turma deverá ser dividida em grupos de 3/4 pessoas para que, em casa, possam discutir a melhor proposta às questões levantadas, recorrendo à procura de informação complementar. Em aula, o professor deverá promover debates entre os grupos, apresentando-se como o moderador da discussão. Este deve ainda encorajar a criatividade dos alunos para a proposta de novas ideias.

Quadro 16 - Proposta para o plano de animação

Sessão	Objetivos	Tarefas e Meios	Duração
<b>1ª Sessão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do caso;</li> <li>- Familiarizar os alunos com a temática do turismo de <i>surf</i>;</li> <li>- Dar a conhecer a marca Selina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega do enunciado aos alunos;</li> <li>- Breve resumo feito pelo docente;</li> <li>- Breve discussão sobre a evolução dos principais indicadores do turismo mundial e os possíveis impactos da pandemia atual;</li> <li>- Caracterização do mercado de turismo de <i>surf</i> na Ericeira, do perfil dos surfistas e da oferta para o segmento jovem. Introduzir o Selina Boavista Ericeira, recorrendo ao vídeo promocional: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=297xHEzU6AU">https://www.youtube.com/watch?v=297xHEzU6AU</a></li> </ul>	90 minutos
<b>Fora da sessão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitura e compreensão do caso;</li> <li>- Aprofundar o conhecimento sobre o mercado e ambiente em que o Selina Ericeira está inserido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discutir, em grupo, a importância do <i>surf</i> enquanto dinamizador do turismo na vila da Ericeira. Para tal, apresentar o Vídeo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=j_U4niugUhg&amp;t=551s">https://www.youtube.com/watch?v=j_U4niugUhg&amp;t=551s</a></li> <li>- Pesquisa de informação adicional.</li> </ul>	120 minutos
<b>2ª Sessão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esclarecimento de dúvidas;</li> <li>- Abordagem ao marketing turístico: importância das estratégias de marketing no setor hoteleiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar, em grupo, os fatores diferenciadores dos <i>surf hostels</i> face às restantes alternativas;</li> <li>- Elaborar uma análise concorrencial da oferta na região;</li> <li>- Resposta, com o auxílio do docente, à 1ª questão do enunciado.</li> </ul>	90 minutos
<b>Fora da Sessão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução do Caso;</li> <li>- Preparação da apresentação para exposição em aula (tempo estimado 20 minutos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Brainstorming</i>;</li> <li>- Pesquisa de informação adicional.</li> </ul>	180 minutos
<b>3ª sessão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentações das resoluções por parte dos grupos;</li> <li>- Reflexão sobre os critérios utilizados e as resoluções apresentadas;</li> <li>- Ilações e considerações por parte do docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação <i>PowerPoint</i> de cada um dos grupos de trabalho;</li> <li>- Apresentação <i>PowerPoint</i> da resolução a utilizar pelo docente;</li> <li>- Discussão entre grupos, moderada pelo professor.</li> </ul>	90 minutos

Fonte: Elaboração própria



## 2.6 Questões de animação

De modo a introduzir e familiarizar os alunos com o tema do caso, devem-lhes ser apresentadas as seguintes questões:

**Questão 1** – Atualmente, o *surf*, uma atividade de Turismo e Lazer por excelência, está a emergir como importante fator de atração turístico e dinamizador das economias locais, incluindo na Ericeira. Já visitou esta vila, quer seja para fazer turismo ou mesmo para a prática do *surf*?

**Questão 2** – Teve conhecimento do galarão atribuído à Ericeira, pela organização *Save the Waves Coalition*, em 2011, de primeira Reserva Mundial de Surf da Europa? Qual a importância deste título para o turismo na região?

**Questão 2** – O aumento da procura por parte de jovens surfistas, nos últimos anos, originou um maior número de *surf hostels* na região. Já alguma vez frequentou esta “nova” modalidade de alojamentos turísticos? Se sim, quais os atributos que mais valoriza no momento de decisão?

**Questão 4** – O grupo Selina encontra-se em forte expansão em Portugal, tendo já inaugurado unidades no Porto, Lisboa, Vila Nova ou Ericeira. Já tinha ouvido falar da Marca? Se sim, quais os seus principais fatores de diferenciação?

**Questão 5** – Perante o paradigma de pandemia atual, considera que um país como Portugal conseguiria sobreviver sem turismo? Poderia o *surf* servir de alavanca para atenuar os prejuízos económicos já sentidos?

## 2.7 Resolução das Questões

### 2.7.1 Questão 1 - Descreva a estratégia de comunicação e promoção do Turismo de Portugal para o *surf* nacional e os seus consequentes impactos.

Atualmente, o *surf* é um dos pilares do turismo em Portugal e uma das grandes fontes de divulgação do país no exterior. Reflexo disso, é a sua presença na Estratégia Turismo 2027, onde constam as linhas orientadoras do governo para a atividade turística nos próximos anos. Um dos objetivos aí delineados passa por reforçar o posicionamento de Portugal enquanto destino de atividades náuticas, desporto e lazer associado ao mar.

Neste sentido, em muito têm contribuído os esforços recentes de algumas entidades do setor. O Turismo de Portugal, enquanto autoridade nacional dedicada à promoção turística, tem trabalhado diretamente com a WLS (organismo que tutela o *surf* internacional), para alcançar

esse propósito, realizando campanhas promocionais e ativações de marcas. Todas estas ações têm em vista a construção de uma determinada perceção de Portugal e a sua difusão da forma mais eficaz possível. Para o efeito, destacam-se algumas das iniciativas já realizadas, como a “*Our deal: no waves, come back for free*” ou “*McNamara SurfTrip*”, que procuraram dar a conhecer os melhores *spots* e a qualidade das ondas portuguesas.

Também a realização de campeonatos internacionais de *surf* são parte integrante da estratégia do Turismo de Portugal. Aqui, o principal intuito passa pela divulgação das regiões onde estes ocorrem, o que tem permitido dinamizar as economias locais e criar inúmeros postos de trabalho. Só em 2018, este organismo investiu cerca de um milhão de euros distribuídos pelos principais eventos, nomeadamente o WTC de Peniche, Nazaré Challenge, QS10000 na Ericeira e WSL3000 PRO em Santa Cruz. Consciente dos seus impactos, esta entidade também estipulou o alargamento do calendário das competições internacionais de *surf* ao longo de todo o ano.

Durante a organização destes eventos, a criação de uma boa rede de *media partners* tem sido uma das preocupações do Turismo de Portugal. Estes são responsáveis, em conjunto com as entidades locais, na elaboração de *clips* promocionais com os melhores atrativos da região, quer seja através do canal onde é transmitido o evento ou no *website* criado a ocasião.

O impacto desta estratégia tem sido extremamente positivo para o turismo e *surf* nacional. Em termos de notoriedade, Portugal é já o terceiro destino de *surf* (e o primeiro Europeu) mais procurado no Google, apenas superado por Havai e Bali. Numa outra matéria, são já vários os estudos que comprovam a importância destes eventos para as economias locais, como evidenciado no quadro 17.

Quadro 17 - Impactos económicos dos eventos de *surf* em Portugal

Eventos	Ano	Nº Visitantes	Receita
<i>Rip Curl Pro</i>	2013	138 mil visitantes	13 milhões (€)
<i>Rip Curl Pro</i> <i>Cascais Billabong Pro</i> <i>Cascais Wornam Pro</i>	2014	X	46 milhões (€)
Ondas da Nazaré	2011-2014	80 mil visitantes	10.4 milhões (€)

Fonte: Elaboração própria

### 2.7.2 Questão 2 – Com recurso a uma breve pesquisa adicional, indique aqueles que julga serem os principais fatores de decisão de um destino turístico de *surf*.

O surfista pode ser considerado, em diversos aspetos, diferente do tipo de turista convencional. Estes são motivados, primeiramente, pela procura constante da onda perfeita, sendo esta uma crença partilhada no seio da comunidade surfista. Num segundo plano, podem ser influenciados pela qualidade e variedade de ondas, cultura local, experiências e socialização.

De forma a complementar a resposta, e após efetuada uma pesquisa adicional, pode-se proceder à elaboração do quadro 18, que resume aqueles que são os principais fatores de eleição de um destino de *surf* neste segmento, tendo por base o estudo realizado por Dolnicar e Fluker (2003b). Para os autores, a decisão do surfista varia de acordo com características psicográficas e demográficas.

Quadro 18 - Principais fatores na escolha de um destino de *surf*

Características Psicográficas	Características Demográficas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço a pagar;</li> <li>- Ausência de <i>crowd</i>;</li> <li>- Qualidade do alojamento;</li> <li>- Facilidades de acesso;</li> <li>- <i>Secret Spots</i>;</li> <li>- Qualidade ambiental natural;</li> <li>- Conhecer outros viajantes;</li> <li>- Aspetos relacionados com saúde;</li> <li>- Qualidade da gastronomia;</li> <li>- Duração da temporada de <i>surf</i>;</li> <li>- Cultura local;</li> <li>- Segurança Pessoal;</li> <li>- Leque de atividades disponíveis;</li> <li>- Excelência do destino de <i>surf</i>;</li> <li>- Serviços para familiares.</li> </ul>	<p><b>Questões relacionadas com <i>surf</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de <i>surf</i>;</li> <li>- Nível de <i>surf</i>;</li> <li>- Preferência pelo tamanho da onda.</li> </ul>
	<p><b>Características pessoais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade;</li> <li>- Género;</li> <li>- Escolaridade;</li> <li>- Gastos diários.</li> </ul>
	<p><b>Comportamento de viagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Companhia na viagem;</li> <li>- Tempo de permanência no destino;</li> <li>- Novidade do destino;</li> <li>- Regularidade das viagens.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Dolnicar e Fluker (2003b)

### 2.7.3 Questão 3 – Caracterize o mercado dos *surf hostels* na Ericeira quanto à sua evolução e atratividade apoiando-se numa ferramenta estratégica.

Desde que foi reconhecida como Reserva Mundial de Surf, a Ericeira consolidou-se como um destino turístico de referência. Segundo dados fornecidos pela Câmara Municipal de Mafra (quadro 6), a vila recebeu cerca de 317.000 visitantes nos últimos dez anos, sendo que a maior

diferença se fez notar entre 2010 e 2011 (ano da eleição). Certo é que esta evolução se deveu, em grande parte, a uma procura constituída maioritariamente por jovens surfistas (sub-30 anos), o que provocou um aumento significativo de alojamentos alternativos à hotelaria tradicional, e que vão mais ao encontro das preferências deste segmento. Mafra é atualmente o segundo concelho (depois de Lisboa) com maior registo de *surf hostels* e também o segundo com mais alojamentos locais. No entanto, é na freguesia da Ericeira onde se concentram grande parte desses estabelecimentos, registando um total de 15 *surf hostels*, com uma capacidade de 863 camas.

No que respeita à atratividade estratégica deste mercado, torna-se relevante fazer uma análise recorrendo ao Modelo das 5 forças de Porter.

### 1. Entrada de novos concorrentes

A oferta na vila da Ericeira tem vindo a aumentar de ano para ano, com um maior número de *hostels* ligados ao *surf*. Tal pode ser explicado pelos custos de abertura deste tipo de alojamento não serem tão elevados quando comparados com um estabelecimento hoteleiro convencional. Estes centram-se, essencialmente, em custos fixos (ex: pagamento de rendas) e no *staff*, sendo que aqui ainda apresentam a vantagem de empregar poucos colaboradores. Também as diferentes modalidades de alojamento, nomeadamente as camaratas, permitem tirar partido do efeito das economias de escala. Quanto aos canais de distribuição, tendo em conta a sua importância e baixo custo (taxas ou comissões), não se constituem como custos significativos para a operação. No entanto, a conjuntura atual do mercado imobiliário (os elevados preços que vêm sendo praticados) pode dificultar a entrada de novos *players*.

**Conclusão:** A probabilidade de entrada de novos concorrentes no mercado é moderada/elevada

### 2. Ameaça de produtos substitutos

Tendo em conta o conceito, preços praticados e serviços oferecidos, temos nos *surf camps* e *surf houses* uma proposta semelhante aos *surf hostels*, existindo, por isso, um elevado número de produtos substitutos. Para além destes, o alojamento local, embora com um modelo de negócio diferente, pode também servir como alternativa aos já referidos.

**Conclusão:** elevado número de produtos substitutos.

### 3. Poder negocial dos clientes

Perante o aumento do número de *surf hostels* localizados na vila, os turistas passaram a dispor de um vasto leque de alternativas com características bastante semelhantes. Paralelamente, com a facilidade de acesso à informação, cresceu também a influência das redes sociais no momento de decisão. Os clientes podem, assim, cancelar os seus programas no imediato ou fazer a reserva no próprio dia. Neste sentido, gozam de algum poder negocial neste setor, nomeadamente os mais sensíveis ao preço, dado os seus baixos padrões de exigência e a tamanha oferta capaz de satisfazer as suas necessidades. No entanto, não deixam de existir algumas propostas diferenciadoras que, embora com um preço mais elevado, proporcionam experiências autênticas e um serviço de qualidade, levando inúmeros clientes a procurá-las.

**Conclusão:** O poder negocial dos clientes é moderado.

#### 4. Poder negocial dos fornecedores

Na atividade turística, existe um elevado número de fornecedores de bens necessários (imóveis, fungíveis ou consumíveis) capazes de garantir o bom funcionamento destes estabelecimentos, permitindo assim aos proprietários dos *surf hostels* terem um custo de mudança relativamente baixo. Adicionalmente, torna-se recorrente, entre estas modalidades, a procura de empresas locais para a prestação serviços complementares (transporte de passageiros ou desportivas, por exemplo), promovendo uma situação de *win-win* para ambas as partes.

**Conclusão:** Existe um baixo poder negocial dos fornecedores

#### 5. Rivalidade entre os concorrentes

Atualmente, a rivalidade no mercado é intensa devido ao elevado número de alojamentos para este segmento. Como já referido, Mafra é o segundo concelho com maior registo de *surf hostels*, apenas superado por Lisboa. Por sua vez, a procura, também ela crescente, tende a fragmentar-se perante o elevado número de alternativas. Neste contexto, torna-se fundamental para estes estabelecimentos apostarem numa melhoria contínua dos serviços oferecidos, de modo a conseguirem obter fatores de diferenciação em relação aos concorrentes.

**Conclusão:** O índice concorrencial é elevado

Perante a análise realizada, é possível concluir que o sector possui uma atratividade média, como apurado no quadro 19.

## Quadro 19 - Análise das 5 forças de Porter

<b>Forças de Porter</b>	<b>Ponderação (escala de 1 a 5)</b>
Entrada de novos concorrentes	Moderado/elevado - 4
Ameaça de produtos substitutos	Elevado - 5
Poder negocial dos clientes	Moderado - 3
Poder negocial dos fornecedores	Reduzido - 2
Rivalidade entre os clientes atuais	Elevado - 5
<b>Atratividade média</b>	<b>3,8</b>

Fonte: Elaboração Própria

## 2.7.4 Questão 4 – Elabore uma análise SWOT dinâmica referente ao Selina Ericeira, não esquecendo de incluir na sua reflexão o contexto de crise económica e sanitária atual.

Quadro 20 - Análise SWOT clássica

<i>Strenghts</i>	<i>Weaknesses</i>
<p><b>S1.</b> Marca com notoriedade em Portugal;</p> <p><b>S2.</b> Visão <i>Open Hospitality</i>;</p> <p><b>S3.</b> Oferta de serviços Inovadores, não prestados pela concorrência;</p> <p><b>S4.</b> Diversidade ao nível do alojamento (oferta de quartos privados);</p> <p><b>S5.</b> Instalações (terraço, piscina exterior, restaurante/bar com carta de comida saudável);</p> <p><b>S6.</b> <i>Design</i>, estilo e decoração;</p> <p><b>S7.</b> Autenticidade e Apoio à comunidade;</p> <p><b>S8.</b> Forte presença digital (Website e redes sociais);</p> <p><b>S9.</b> Proximidade das praias e pontos de interesse turístico;</p> <p><b>S10.</b> Classificação e <i>reviews</i> em sites da especialidade;</p> <p><b>S11.</b> Preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade social;</p> <p><b>S12.</b> Equipa dinâmica e flexível orientada para o cliente;</p> <p><b>S13.</b> Parcerias com entidades locais</p>	<p><b>W1.</b> Forte dependência do mercado estrangeiro;</p> <p><b>W2.</b> Fraca componente tecnológica;</p> <p><b>W3.</b> Pouca procura do segmento Sénior;</p> <p><b>W4.</b> Inexistência de <i>packs</i> de alojamento e serviços;</p> <p><b>W5.</b> Excessiva concentração de eventos em época alta;</p>
	<b>Paradigma de pandemia atual (covid-19)</b>
	<p><b>W6.</b> Ambiente pouco propício ao distanciamento exigido;</p> <p><b>W7.</b> Custos adicionais;</p> <p><b>W8.</b> Possível decréscimo da qualidade do serviço;</p> <p><b>W9.</b> Expectável quebra do número de reservas.</p>
<b>Paradigma de pandemia atual (Covid-19)</b>	
<b>S14.</b> Perceção de saúde pública e segurança	
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<p><b>O1.</b> Reconhecimento da Ericeira como Reserva Mundial de Surf;</p> <p><b>O2.</b> Segmento jovem com elevada importância no turismo mundial (viagens com maior frequência e em períodos mais longos);</p> <p><b>O3.</b> Dinamização turística da vila (restauração, eventos, infraestruturas);</p> <p><b>O4.</b> Maior consciencialização ambiental por parte da comunidade local;</p> <p><b>O5.</b> Taxa de IVA de 6% aplicada ao alojamento;</p> <p><b>O6.</b> Crescente valorização de experiências autênticas e serviços diferenciadores;</p> <p><b>O7.</b> Influência das redes sociais e plataformas digitais no segmento jovem;</p> <p><b>O8.</b> Maior número de voos <i>low-cost</i> para Lisboa;</p> <p><b>O9.</b> Praias com os galardões Bandeira Azul e Qualidade de Ouro;</p>	<p><b>T1.</b> Aumento expressivo da oferta de <i>surf hostels</i> na Ericeira;</p> <p><b>T2.</b> Inexistência de barreiras, ao nível legal, para a abertura de <i>hostels</i>;</p> <p><b>T3.</b> Novos destinos de <i>surf</i> emergentes;</p> <p><b>T4.</b> Maior facilidade no acesso à informação;</p> <p><b>T5.</b> Elevado turnover no sector turístico;</p> <p><b>T6.</b> Baixa qualificação para a exigência da procura;</p> <p><b>T7.</b> Inexistência de parcerias entre <i>players</i> no mercado;</p> <p><b>T8.</b> Instabilidade futura na política Europeia (<i>Brexit</i>);</p> <p><b>T9.</b> Sazonalidade sentida na época baixa (Janeiro e Fevereiro com taxas de ocupação abaixo dos 50%);</p> <p><b>T10.</b> Degradação da orla costeira;</p>
	<b>Paradigma de pandemia atual (Covid-19)</b>
	<p><b>T11.</b> Profunda crise económico-financeira;</p> <p><b>T12.</b> Crise sanitária e de saúde pública a nível global;</p> <p><b>T13.</b> Quebra de procura estrangeira</p> <p><b>T14.</b> Redução do poder de compra dos consumidores;</p> <p><b>T15.</b> Elevada Restrição nas viagens internacionais;</p> <p><b>T16.</b> Redução da lotação máxima e aumento de regras de higienização.</p>
<b>Paradigma de pandemia atual (Covid-19)</b>	
<p><b>O10.</b> Apoios financeiros do governo para a recuperação do setor;</p> <p><b>O11.</b> notoriedade do país no panorama internacional face a controlo da pandemia;</p> <p><b>O12.</b> Previsão de crescimento para o turismo interno;</p> <p><b>O13.</b> Crescente valorização do trabalho remoto;</p> <p><b>O14.</b> Turistas jovens menos sensíveis a cenários adversos (crises económicas, políticas, sanitárias).</p>	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 21 - Análise SWOT dinâmica

	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Strengths</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Otimizar o conceito do hotel, através dos eventos <i>in-house</i>, de modo a atrair a comunidade local (O3,S2,S7)</li> <li>✓ Fortalecer a imagem do hotel enquanto alojamento ligado ao surf (O1,O9,S1,S8);</li> <li>✓ Reforçar a boa reputação online (O7,S10);</li> <li>✓ Procurar novos parceiros na região, alinhados com a visão de sustentabilidade e responsabilidade do grupo (marcas de surf, por ex.) (O4,S13);</li> <li>✓ Adaptar a estratégia de comunicação face ao paradigma atual (O11,O12,S14).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tirar partido da forte presença digital para divulgar os serviços oferecidos e diferenciados da concorrência (T1,S3,S8);</li> <li>✓ Criar ações de sensibilização relativas à importância da qualidade das praias e do mar para o turismo local (T10,S11);</li> <li>✓ Dinamizar as vendas junto dos espaços de yoga e escolas de <i>surf</i> parceiras (T9,T11,T13,S13);</li> <li>✓ Atualizar procedimentos internos dado o contexto atual (T12,T15,T16,S14).</li> </ul>
<i>Weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversificar o portefólio de experiências oferecidas (aproveitar o extenso património cultural e arquitetónico da vila, por ex.) (O6,W3);</li> <li>✓ Aumentar a notoriedade no mercado interno (O12,W1,W9);</li> <li>✓ Desenhar packs de alojamento e serviços temporários que vão de encontro às atuais tendências do mercado (O12,O13,W4);</li> <li>✓ Desenvolvimento de ações promocionais <i>online</i> para dinamizar as vendas (O7,W9);</li> <li>✓ Concorrer a candidaturas de incentivos governamentais (O10,W7,W9).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar inovação e criatividade com base em tecnologia (realização de <i>check-ins online</i>, por ex.) (T1,W2);</li> <li>✓ Apostar numa formação contínua dos colaboradores de modo a garantir a qualidade do serviço prestado (T5,T6,W8);</li> <li>✓ Implementar medidas de combate à sazonalidade (organização de eventos com alojamento incluído ou campanhas direcionadas para mercados em plena época alta -Austrália, por ex.) (T9,W5);</li> <li>✓ Promover sinergias entre os <i>surf hstels</i> da região, de forma a promover um trabalho cooperante para a recuperação do setor T11,T13,W9);</li> <li>✓ Adaptar a tabela de preços ao contexto atual (W8,W9,T11,T14).</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 2.7.5 Questão 5 – De acordo com os dados apresentados no enunciado, elabore um mapa percetual do mercado de *surf hostels* da Ericeira. Defina os dois eixos e justifique.

A elaboração de um mapa percetual torna-se aqui relevante para a aferir a posição competitiva do Selina face aos seus principais rivais. Por norma, a posição que cada um ocupa resulta numa comparação entre um conjunto de variáveis estratégicas, que podem variar entre:

- Preço médio de alojamento;
- Segurança;
- Limpeza;
- Tipologia da oferta;
- Número de camas;
- Qualidade percebida (*reviews* de plataformas *online*);
- Localização geográfica.



Para o presente exemplo, foram selecionadas do enunciado as variáveis “preço médio de alojamento” e “Qualidade percebida” (*reviews* do site *Hostelworld*), dada a relevância para o estudo. De seguida, apresentam-se os dados necessários à elaboração do mapa perceptual assim como o seu resultado final.

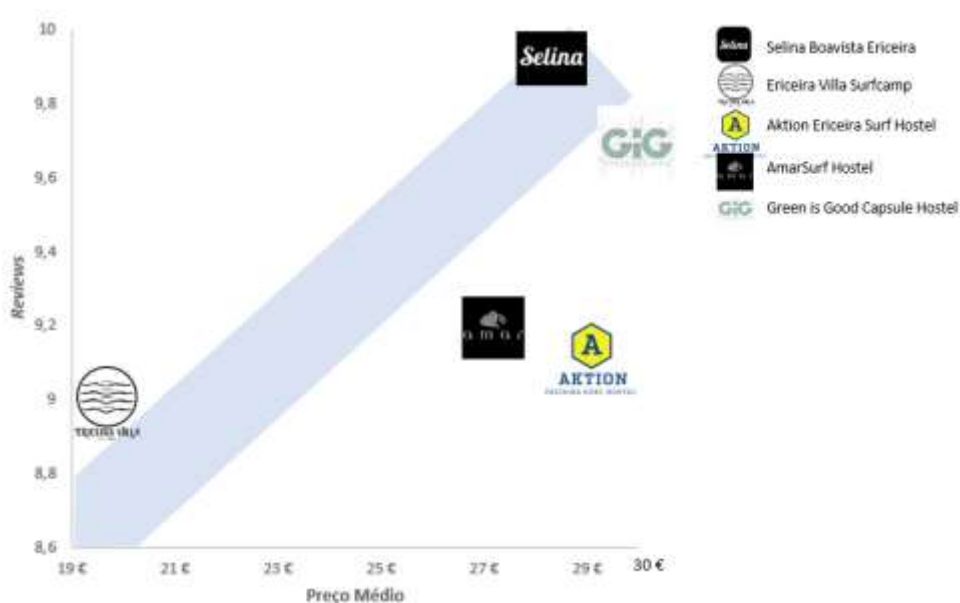
Quadro 22 - Dados relativos às variáveis “preço médio de alojamento” e “Qualidade percebida”

Variáveis	Selina Boavista Ericeira	Aktion Ericeira Surf Hostel	AmarSurf Hostel	GIG Capsule Hostel	Ericeira Villa Surfcamp
Preço Médio*	28€	29€	27€	30€	19€
Reviews	9.9	9.1	9.2	9.7	9.0

\*Referente à estadia de uma pessoa, num dormitório de 8 camas em época alta

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 23 - Mapa perceptual



Fonte: Elaboração própria

Apesar das semelhanças verificadas, é possível determinar que, de entre os alojamentos indicados, o Selina é aquele que apresenta melhor relação entre Preço Médio/Qualidade Percebida, distinguindo-se, assim, dos seus concorrentes nas variáveis analisadas.

### 2.7.6 Questão 6 – Identifique a estratégia de posicionamento do Selina Ericeira e descreva-a sucintamente.

Como já referido, a Ericeira apresenta, ao nível de alojamentos ligados ao *surf*, um contexto concorrencial bastante competitivo. Perante este cenário, as estratégias de posicionamento assumem um papel cada vez mais determinante na decisão de compra dos clientes, pois estes,

confrontados com a oferta abundante e diversificada aí verificada, fazem as suas escolhas com base em perceções por si criadas (junto de plataformas específicas, como a *Hostelworld*).

Neste sentido, com o intuito de se identificar a estratégia de posicionamento do Selina Ericeira, deve-se ter em conta não só o mapa perceptual anteriormente elaborado, assim como o triângulo de ouro do posicionamento, no qual são apresentadas as expectativas dos clientes deste setor, o posicionamento dos concorrentes (como se procuram diferenciar) e, finalmente, os pontos fortes deste espaço.

Relativamente ao primeiro vértice, as expectativas dos consumidores, há que ter em conta que este são maioritariamente jovens, maioritariamente surfistas, e que vêm sobretudo por lazer, pelo que esperam encontrar nestes espaços um lugar onde podem simultaneamente descansar e partilhar experiências com outros hóspedes. Também por esta razão, os níveis de serviço esperados não são tão elevados comparativamente com outros tipos de estabelecimentos hoteleiros tradicionais. Quanto ao posicionamento dos concorrentes, estes procuram destacar-se não só pelo preço convidativo praticado (típico destes estabelecimentos), assim como pelas experiências proporcionadas aos seus hóspedes. Por outro lado, são cada vez mais os *hostels* que procuram inovar pelo seu conceito, focando-se essencialmente em nichos de mercado. Por último, e tendo em conta a restante oferta local, o Selina procura diferenciar-se pelos seguintes fatores:

- **Visão *open hospitality*** – o Selina oferece um espaço de partilha, focando-se não só nos seus hóspedes mas também nos habitantes locais. É um hotel da comunidade, que proporciona a troca de partilhas e experiências;
- **Instalações/serviços** – Para além das diferentes modalidades de alojamento, este espaço conta com terraço e piscina com vista para o mar, pátio exterior, cozinha partilhada e um restaurante/bar, dedicado à cozinha saudável. Também o seu *design* e decoração, inspirados nas cores da vila, proporcionam um ambiente íntimo e familiar e asseguram o conforto desejado;
- **Localização central** – assumindo-se como um dos fatores mais valorizados pelos jovens turistas, esta unidade localiza-se no centro da Ericeira, o que lhes possibilita um rápido acesso aos principais pontos de interesse e praias da vila;
- **Programação diária e experiências locais** – Comum a todas as unidades do grupo, o Selina apresenta um calendário de eventos inspirado no ambiente onde se encontra

inserido, que varia entre sessões de poesia, comédia e cinema, *dj's set*, *brunchs*, *workshops* partilhados, *barbecues* e aulas de yoga e de *surf*;

- **Parcerias** – Desde que foi inaugurado, este espaço procura criar uma rede de parcerias estratégicas com entidades locais e marcas de referência, de modo a complementar e melhorar a sua oferta. Atualmente, conta já com parceiros ao nível do retalho, como a Ericeira Surf Shop ou Deeply, assim como diversos prestadores de serviços, como a PortugalSurfCamp e a Bike Ericeira;
- **Forte presença digital** – Tendo em conta o peso do digital nos *millenials*, o Selina, para além do seu *website*, encontra-se presente em várias redes sociais, como o *Facebook* ou *instagram*;
- **Staff** - Embora não seja, à partida, um dos principais fatores de decisão, é um dos mais importantes na qualidade percebida e satisfação dos clientes. Este espaço conta com uma equipa reduzida e, por isso, extremamente pró-ativa e multidisciplinar, capaz de garantir a qualidade do serviço prestado. O facto de se tratar de uma equipa jovem, composta tanto por pessoas locais como colaboradores internacionais, contribui igualmente para a criação de empatia e relação próxima com o cliente.

Desta feita, e apesar do elevado índice concorrencial, o Selina Ericeira apresenta um posicionamento competitivo, baseado na combinação entre a vivência de comunidade de um *hostel* e a qualidade, conforto e excelência de um hotel.

No entanto, para uma análise detalhada, deve-se ter em consideração que o posicionamento de uma marca depende essencialmente de dois fatores: na forma como o esta é identificada pelos consumidores e como este se diferencia dos restantes. Deste modo, o Selina é facilmente percecionado como um alojamento turístico desenhado maioritariamente para jovens surfistas/*backpackers* e que se procura diferenciar, não só preços convidativos, mas também pela sua visão e oferta diversificada.

### **2.7.7 Questão 7 – Indique os principais fatores que, no seu entender, motivaram a marca Selina a expandir o seu negócio para a zona da Ericeira.**

Nos últimos anos, muitas têm sido as marcas ou projetos independentes que elegem a Ericeira para expandir o seu negócio. Aqui, surge também o grupo Selina, quando em Abril de 2019, decidiu abrir portas à quarta unidade do grupo, em pleno centro da vila. De entre os principais motivos para esta decisão, destacam-se:

- **Procura por mercados emergentes** – a estratégia de expansão da marca consiste na identificação de oportunidades em locais com grande potencial turístico e com fortes ligações à natureza e ao mar. Para além da Ericeira, são também exemplo desta visão as mais recentes unidades do grupo em Vila Nova de Milfontes e no Gerês, considerados destinos turísticos em ascensão;
- **Elevada pressão turística nas grandes cidades** – as principais cidades portuguesas, nomeadamente Porto e Lisboa, estão a ser estranguladas pelo número excessivo de turistas. De acordo com dados do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT), a proporção entre os turistas que visitam Lisboa (4,5 milhões) é nove vezes superior ao número de habitantes da capital (504 mil). Neste sentido, o aumento dos preços no setor imobiliário é apenas umas das muitas consequências verificadas por esta massificação;
- **Localização geográfica estratégica** – uma proximidade à capital e aos principais mercados emissores, valorizada pelas acessibilidades rodoviárias de qualidade;
- **Consagração da Ericeira como Reserva Mundial de Surf** – Desde a sua distinção, em 2011, que a Ericeira se tornou num ponto de referência do turismo mundial. Exemplo disso é a evolução do número de dormidas registadas nos últimos anos, nomeadamente entre 2010 (88.184 dormidas) e 2015 (144.164 dormidas), em que o seu número quase duplicou. (Anexo 12);
- **Segurança do destino** – O que vem contribuindo para a forte atratividade da região;
- **Proximidade de conceitos** – Tal como os hotéis Selina, a Ericeira é hoje procurada por jovens turistas, maioritariamente estrangeiros, para motivos de turismo e lazer. Adicionalmente, a sua ligação com o *surf*, a hospitalidade da comunidade local, a dinâmica verificada ao nível de eventos e festivais, o ambiente familiar e a riqueza arquitetónica são características que coincidem com conceito da marca;
- **Criação de sinergias entre hotéis** – a estratégia da marca passa por promover o Selina Ericeira como complemento da oferta de *city-break* dos seus hotéis do Porto e Lisboa, procurando, assim, tirar algum partido do efeito das economias de escala e aumentar a sua rede de parcerias.

### 2.7.8 Questão 8 – Perante o contexto de pandemia atual, defina e desenvolva três medidas que permitam dinamizar a procura do Selina Boavista Ericeira.

A crise gerada pela pandemia do Covid-19 está a afetar profundamente a indústria do turismo, o que tem levado diversos gestores a ajustar as suas estratégias. Perante perdas significativas de receita, e ainda num grande ambiente de incerteza, são várias os agentes que procuram medidas inovadoras, imediatas e atuais, que permitam atenuar os prejuízos sofridos. De seguida, apresentam-se três propostas a ser implementadas no Selina:

- **Maior investimento em espaços de *cowork*** – Ainda antes da conjuntura atual, algumas unidades do grupo Selina já se diferenciavam pela oferta de *coworking*, talhada para a geração *millennial* e para os chamados nómadas digitais. No entanto, esta época de crise veio reforçar a necessidade de mudança em vários setores de negócio, privilegiando-se agora um trabalho mais flexível, mas que exige simultaneamente ambientes tecnologicamente funcionais e espaços íntimos e familiares. Atendendo ao *boom* deste segmento, o Selina Ericeira poderia investir em novos espaços de *coworking* dentro do hotel, que serviriam de complemento à biblioteca já existente, assim como em quartos equipados com mesas de escritório. Para dinamizar-se estas áreas de trabalho, seriam realizados eventos esporádicos de *networking*, onde os utilizadores poderiam partilhar experiências e aprimorar competências;
- **Aposta no mercado nacional** – Com as viagens internacionais sujeitas a restrições e com a diminuição de rendimento das famílias, é expectável que a recuperação da atividade turística passe, numa primeira fase, pelo planeamento de viagens em território nacional. De facto, com a crise surgiram novas tendências no sector, tais como a preferência por destinos não massificados ou uma maior procura por tipos de alojamento de menor dimensão (*hostels* e alojamentos locais, por exemplo) em detrimento das grandes cadeias hoteleiras. Neste seguimento, o Selina, apesar da sua forte presença de turistas internacionais, deveria adaptar a sua oferta ao mercado nacional. Para tal, poderia desenhar, por exemplo, pacotes semanais de alojamento, que combinariam dormida com acesso aos espaços *cowork* do hotel, ou ainda apostar temporariamente no arrendamento de quartos por um período mais longo, de modo a fazer face à quebra de reservas verificada durante este período;
- **Comunicação “*Clean and Safe*”** – Depois da pandemia, um dos fatores a ter em conta é de que os clientes darão, provavelmente, tanta importância aos procedimentos de

higiene tal como ao preço e localização. Com o setor turístico a abrir portas lentamente, o Turismo de Portugal criou recentemente o selo *Clean and Safe* de forma a distinguir as atividades turísticas que se comprometem a assegurar todos os requisitos de limpeza e higienização para a prevenção e controlo do vírus. Um dos objetivos prioritários da Selina deveria, então, passar pela obtenção desse mesmo selo (o mesmo é gratuito e pode ser pedido *online*) e incluí-lo na sua estratégia de comunicação, de modo a transmitir uma mensagem de conforto e segurança aos seus clientes, e que se assumiria igualmente como fator de diferenciação.

## 2.8 Slides de resolução



2

● ● ● ● ●

Selina  
MAR ESCRITA 2018

**Questão 1 – Descreva a estratégia de comunicação e promoção do Turismo de Portugal para o surf nacional e os seus consequentes impactos.**

- ✓ Campanhas promocionais e ativações da marca
  - “Our deal: no waves, come back for free”
  - “McNamara SurfTrip”
  - “Buiding Waves”
- ✓ Eventos internacionais de *Surf*
  - WTC de Peniche,
  - Nazaré Challenge,
  - QS10000 na Ericeira
  - WSL3000 PRO em Santa Cruz
- ✓ Criação de uma boa rede de *Media Partners*









Questão 1 – Descreva a estratégia de comunicação e promoção do Turismo de Portugal para o surf nacional e os seus consequentes impactos.

Impactos da estratégia do TP:

Eventos	Ano	Nº Visitantes	Receita
Rip Curl pro	2013	138 mil	13 milhões (€)
Rip Curl Pro Cascais Billabong P. Cascais Woman P.	2014	X	46 milhões (€)
Ondas da Nazaré	2011-2014	80 mil	10.4 milhões (€)



Questão 2 - Com recurso a uma breve pesquisa adicional, indique aqueles que julga serem os principais fatores de decisão de um destino turístico de surf.

Principais motivações:

- ✓ procura constante da onda perfeita
- ✓ Variedade de ondas
- ✓ Cultura local
- ✓ Experiências
- ✓ Socialização

Pesquisa adicional:

Ex: Dolnicar, S. & Fluker, M. (2003a). Behavioural market segments among surf tourists: investigating past destination choice. *Journal of Sport & Tourism*, 8 (3): 186-196



Questão 3 - Caracterize o mercado dos *surf hostels* na Ericeira quanto à sua evolução e atratividade apoiando-se numa ferramenta estratégica.

Evolução de mercado:

- ✓ **317.000 visitantes nos últimos dez anos** (Crescimento acentuado em 2011)
- ✓ Crescimento da procura por **jovens surfistas** (profissionais e amadores)
- ✓ Mafra é o segundo concelho (depois de Lisboa) com **maior registo de surf hostels e também de alojamentos locais**
- ✓ A Freguesia da Ericeira (onde se concentram grande dos estabelecimentos) conta com um **total de 15 surf hostels**, com uma **capacidade de 863 camas**

Modelo das 5 Forças de Porter:

Forças de Porter	Ponderação (escala de 1 a 5)
Entrada de novos concorrentes	Moderado/elevado - 4
Ameaça de produtos substitutos	Elevado - 5
Poder negocial dos clientes	Moderado - 3
Poder negocial dos fornecedores	Reduzido - 2
Rivalidade entre os clientes atuais	Elevado - 5
<b>Atratividade média</b>	<b>3,8</b>

Questão 4 - Elabore uma análise SWOT dinâmica referente ao Selina Ericeira, não esquecendo de incluir na sua reflexão o contexto de crise económica e sanitária atual.

Opportunities		Threats	
Strengths	✓ Otimizar o conceito do hotel, através dos eventos <i>in-house</i> , de modo a atrair a comunidade local (O3,S2,S7)	Strengths	✓ Tirar partido da forte presença digital para divulgar os serviços oferecidos e diferenciados da concorrência (T1,S3,S8);
	✓ Fortalecer a imagem do hotel enquanto alojamento ligado ao surf (O1,O9,S1,S8);		✓ Criar ações de sensibilização relativas à importância da qualidade das praias e do mar para o turismo local (T10,S11);
	✓ Reforçar a boa reputação online (O7,S10);		✓ Dinamizar as vendas junto dos espaços de yoga e escolas de <i>surf</i> parceiras (T9,T11,T13,S13);
	✓ Procurar novos parceiros na região, alinhados com a visão de sustentabilidade e responsabilidade do grupo (marcas de surf, por ex.) (O4,S13);		✓ Atualizar procedimentos internos dado o contexto atual (T12,T15,T16,S14).
	✓ Adaptar a estratégia de comunicação face ao paradigma atual (O11,O12,S14).		

Questão 4 - Elabore uma análise SWOT dinâmica referente ao Selina Ericeira, não esquecendo de incluir na sua reflexão o contexto de crise económica e sanitária atual.

Opportunities		Threats	
Weaknesses	✓ Diversificar o portefólio de experiências oferecidas (aproveitar o extenso património cultural e arquitetónico da vila, por ex.) (O6,W3);	Weaknesses	✓ Implementar inovação e criatividade com base em tecnologia (realização de <i>check-ins online</i> , por ex.) (T1,W2);
	✓ Aumentar a notoriedade no mercado interno (O12,W1,W9);		✓ Apostar numa formação contínua dos colaboradores de modo a garantir a qualidade do serviço prestado (T5,T6,W8);
	✓ Desenhar packs de alojamento e serviços temporários que vão de encontro às atuais tendências do mercado (O12,O13,W4);		✓ Promover sinergias entre os <i>surf hstels</i> da região, de forma a promover um trabalho cooperante para a recuperação do setor T11,T13,W9);
	✓ Desenvolvimento de ações promocionais <i>online</i> para dinamizar as vendas (O7,W9);		✓ Adaptar a tabela de preços ao contexto atual (W8,W9,T11,T14).
	✓ Concorrer a candidaturas de incentivos governamentais (O10,W7,W9).		

Questão 5 - De acordo com os dados apresentados no enunciado, elabore um mapa perceptual do mercado de surf hostels da Ericeira. Defina os dois eixos e justifique.







9  
**Questão 6 - Identifique a estratégia de posicionamento do Selina Ericeira e descreva-a sucintamente.**

**Estreatégia de posicionamento**

❖ **Identificação**

Facilmente percecionado como um alojamento turístico desenhado maioritariamente para jovens surfistas/backpackers, a preços convidativos.

❖ **Diferenciação**

- Visão *Open Hospitality*
- Instalações/serviços
- Localização central
- Programação diária e experiências locais
- Parcerias
- Forte presença digital
- staff



10  
**Questão 7 - Indique os principais fatores que, no seu entender, motivaram a marca Selina a expandir o seu negócio para a zona da Ericeira.**

- ✓ Procura por mercados emergentes
- ✓ Elevada pressão turística nas grandes cidades
- ✓ Localização geográfica estratégica
- ✓ Consagração da Ericeira como Reserva Mundial de Surf
- ✓ Segurança do destino
- ✓ Proximidade de conceitos
- ✓ Criação de sinergias entre hotéis



11  
**Questão 8 - Perante o contexto de pandemia atual, defina e desenvolva três medidas que permitam dinamizar a procura do Selina Boavista Ericeira.**

✓ **Maior investimento em espaços de cowork**

- Espaços tecnologicamente funcionais
- Privilegia a flexibilidade do trabalho
- Eventos esporádicos de networking de forma a dinamizar estas áreas de trabalho

✓ **Aposta no mercado nacional**

- Nova Tendência: maior aposta em destinos não massificados ou maior procura em alojamentos de menor dimensão
- Nova oferta: Pacotes de alojamento semanais e arrendamentos temporários de quartos

✓ **Comunicação "Clean and Safe"**

- Maior importância aos requisitos de limpeza e higienização



## 2.9 Ilações do caso para a gestão

Nos dias que correm, não existem dúvidas que Portugal é inevitavelmente turismo. Numa perspetiva económica, este setor representa cerca de 16.5% do PIB nacional e dele dependem mais de 330 mil postos de trabalho diretos. Por sua vez, foi considerado, pelo terceiro ano consecutivo, como o melhor destino turístico europeu e ocupa a 12<sup>a</sup> posição no ranking de competitividade a nível mundial. Existe, portanto, um crescimento sustentável a vários níveis.

No entanto, deparamo-nos com um mercado internacional altamente competitivo, com inúmeros destinos emergentes, que implicam uma exigência cada vez maior no que a esta atividade diz respeito. Neste contexto, torna-se necessário uma formação contínua em recursos humanos, especializados, com base numa cultura de serviços que consiga responder às necessidades deste novo turista, mais exigente e informado. Uma segunda questão tem a ver com a inovação, tanto ao nível do produto/serviço, onde se pretende estar “um passo à frente”, como na tecnologia do setor. Tendo em conta a importância do *online*, é fundamental assegurar a digitalização nas empresas turísticas, de forma a maximizar a sua produtividade e que possam comunicar essencialmente através deste canal.

E, se por um lado, Portugal é indubitavelmente turismo, a Ericeira é certamente *surf*, a sua imagem de marca. As suas condições naturais, combinadas com tantos outros fatores aí presentes (hospitalidade e simplicidade, por ex.), colocaram-na recentemente na rota do turismo e surf internacional. E, desde que foi reconhecida como Reserva Mundial de surf, em 2011, a vila tem sofrido uma evolução a todos os níveis: é hoje palco dos maiores eventos da modalidade, novas lojas e grandes marcas instalaram-se na região e, atualmente, existe uma grande variedade de tipologias de alojamentos ligados ao *surf*.

É neste contexto que surge o Selina Ericeira, um hotel com fortes ligações ao e *surf* que trouxe consigo uma nova abordagem, baseada na troca de experiências entre os hóspedes e a comunidade local. Apesar da sua oferta pouco dotada tecnologicamente (aspeto bastante valorizado por alguns segmentos), é de notar que esta unidade se destaca essencialmente pela sua componente humana, isto é, pela disponibilidade da sua equipa, simplicidade dos seus clientes e curiosidade dos habitantes locais, e que, conjuntamente, proporcionam um ambiente bastante íntimo e familiar. Por seu turno, as estratégias de marketing adotadas, que vão muito além dos tradicionais 4 P's, permitem igualmente diferenciá-lo da sua concorrência.

Apesar do sucesso que a Ericeira tem alcançado neste produto turístico, surgem ainda algumas barreiras a enfrentar, nomeadamente ao nível da sustentabilidade ambiental. Com o

aumento da notoriedade da vila, existe hoje o potencial risco de a oferta de infraestruturas não acompanhar a procura, o que pode levar a uma deterioração das condições para a prática da modalidade. Exemplo disso são as inúmeras escolas de *surf* que se vão amontoando em diversas praias da região, que colocam em causa a qualidade do serviço prestado.

Num outro contexto, e dado a riqueza cultural e arquitetónica aí presentes, deve-se procurar complementar a prática do *surf* com outro produto turístico, de modo a que os visitantes que procurem a Ericeira aproveitem para visitar outros pontos de interesse para além das suas praias.

2Por último, é de notar que o contexto de pandemia atual veio reforçar a ideia de que Portugal e a Ericeira vivem, e estão mesmo dependentes, da atividade turística e do setor de serviços. Um estudo levado a cabo pelo Conselho Mundial do Turismo concluiu mesmo que, em cada 5 euros de receitas geradas no país, 1 euro é proveniente do turismo. Perante este contexto de crise, e dado o seu potencial apresentado, o *surf* pode vir a ser um dos pilares fundamentais para a retoma de vários setores de negócio. O facto de ser considerado como um dos melhores destinos de *surf* a nível mundial, aliado às suas condições climatéricas, que permitem a sua prática durante todo o ano, e às infraestruturas já existentes, pode estimular, novamente, a procura de um segmento que já apresenta um peso significativo no mercado e que se encontra em clara ascensão.



### 3. BIBLIOGRAFIA

- Bicudo, P., & Horta, A. 2009. Integrating surfing in the socio-economic and morphology and coastal dynamic impacts of the environmental evaluation of coastal projects. *Journal of Coastal Research*, 56: 1115–1119
- Buckley, R. 2002a. Surf tourism and sustainable development in Indo Pacific Island – recreational capacity management and case study. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(5): 425–442.
- Buckley, R. 2002b. Surf tourism and sustainable development in Indo Pacific Island - recreational capacity management and case study. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(5): 425-442.
- Cadilhe, G. 2003. O Paraíso por um Fio. *Revista SurfPortugal*, 130: 50-61
- Câmara de Comércio. 2010. *Estudo do Hypercluster da Economia do Mar*. Disponível em: [https://www.ccip.pt/images/documentos/hypercluster\\_da\\_economia\\_do\\_mar.pdf](https://www.ccip.pt/images/documentos/hypercluster_da_economia_do_mar.pdf). Consultado a 25/03/2020.
- Câmara Municipal de Mafra. 2017. *Plano estratégico para a criação e desenvolvimento do cluster do turismo outdoor do Concelho de Mafra*. Disponível em: [https://www.cm-mafra.pt/cm-mafra/uploads/writer\\_file/document/622/plano\\_estrategico\\_para\\_a\\_criacao\\_e\\_desenvolvimento\\_do\\_cluster\\_do\\_turismo\\_outdoor.pdf](https://www.cm-mafra.pt/cm-mafra/uploads/writer_file/document/622/plano_estrategico_para_a_criacao_e_desenvolvimento_do_cluster_do_turismo_outdoor.pdf). Consultado a 28/03/2020.
- Cravidão, F. 2006. Turismo e Cultura: dos itinerários ao lugar dos lugares. In Fonseca, M. *Desenvolvimento e Território: Espaços Rurais Pós-Agrícolas e Novos Lugares de Turismo e Lazer*: 269-278. Lisboa: Universidade de Lisboa. Centro de Estudos Geográficos
- Connor, B. O. 2015. What Every CEO Needs to Know about Digital Marketing. *Journal of Creating Value*, 1(2): 214–220.
- Costa, J. 2010. “How can tourist destinations become more competitive: what key tools can be used to achieve this aim?”. *Worldwide hospitality and tourism themes*, 455-457.
- Costa, J. (Ed.). 2013. Ericeira: Uma Fotobiografia. Ericeira: Mar de latas.
- Dolnicar, S. & Fluker, M. 2003a Behavioural market segments among surf tourists: investigating past destination choice. *Journal of Sport & Tourism*, 8 (3): 186-196
- Dolnicar, S. & Fluker, M. 2003b. *Who’s Riding the Wave? An Investigation Into Demographic and Psychographic Characteristics of Surf Tourists*. Atas da 13ª International Research Conference for the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education.
- Dolnicar, S. 2008. Market segmentation in tourism. In Woodside, AG and Martin, D (Ed), *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*: 129-150. Wallingford: CABI Pub.
- Eurocid. 2019. Estratégia Nacional para o Mar. Disponível em: <https://eurocid.mne.gov.pt/mares-e-oceanos/estrategia-nacional-para-o-mar>. Consultado a 10/03/2020.
- EY. 2019. *A Economia do Mar em Portugal*. Disponível em: <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Documents/Economia-do-Mar-em-Portugal-Apresentacao201811.pdf>. Consultado a 10/03/2020

- Fluker, M. 2003. Riding the Wave: Defining Surf Tourism. In Braithwaite, R., & Braithwaite, R. *Riding the Wave of Tourism and Hospitality Research*: 298-406. Lismore: Southern Cross University
- Gonçalves, I., Mascarenhas, M. & Pereira, E. 2013. Study of waves sports consumer at the world surfing reserve in Ericeira. *Revista Internacional de Gestão Desportiva*, 3: 10-22.
- Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. 2013. Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current issues in Tourism*, 16(3): 211-239.
- Hritz, N. & Franzidis, A. 2015. Exploring the economic significance of the surf tourism market by experience level. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7: 164–169.
- Instituto Nacional de Estatística 2018. *Estatísticas do Turismo*. Disponível em: file:///C:/Users/f004609/Downloads/ET2018.pdf. Consultado a 28/02/2020
- Instituto Nacional de Estatística 2019. *Estatísticas do Turismo*. Disponível em: file:///C:/Users/f004609/Downloads/ET\_2019.pdf. Consultado a 28/02/2020.
- Kampion, D. & Brown, B. 2003. *Uma história da cultura do surf*. Lisboa: Taschen.
- Lazarow, N., Miller, M. & Blackwell, B. 2009. The value of recreational surfing to society. *Tourism in Marine Environments*, 5 (2): 145 – 158.
- Make, K. B. 2014. *Marketing for hospitality and Tourism*. Harlow: Pearson.
- Mendes, S., Eurico, S. & Leandro, S. 2014. *Estudo do Impacto do Rip Curl Pro 2013 Portugal*. Disponível em: file:///C:/Users/f004609/Downloads/RelatriosnteseRCP2013.pdf. Consultado a 23/03/2020.
- Moutinho, L., Dionisio, P. & Leal, C. 2007. Surf tribal behavior: A sports marketing application. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(7): 668–690.
- Nelsen, C., Pendleton, L. & Vaughn, R. 2007. A Socioeconomic Study of Surfers at Trestles Beach. *Shore & Beach*, 75(4): 32-37.
- Novelli, M. 2005. *Niche tourism: contemporary issues, trends and cases*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Page, S. & J. Connell (Eds.). 2006. *Tourism: A Modern Synthesis*. Londres: Thomson.
- Peres, R. & Rita, P. 2017. Marketing e comunicação dos destinos. In Francisco Silva e Jorge Umbelino (Ed.), *Planeamento e desenvolvimento turístico*: 173-182. Lisboa: LIDEL.
- Pike, S., & Ryan, C. 2004. Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions. *Journal of Travel Research*, 42: 333-342.
- Pine, J. B. & Gilmore, J. H. 2007. *Authenticity. What Consumers Really Want*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pinto, R. 2017. *De desporto de marginalizados a recordista de números no turismo. O negócio do surf em Portugal*. Disponível em: <https://observador.pt/especiais/de-desporto-de-marginalizados-a-recordista-de-numeros-no-turismo-o-negocio-do-surf-em-portugal/>. Consultado a 23/03/2020.
- Pipa, André. 2003. *Ericeira: Um mar de tradições*. Ericeira: Junta de Turismo da Ericeira.



- Ponting, J. 2009. Projecting paradise: The surf media and the hermeneutic circle in surfing tourism. *Tourism Analysis*, 14: 175–185.
- Ponting, J. & O'Brien, D. 2014. Liberalizing Nirvana: an analysis of the consequences of common pool resource deregulation for the sustainability of Fiji's surf tourism industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 22 (3): 384-402.
- Reis, P., & Jorge, J. P. 2012. *Surf tourism: segmentation by motivation and destination choice*. In 2nd International Conference on Tourism Recreation Proceedings.
- Saves the Waves Coalition 2020. *Attributes of a World Surfing Reserve*. Disponível em: <https://www.savethewaves.org/ericeira/>. Consultado a 15/04/2020.
- Selina 2020. *O que é o Selina*. Disponível em: <https://www.selina.com/pt/portugal/secret-garden-lisbon/>. Consultado a 02/04/2020
- Silva, F. 2013. *Turismo na natureza como base de desenvolvimento turístico responsável nos Açores* (Tese de Doutoramento). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Simões, J., & Ferreira, C. (Eds.). 2009. *Turismo de Nichos: Motivações, Produtos, Territórios*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos.
- Tantamjarik, P. 2004. *Sustainability issues facing the Costa Rica surf tourism industry* (Tese de Mestrado). University of Hawaii, HA.
- Towner, N. 2015. Searching for the perfect wave: Profiling surf tourists who visit the Mentawai Islands. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 26: 63-71.
- Turismo de Portugal 2019. *World Travel Awards 2019: Portugal é o Melhor Destino Turístico do Mundo*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/world-travel-awards-2019.aspx>. Consultado a 25/02/2020.
- UNWTO 2020. *International Tourism Highlights 2019*. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>. Consultado a 18/02/2020.