

MESTRADO

ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

INOVAÇÃO E A PROMOÇÃO DO TURISMO SUSTENTÁVEL EM LISBOA

JULIANA CARDOSO VICENTE DE MACEDO

MARÇO - 2019

MESTRADO

ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

INOVAÇÃO E A PROMOÇÃO DO TURISMO SUSTENTÁVEL EM LISBOA

JULIANA CARDOSO VICENTE DE MACEDO

ORIENTAÇÃO:

**MANUEL ANTÓNIO MEDEIROS ENNES FERREIRA
CÁTIA MIRIAM COSTA**

MARÇO - 2019

***"Foi o tempo que dedicaste
à tua rosa que fez tua rosa
tão importante."***

Antoine de Saint-Exupéry

GLOSSÁRIO

CE - Comissão Europeia

INE - Instituto Nacional de Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

UE - União Europeia

UNWTO - Organização Mundial de Turismo das Nações Unidas

WTTC - World Travel & Tourism Council

RESUMO

O aumento da indústria do turismo em Lisboa tem gerado benefícios para a economia local, mas ao mesmo tempo este crescimento exponencial pode acarretar problemas para os habitantes. Por meio da análise de dados secundários, será apresentada a situação do atual cenário turístico na capital portuguesa, avaliado de que modo a inovação pode ajudar na elaboração de um plano estratégico para mitigar os possíveis impactos oriundos do excesso de visitantes. O objetivo é, por meio da abordagem do Design de Serviços e seus principais conceitos, traçar um breve panorama para o desenvolvimento sustentável do turismo na cidade através de um trabalho colaborativo.

Palavras-Chave:

Design de Serviços, Inovação, Lisboa, Overtourism, Turismo Sustentável.

ABSTRACT

The increase in the tourism industry in Lisbon has generated benefits for the local economy, but at the same time this exponential growth has the potential to become a burden on local inhabitants. The analysis of secondary data will further explain the current tourism sector in Lisbon, the Portuguese capital. It will also explain how innovation can help in the development of a strategic plan to minimize the potential negative impact from the increased number of tourists on the local populace. The objective through the Service Design approach and its main concepts is to draw a plan or a vision for the sustainable development of tourism in the city through collaborative work.

Key words:

Service Design, Innovation, Lisbon, Overtourism, Sustainable Tourism.

ÍNDICE

Glossário.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice.....	iv
Agradecimentos.....	vii
1. Introdução.....	9
1.1.Objetivo.....	10
2. Moldura Conceitual.....	10
2.1. Turismo	11
2.2. O turismo de massa	11
2.3. Excesso de turismo.....	12
2.4. Turismo sustentável	15
2.5. Inovação	17
2.5.1.Design de Serviços.....	19
2.5.2.Plano de trabalho.....	21
2.5.2.1.Coleta de dados	21
2.5.2.2.Analise e organização das informações	21
2.5.2.3.Workshops.....	22
2.5.2.4.Seleção de ideias	22
2.5.2.5. Gestão da mudança e implementação	22
2.5.2.6.Métricas.....	23
3. Metodologia	23
4. Sobre os relatórios.....	25
4.1. “Managing overcrowding in tourism destinations 2017”	25

4.2 “Estratégia Turismo 2027”	27
4.3 Análise dos resultados.....	27
4.3.1.Chegadas Sazonais	28
4.3.2. Crescimento de chegadas	28
4.3.3. Prevalência de locais históricos.....	29
4.3.4. Avaliações negativas no TripAdvisor	29
4.3.5.Intensidade do turismo	30
4.3.6. Importância do Turismo em Lisboa	30
4.3.7. Densidade de turistas.....	31
4.3.8. Poluição do ar.....	31
4.3.9 Concentrações das atrações.....	31
4.4 O cenário atual do turismo em Lisboa	32
5. Pesquisa Quantitativa	32
5.1. Aplicação do inquérito	32
5.2. Resultados	32
5.3. O impacto do aumento do número de visitantes	34
5.3.1. Experiência do visitante	34
5.3.2. Experiência do residente	35
5.4.Conclusão da pesquisa quantitativa	36
6. Conclusão.....	36
6.1. Resultados e contribuição da teoria.....	37
6.1.1.O Design de serviços para o desenvolvimento sustentável do turismo	38
6.2. Limitações e pesquisas futuras.....	38
Referências Bibliográficas	40
Anexos.....	46

AGRADECIMENTOS

A minha mãe Denise, pela paciência e companhia; meu pai Milton pelo apoio, minha irmã Bianca, minha sobrinha Alice e familiares por sempre acreditaram em meus sonhos;

Meus pets: Sugar, Pepper e Tuga, que estão sempre por perto para alegrar meus dias;

Aos amigos, Diego Valente, Diovani Casarotto, Kelson Spalato, Lucas Martins, Mayra Nogueira e Wael Haddad, que me acompanham de qualquer lugar do mundo.

Aos professores do ISEG, por fazerem parte desta incrível experiência que é viver e estudar em um novo país. Especialmente meus orientadores Manuel Ennes e Cátia Fonseca.

Os amigos que este mestrado me trouxe e vão ficar pra vida, Aline Blumberg, Luiz Lopes e Gabriela Pinheiro.

Em especial à minha avó Neyde, que mesmo a distância sempre me confortou com palavras acolhedoras e a risada mais gostosa de se ouvir.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas houve um crescimento exponencial no turismo ao redor do mundo; a atividade turística que a princípio era viável apenas para pessoas muito abastadas se popularizou e atualmente está ao alcance de grande parte da população em geral. O desenvolvimento da tecnologia em todas as áreas e o aumento do poder de compra da população são os principais motivos para o crescimento da indústria do turismo.

Grande parte dos destinos turísticos não conseguiu acompanhar este crescimento em termos de estrutura, qualificação de mão de obra e gestão. Consequentemente diversos problemas estão surgindo devido ao grande número de turistas pelo mundo e restrições de recursos nos destinos, o que inclui Portugal.

Com clima ameno, boa localização e preços atrativos, Portugal tem recebido cada vez mais turistas e com eles alguns problemas comuns, provenientes do aumento do número de visitantes estão sendo notados, principalmente em grandes centros como Lisboa, cidade escolhida para este estudo.

Nos últimos anos houveram grandes transformações e investimentos no turismo em Lisboa e a cidade recebe cada vez mais eventos, investindo em alta gastronomia e em oferta de alojamento. Concomitantemente houve elevação no custo de vida, principalmente no valor dos alugueis, o que mostra que existem consequências ao realizar a promoção da cidade e isto deve ser trabalhado colaborativamente entre as lideranças para que exista um equilíbrio saudável entre moradores e visitantes.

Segundo os dados do Portada, o número de alojamentos turísticos na área metropolitana de Lisboa, saltou de 304 estabelecimentos no ano de 2009 para 771 em 2017. A mesma fonte também apresenta dados sobre o valor de compra e venda de casas ou outras propriedades na região deste estudo, o montante médio expendido em umas transação em 2000 era de 88.276 euros, já no ano de 2017 este número foi de 215.216 euros. (FFMS, 2017).

Esta dissertação será dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo inclui a presente introdução que abrange as informações relativas ao tema em estudo e seus tópicos centrais de investigação. O segundo capítulo, composto pela revisão da

literatura relevante para o estudo e a conjuntura atual da indústria do turismo em Lisboa, trata brevemente da história e crescimento do turismo, do entendimento de turismo sustentável e a moldura conceitual termina abordando Inovação e Design de serviços. O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa escolhida, fontes de informações, os estudos de caso selecionados e as questões de pesquisa. O quarto capítulo trata dos resultados dos relatórios e sua discussão. O capítulo cinco, é dedicado a pesquisa quantitativa e apresentação dos resultados do inquérito distribuído. Por fim, o sexto capítulo resume as principais conclusões e contribuições para a teoria e sugere recomendações para pesquisas futuras.

1.1. Objetivo

O presente estudo, desenvolvido no âmbito da dissertação do mestrado, tem como objetivo geral apontar os pontos críticos presentes no turismo na cidade de Lisboa e como a inovação pode auxiliar no desenvolvimento de uma estratégia sustentável para este cenário; respondendo assim a questão norteadora deste trabalho, que é: **“Como a inovação pode auxiliar a promoção do turismo sustentável em Lisboa?”**.

As argumentações foram suportadas por dois objetivos secundários: análise dos resultados e cruzamento das informações dos relatórios eleitos para a elaboração do trabalho e exibição do atual cenário do turismo na cidade de Lisboa.

A relevância deste estudo se dá devido ao aumento de problemas oriundos da enorme procura turística em alguns destinos, que por falta de intervenções planejadas estão saindo do controle e em casos extremos gerando violência contra os visitantes. Por isso, a importância de se pensar em ações inovadoras, ampliando assim a margem de manobra e permitindo a execução de planos sustentáveis para o turismo a médio longo prazo.

2. MOLDURA CONCEITUAL

A revisão de literatura deste trabalho aborda brevemente o conceito de turismo, a popularização da atividade turística, contribuições e problemas gerados pelo crescimento do número de turistas, turismo sustentável e inovação.

Está estruturada da seguinte forma: Turismo; O turismo de massa; Excesso de turismo; Turismo sustentável; e inovação, que se aprofunda para abordagem de Design de serviços e uma breve descrição dos principais tópicos para um plano de ação.

2.1. Turismo

A Organização Mundial do Turismo das Nações Unidas (UNWTO), define o turismo como "um fenômeno social, cultural e econômico que implica a circulação de pessoas para países ou lugares diferentes de seu ambiente habitual, para fins pessoais ou comerciais / profissionais." (UNWTO, 2017).

Na publicação de Francisco Muñoz de Escalona, "El turismo explicado con claridade" (2007), o autor relata mais antigo registro de uma excursão turística que se tem notícia. Ocorreu na Inglaterra, em 1841, quando Thomas Cook, considerado o primeiro agente de viagens, organizou uma excursão de trem para um grupo de 570 passageiros. Com o crescimento desse novo modelo de empreendimento, surge a definição de turismo e turista. Após uma caminhada de 15 milhas para um encontro na cidade de Leicester – Inglaterra, Cook teve a ideia de lugar um trem para levar o grupo ao próximo encontro, que aconteceria na cidade de Loughborough. Cook comprou os bilhetes e os revendeu, configurando a primeira viagem agenciada. Em 1846, introduziu o serviço de guias de turismo para acompanhar os grupos e, mais tarde, o sistema de vouchers para que os clientes apresentassem em hotéis como comprovativo de reserva e pagamento. Nascia, então, um modelo de turismo voltado para grupos, que serviu de base para o desenvolvimento do turismo de massa.

2.2. O turismo de massa

Na publicação "Turismo, políticas públicas e cidadania" (2007) as autoras, Susana Gastal e Marutschka Moesch, caracterizam o turismo de massa como aquele vendido em grandes quantidades por diversos agentes, grupos de viagem que visitam muitos lugares em um curto período de tempo e utiliza os serviços turísticos com preços acessíveis, dando ênfase a quantidade e não a qualidade.

A Organização Mundial de Turismo das Nações Unidas (UNWTO, 2017) afirma que houve um aumento considerável no número de turistas devido ao enriquecimento da população mundial pertencente à classe média, que frequentemente investe parte de sua renda em viagens. Com o crescimento da economia a partir dos anos noventa e, em

paralelo, o avanço das tecnologias de comunicação e transporte, realizar viagens tornou-se mais acessível para este estrato social. A escolha mais frequente deste público é o turismo de massa, devido as facilidades associadas ao formato de compra, preços acessíveis e variedade de destinos oferecidos. Isso proporcionou ao turismo uma nova dimensão comercial e económica a nível mundial, gerando novos empregos e rendimentos (Costa, 2013).

Outro grupo social importante para o crescimento do turismo de massas é o de *millennials*. Este termo foi criado pelos autores Strauss e Howe (1991), para caracterizar pessoas nascidas entre 1980 e 2000, sendo a primeira geração de nativos digitais. Estes indivíduos tiveram contato com equipamentos tecnológicos desde cedo e acompanharam o rápido crescimento da internet e redes sociais. A maior interação com as ferramentas digitais fez com que o comportamento de consumo mudasse consideravelmente em relação as gerações anteriores. Assim, os *millennials* priorizam experiências e não “coisas”, logo, ao invés de comprar televisores, roupas e obter uma hipoteca, esta geração está mais interessada em gastar seu dinheiro em viagens (“Tourism Highlights 2018 Edition, UNWTO, 2018).

Como afirma o estudo ‘*Overtourism*? – *Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*’ da UNWTO (2018), o aumento do turismo proporciona muitos benefícios ao destino, porém também gera diversos desafios para garantir o desenvolvimento da atividade de forma sustentável, sendo necessárias medidas que minimizem os efeitos colaterais nos recursos naturais, cultura e infraestrutura. A consequência desse crescimento pode gerar atitudes negativas da população local em relação aos visitantes.

2.3. Excesso de turismo

O turismo não deixa de ser um elemento importante na economia mundial e seu crescimento tem pontos positivos. De acordo com o anuário da UNWTO, “Tourism Highlights 2018 Edition”, durante o ano de 2017 foi registrado o maior crescimento do turismo internacional desde 2010. O número de chegadas internacionais aumentou em 6.8% em 2017, um total de 1.323 milhões de turistas, 84 milhões a mais em relação ao ano de 2016.

Os números apresentados no relatório “*Travel & tourism economic impact 2017 world*” do World Travel & Tourism Council (WTTC) mostram que em 2017, o turismo contribuiu com pouco menos de US\$ 8 trilhões para a economia global, ou seja, 10% do PIB mundial, empregando cerca de 300 milhões de trabalhadores no setor de turismo e viagens. Além disso, a entidade prevê um crescimento para 380 milhões de empregos nos próximos dez anos.

Na União Europeia (UE), o turismo contribui com 10% para o Produto Interno Bruto (PIB) do grupo e gera emprego para 26 milhões de pessoas. A Europa mantém a liderança do mercado global de turismo e é um dos setores de maior crescimento na economia europeia. O ano de 2017 foi extraordinário para o turismo na UE, com um crescimento de 8% em relação a 2016, superando a média mundial. Os estados membros registraram juntos 538 milhões de chegadas de turistas internacionais, respondendo por 40% do total mundial, sendo este o oitavo ano consecutivo de crescimento na UE. (UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition)

Em Portugal o turismo também bateu recordes no ano de 2017. O país recebeu 20,6 milhões de hóspedes, um avanço de 8,9% face ao ano de 2016, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), um valor nunca antes atingido. As dormidas também avançaram 7,4% face a 2016, registando-se 57.493.000 dormidas. Ainda assim, os turistas ficaram menos tempo no país, com a estada-média reduzida em 1,4% relativamente ao ano anterior — o que equivale a 2,79 noites. (Estatísticas do Turismo 2017 – INE, 2018)

O crescimento do turismo em Portugal é visto em todas as regiões do país e, na capital, este panorama não é diferente. A indústria do turismo foi responsável por 5,3% do PIB da cidade no ano de 2016 e atingiu o número de 100 000 postos de trabalho no setor. (World Travel & Tourism Council: City Travel & Tourism Impact 2017, 2017). Este crescimento de visitantes é muito importante para a economia local e geração de empregos, mas também existem pontos negativos neste processo. Os dados acima mostram como o turismo está crescendo e se tornando um mercado relevante para o país, e isso deve ser muito bem monitorado uma vez que o excesso de turismo é cada vez mais comum em todos os principais destinos de viajantes.

Esse excesso de turismo é tão importante que inclusive gerou uma expressão para denominar a existência do fato: *overtourism*. Segundo o pesquisador Harold Goodwin, em sua publicação “The Challenge of Overtourism” (2017), o termo *overtourism*, foi utilizado pela primeira vez em 2011 no Twitter, como #overtourism, com a intenção de descrever destinos onde há muitos visitantes e que a qualidade de vida na área ou a qualidade da experiência turística se deteriorou de maneira inaceitável. É o oposto do turismo sustentável, que se aproveita do turismo para melhorar a região tanto para residência como para visitação.

“O '*overtourism*' pode ser definido como “o impacto do turismo num destino, ou partes dele, que influenciam excessivamente a percepção da qualidade de vida dos cidadãos e / ou a qualidade das experiências dos visitantes de forma negativa” . A Parceria de Turismo Responsável refere-se ao "turismo de extensão" como "destinos onde anfitriões ou visitantes, locais ou visitantes, sentem que há muitos visitantes e que a qualidade de vida na área ou a qualidade da experiência deteriorou-se inaceitavelmente. É o oposto do Turismo sustentável, que é sobre o uso do turismo para fazer melhores lugares para se viver e melhores lugares para se visitar. Frequentemente, tanto visitantes quanto convidados experimentam a deteriora o ao mesmo tempo. ” (UNWTO '*Overtourism*'? – *Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*, 2018)

O *overtourism* surgiu como um conceito, e atualmente termo é rapidamente reconhecido, como um rótulo que permite que visitantes ou locais manifestem suas preocupa es sobre o excesso de turistas.

Segundo o relatório “Managing overcrowding in tourism destinations” (2017), o excesso de turistas em uma cidade pode trazer consequências em diversos aspectos. Por exemplo, os residentes podem sofrer com a gentrifica o causada pelo aumento do valor dos aluguéis, com conseqüente perda da identidade da vizinhança, além de mudanças na dinâmica de comércio local. A infraestrutura urbana pode ficar sobrecarregada, já que é utilizada de maneira concomitante por turistas e residentes, e isso pode se refletir em problemas de saneamento básico, limpeza urbana e transportes. Também há impactos negativos sobre a natureza, pois o excesso de turistas aumenta a polui o, o consumo de água e a produ o de resíduos. Como consequência, a fauna e flora próxima aos centros urbanos são, também, afetadas.

Além disso, a experiência turística pode ser comprometida pelas grandes filas e aglomera es de visitantes, o que pode representar uma ameaça tanto   essência quanto

à integridade física de um destino. Grandes aglomerações também dificultam o monitoramento e intervenções em locais turísticos, que acabam sofrendo alterações de sua forma original para a manutenção da segurança e preservação. (World Travel & Tourism Council -Managing overcrowding in tourism destinations, 2017).

2.4. Turismo sustentável

O estudo realizado pelo WTTC, *Managing overcrowding in tourism destinations*, 2017, mostra que o turismo em Lisboa ainda não atingiu um nível alarmante em comparação com outros destinos turísticos populares, ou seja não se pode afirmar que hoje existe “overtourism”. Porém, as previsões de crescimento do turismo em Lisboa continuam, como publicado no documento “World Travel & Tourism Council: City Travel & Tourism Impact 2017”. Portanto é de extrema importância promover o turismo sustentável neste momento para que exista infraestrutura adequada para receber da melhor maneira estes turistas, sem que a população local seja afetada.

O desafio de administrar o turismo de forma sustentável para residentes, turistas e visitantes é antigo, no entanto, nos últimos anos, tem havido uma mudança radical na percepção desse assunto pela população local e em muitos destinos o turismo de massa tornou-se uma questão política (Goodwin, 2017).

A UNWTO em seu código de ética, declara a importância de minimizar o impacto negativo do turismo no meio ambiente e patrimônio cultural. Ao mesmo tempo, maximiza os benefícios do turismo na promoção do desenvolvimento sustentável e a compreensão das nações. (UNWTO, *Global Code of Ethics for Tourism: For Responsible Tourism*, 2011).

No artigo “Relational university, learning and entrepreneurship ecosystems for sustainable tourism”, (Valdés et al., 2018), definem turismo sustentável como aquele que tem como objetivo principal a melhoria da qualidade de vida nas comunidades, por meio do desenvolvimento social, econômico e tecnológico, garantindo qualidade de vida para a população, agora e no futuro. Promove a proteção dos recursos naturais, materiais e culturais, proporcionando o equilíbrio entre as atividades turísticas e os habitantes locais.

Os principais benefícios do turismo sustentável são: geração de empregos, melhoria da infraestrutura local e econômica da região. Porém, para que isso ocorra é necessário

que exista o suporte local de serviços, agricultura e indústria, evitando a saída de receita do país ou região. (niedzIólka, 2014)

“O turismo, como a maioria das atividades econômicas, está muito dependente das políticas públicas, que podem dilatar-se da construção de infraestruturas, às taxas fiscais aplicadas ou à política de concessão de vistos ou facilitação de entrada a estrangeiros. A OCDE tem alertado para esta questão e para a utilidade de uma concertação entre setor público e privado, bem como de uma harmonização ao nível internacional. Observa ainda a mesma organização que tem existido ultimamente uma tendência para políticas de médio e longo prazo, atendendo à necessidade de um maior dinamismo em termos de diversificação dos mercados e de resposta à imprevisibilidade e flutuação da procura. Naturalmente, a indústria turística estabelece uma continuidade entre conjuntura interna e externa, dado que se baseia na circulação de pessoas e no princípio da exportação interna. Assim, a par de políticas viradas para o exterior, são pensadas políticas ao nível interno.” (Costa, 2017)

Para entender o impacto do turismo em uma determinada região, são utilizados indicadores. Os indicadores permitem descrever e medir a realidade de contexto em termos de parâmetros objetivos, proporcionando uma visão simplificada e comparável de fenômenos complexos (Schernewski, Schönwald, & Katarzyte, 2014).

A Comissão Europeia (CE), publicou em fevereiro de 2013 a “Caixa de ferramentas do Sistema Europeu de Indicadores de Turismo para destinos sustentáveis”, um modelo que conta com diversos indicadores que vão muito além de dados relativos a infraestrutura, para auxiliar os polos turísticos na manutenção e melhoria do desenvolvimento sustentável da atividade turística. Entre os 43 indicadores envolvidos, constam dados sobre gestão, economia, impacto social, cultural e ao meio ambiente.

Estes indicadores não são os únicos utilizados atualmente para mapear os pontos de atenção em um plano de sustentabilidade. Também é comum a utilização do cálculo da capacidade de carga, mas este método acaba por ser um pouco generalista e não trata de variantes específicas de cada local. A Capacidade de Carga específica, e não algo que se pode estender à totalidade das zonas protegidas, cada local possui características específicas e conseqüentemente os impactos gerados diferem de acordo com essas particularidades. (Cifuentes, 1992)

“as pesquisas realizadas até o presente demonstraram que os métodos de capacidade de carga apresentam problemas quanto à sua aplicação e manejo, necessitando de novas abordagens, seja por meio da identificação de novos indicadores (também chamados de

Fatores de Correção), seja pela correlação com outros aspectos e metodologias de manejo da visitação para além do messianismo da mera limitação numérica da visitação.” (Lobo, H.A.S.; Fonseca-Filho, R.E.; Galvão, V., 2011.)

Nos estudos preliminares realizados em projetos de inovação, o conteúdo gerado com base nesses dados é extremamente importante para o direcionamento da pesquisa. A partir do assunto do projeto, cria-se uma árvore de temas relacionados para dar início a investigação. Tais insumos muitas vezes são obtidos durante a pesquisa exploratória e vão crescendo e se desdobrando à medida que o pesquisador encontra novas fontes e citações de temas relacionados que possam trazer informações relevantes. (Vianna, 2012).

2.5. Inovação

O quadro em anexo, (Tabela I), reproduzido a partir do estudo de Esteves, 2015, apresenta de forma clara e sucinta os diferentes paradigmas da inovação e os principais autores de cada modelo.

Este trabalho será desenvolvido pelo paradigma do empreendedorismo atribuído a Schumpeter (1934), que definiu inovação como “a introdução no mercado de uma novidade técnica ou organizacional, não apenas a sua invenção” (Swann, 2009). Schumpeter (1934), foi um dos pioneiros na teoria da inovação e suas ideias continuam a ser reconhecidas. Seguindo sua lógica, a inovação depende das características de empreendedores que enfrentam um ambiente dinâmico. Ele discutiu cinco áreas onde os empreendedores têm a chance de inovar: criação de novos produtos ou serviços, novos processos de produção, novos mercados, novos fornecedores e mudanças nos sistemas de organização ou gestão.

“Nos seus trabalhos mais tardios, como no livro *Business Cycles* de 1939, Schumpeter torna mais explícita a ligação entre inovação e crescimento económico, ao fazer notar que as inovações tendem a concentrar-se em certos períodos em determinados sectores que tendem a crescer a um ritmo acima da média da economia. Após a introdução de uma inovação (radical) surge uma multidão de imitadores que tentam beneficiar do sucesso e, por vezes, a propor versões alteradas (inovações incrementais), o que contribui para expandir a indústria em questão. A recompensa económica da inovação é por isso transitória. O próprio crescimento eventualmente desvanecer-se-á, dando lugar a movimentos cíclicos ao nível macroeconómico.” (Mendonca, 2005).

Na publicação “Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry” (2013), as autoras Ursula Susanna Grisseemann, Birgit Pikkemaat e Clara Weger, fundamentam a importância da inovação no mercado de turismo para atender as necessidades dos clientes. Em um mercado que está sobrecarregado de clientes com grandes expectativas geradas em viagens anteriores e buscam muitas experiências num curto período de tempo, gestores e empreendedores necessitam cada vez mais de diferenciação e estratégias bem definidas e articuladas para atender da melhor maneira este público que busca novidades constantes. Paralelo a isso, existe maior preocupação ambiental e social tanto do mercado como dos clientes, portanto o resultado não deve ser apenas inovador, também precisa ser sustentável.

A inovação sustentável é aquela que não apenas resulta em ganhos econômicos mas também sociais e ambientais, de forma que além de reduzir os impactos negativos também gera benefícios. (Barbieri, et al. , 2010).

Políticas de inovação voltadas para o usuário estão substituindo os modelos tradicionais de desenvolvimento de novos produtos e serviços, inovações voltadas para as reais necessidades dos clientes, que participam ativamente do processo de desenvolvimento de novos serviços. Os serviços públicos que contam com a contribuição dos cidadãos na tomada de decisões se tornam mais fortes.

Os serviços públicos estão inevitavelmente mudando para participação quando os direitos dos cidadãos na tomada de decisões estão se tornando mais fortes. Os métodos inovadores de design usados no design de serviços não só trazem concretização e visualização para o desenvolvimento de serviços, mas também suporta a cooperação do usuário (Thomas, 2008).

Tendo em conta todo o cenário abrangido por este trabalho, a metodologia de Design de Serviços aparece como uma boa estratégia para apoiar o desenvolvimento da inovação no turismo sustentável. Segundo o professor e especialista em inovação em serviços, Birgit Mager (2009), o Design de Serviços é uma abordagem que abrange as atividades humanas, sentimentos, necessidades e motivações, a inovação em serviços a partir da perspectiva do usuário.

2.5.1. Design de Serviços

O fundador da Ideo, Tim Brown (2009) diz em seu livro *Change by Design*: “Precisamos de novas escolhas.” Com a globalização existe a ânsia de encontrar um equilíbrio entre as necessidades dos indivíduos e da sociedade como um todo, novas ideias para abordar desafios e estratégias resultam em importantes contribuições, dessa maneira podemos prosseguir com a globalização e desenvolver países. Como criar novas ideias e escolhas? Reorganizando instituições através do Design de Serviços.

O Design de Serviço é um segmento holístico de negócios cujo o objetivo principal é repensar como uma organização funciona, levando em conta sua infra estrutura, comunicação, o fator humano da emoção e do comportamento, ou seja desenvolver inovações e melhorias a partir das necessidade e variáveis das pessoas envolvidas. (Fritsche, 2011).

A inovação ocorre quando uma equipe especializada se reúne para desenvolver, testar e introduzir novos conceitos no mercado para fins econômicos ou sociais, gerando benefícios para empresas e toda a sociedade. (Godinho,2013)

O especialista em desenvolver projetos a partir desta abordagem é o designer de serviços, um profissional com habilidades de unir design, planejamento e política. No processo de inovação ele atua como facilitador, e é responsável por garantir o entendimento comum entre todos os atores envolvidos, utilizando diversas ferramentas para gerar soluções inovadoras em conjunto o grupo envolvido no trabalho. (Tan, 2009)

Na abordagem de Design de Serviços o processo é compartilhado com o usuário, Moritz (2005), define essa coparticipação como uma forma colaborativa de desenvolver o projeto com os utilizadores do serviço, residentes, prestadores de serviços e os designers responsáveis. Este modelo de inovação é muito popular no setor público, afinal a comunidade participa ativamente do planejamento e desenvolvimento da prestação de serviços por meio de atividades de inovação orientada para o usuário. (Sanders e Stappers, 2008)

Os projetos já realizados no setor publico apresentaram mudanças significativas ao utilizar o co-design. As informações trazidas pelos utilizadores podem ser rapidamente incorporadas a iniciativa que está sendo desenvolvida, assim como obter o feedback do

usuário sobre a mudanças que serão implementadas, garantindo maiores chances de sucesso.(Moritz,2005)

Na literatura é possível encontrar diversas formas de divisão das etapas de um projeto completo de Design de Serviço. Neste trabalho vamos utilizar a nomenclatura do autor Moritz Gekeler (2005), que divide o processo em seis diferentes etapas, facilitando o acompanhamento do estágio de desenvolvimento do trabalho. São elas: Entender, Pensar, Gerar ideias, Selecionar, Explicar e Implementar. Este processo não é linear, como apresenta a ilustração na Figura 1.

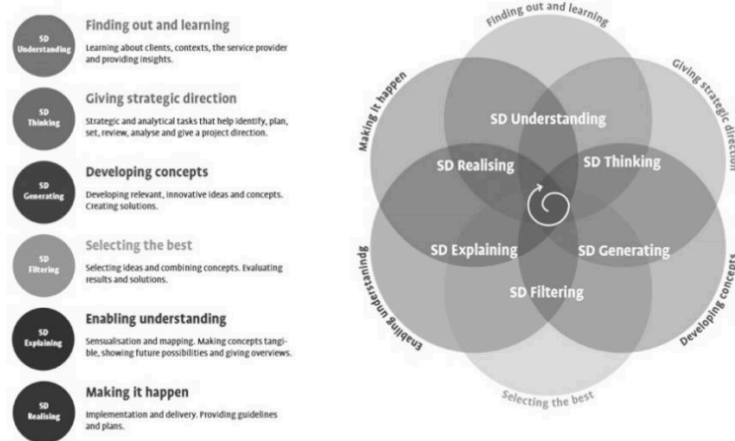


FIGURA 1: ILUSTRAÇÃO DO CONCEITO DE ETAPAS BASEADO NA TEORIA DE MORITZ GEKELER (2005)

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas em cada uma das fases de projeto de inovação desenvolvido com a abordagem de Design de Serviços e são eleitas pela equipe responsável de acordo com a necessidade. Por exemplo, Pesquisa Desk, Coleta de dados secundários, entrevistas e benchmarking são normalmente utilizadas na fase inicial do processo, enquanto a equipe realiza uma imersão no cenário que irá trabalhar para entender melhor o contexto que será desenvolvido.

Para desenvolver a empatia do grupo heterogêneo que está envolvido no trabalho, ou tangibilização de ideias, faz-se uso de *lego serious play*, *role playing*, prototipagem em baixa fidelidade, jogos e narração de histórias. *Personas*, *mock-ups*, *storyboards*, jornada de clientes, auxiliam a experimentar os conceitos desenvolvidos antes da implementação real. (Meroni e Sangiorgi, 2011). Estes são apenas alguns exemplos de

ferramentas utilizadas em Design de Serviço, existem uma grande diversidade disponíveis e novas sendo criadas.

Neste trabalho será utilizado pesquisa quantitativa, uma boa ferramenta para a fase inicial onde o objetivo é examinar o contexto por meio de uma grande amostra de participantes. O questionário enviado por e-mail, facilita a participação de moradores de diferente pontos da cidade, atingindo assim um público mais diverso.

2.5.2.Plano de trabalho

A abordagem utilizada no Design de Serviços não necessariamente é desenvolvida de forma linear, pois de acordo com o material coletado e experiência dos gestores do projeto, as etapas podem ser eliminadas ou revisitadas de acordo com a necessidade.

2.5.2.1.Coleta de dados

Segundo o livro “The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft” (2012) A coleta de dados pode ser quantitativa, quando possui base em teorias lógicas como a matemática e a física, e os resultados sofrem qualquer interferência subjetiva. Ou podem ser qualitativos, como etnografia, hermenêutica e análise heurística, onde os dados são subjetivos, baseados em observações e entrevistas, onde o objetivo é reunir informações e impressões de personagens relevantes para o contexto que está sendo estudado. O anexo (Tabela II) apresenta diferentes formatos de estrutura de entrevistas, a partir do estudo realizado por Annika Lantes (2009).

2.5.2.2.Analise e organização das informações

Os resultados obtidos nos dados coletados, entrevistas e insights são divididos em categorias conceituais para sintetizar algum padrão de informação. Esta organização permite encontrar significados implícitos das fontes visitadas e assim definir direções para o segmento da pesquisa. Possibilitando a construção de uma análise teórica sobre o que foi encontrado em diferentes pontos de contato sobre o mesmo tema. Por meio de métodos comparativos com amostragens teóricas é possível encontrar categorias que ainda não tenham sido abertas e concluir os conceitos relevantes para a fundamentação dos conjuntos obtidos. (Charmaz, K. and Belgrave, L. L. ,2015)

2.5.2.3. Workshops

Os autores Kyffin e Gardien (2009), apresentam a importância da realização de atividades em grupo ou “workshops” durante todo o processo de desenvolvimento do projeto. Os objetivos das atividades são inúmeros, podem ser realizadas para formação de conceitos, identificação de atores e personas, brainstorming ou teste de prototipação e outros. É muito importante que em todas as sessões exista um bom planejamento, para garantir que o resultado seja satisfatório, seleção dos participantes e envolvimento dos gestores.

Na mesma publicação os autores reforçam que a importância da linguagem e atividades devem ser acessíveis a todos os convidados, que estão vindo de diferentes backgrounds e devem sentir segurança para expor suas ideias e receios.

2.5.2.4. Seleção de ideias

Nesta importante etapa, os participantes devem receber instruções claras dos critérios que irão utilizar para a seleção das ideias, pois caso esta informação não for corretamente assimilada, é possível que seja realizada uma escolha aleatória, onde o integrante não faz a menor ideia do que espera-se dele. (Sternberg & Lubart, 1999)

Oferecer um grande número de opções também não é uma boa forma de realizar uma consulta para seleção de ideias desenvolvidas. Pois quando é preciso escolher entre muitas alternativas, passam a ser utilizadas estratégias para a redução da complexidade cognitiva da seleção. Um alternativa é estimular os participantes a realizarem uma pré seleção das alternativas oferecidas. (Rietzschel, Nijstad and Stroebe, 2010)

2.5.2.5. Gestão da mudança e implementação

Seguindo as boas práticas propostas por Moritz (2005), durante a mudança de processos é muito importante envolver todas as partes, incluindo o utilizador final. Mantendo sempre o compromisso de suporte aos serviços da entidade pública que está realizando a transição, para garantir a confiança da população local que está saindo da posição passiva para uma postura ativa e caso alguma falha grave ocorra neste momento a credibilidade desta nova abordagem será perdida. Neste período a comunicação deve ser clara e atuante é necessária.

As transformações em serviços públicos são muito desafiadoras, uma vez que os processos desta atividade normalmente são muito mais complexos do que os estabelecidos em instituições privadas, podendo existir contratempos relacionados a disponibilidade de recursos humanos, financeiros e prazos. Neste cenário o designer de serviços é responsável por auxiliar a criação de conexões sustentáveis entre os envolvidos para garantir a implementação e manutenção do serviço.

Como explicado no artigo “Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation” de Parker et al. (2010), os envolvidos devem ter total conhecimento do objetivo final do trabalho no qual faz parte. É necessário um bom planejamento de atividades e metas claras para desenvolver um comportamento de engajamento nos participantes do projeto.

2.5.2.6. Métricas

A literatura sobre métricas de inovação ainda é muito recente. No artigo “Inovação e métricas para a inovação: Uma análise bibliométrica das produções relevantes dos últimos dez anos com foco em questões atuais.”, os autores Rosa et al. (2015), realizaram uma busca com métodos quantitativos sobre a produção científica sobre o tema e a conclusão apresentada é a escassez de pesquisa sobre a utilização de indicadores para a inovação. Este resultado confirma que apesar das economias estarem investindo cada vez mais em inovação não existem estudos suficientes para definir as melhores quais os melhores parâmetros para atestar o sucesso obtido pela mudança.

“No seu essencial, o percurso percorrido em matéria de criação e desenvolvimento de novos indicadores tem sido balizado pela resposta às necessidades existentes (compreender os mecanismos subjacentes a realidades emergentes, informar processos de decisão e formulação de políticas, produzir mensagens de suporte a opções políticas...) e por restrições diversas (ausência de quadros teóricos insuficientes, escassez de recursos para investir na formulação de instrumentos apropriados...)” (Godinho, 2007)

3. METODOLOGIA

Neste trabalho, que utiliza a abordagem de estudo de caso, foram discutidos os resultados apresentados em dois diferentes relatórios que se relacionam com a temática

de expansão do turismo, a fim de expandir o tema da inovação como ferramenta de auxílio para o desenvolvimento do turismo sustentável.

A revisão bibliográfica inicia tratando sobre a evolução do turismo, sua importância na economia global, as consequências da atividade turística para os locais com grande número de visitantes e em contraponto o turismo sustentável. Fechando esta sessão, uma pesquisa sobre inovação voltada à abordagem de Design de serviços.

Com o intuito de entender até que ponto o turismo permeia a cidade de Lisboa, foi realizada uma busca de dados secundários, que embasassem esta discussão de forma concreta. Entre diferentes modelos de análise de impacto do turismo foram selecionados dois relatórios que, embora tenham sido criados para diferentes objetivos, apresentam resultados complementares e proporcionam uma visão clara e direta sobre os principais pontos de atenção para o bom desenvolvimento da atividade turística na cidade. Para a eleição deste material foram considerados os seguintes aspectos: Tema, data de publicação, entidade responsável pela publicação e critérios analisados.

O primeiro relatório, “Managing Overcrowding in Tourism Destination 2017”, foi publicado pelo World Travel & Tourism Council (WTTC) com objetivo de auxiliar lideranças a planejar ações para que suas regiões se beneficiem do turismo e, ao mesmo tempo, preservem suas características singulares. Este documento também apresenta o resultado da pesquisa realizado em 68 diferentes destinos, e possibilita a comparação dos dados de Lisboa com de outras importantes cidades.

O segundo relatório, intitulado “Estratégia Turismo 2027”, foi desenvolvido pelo governo português para compreender a história do turismo no país, bem como definir objetivos e caminhos para o desenvolvimento das soluções pensadas. Esta publicação foi construída em conjunto por governantes e residentes, trazendo assim aspectos importantes que apenas quem acompanha o histórico do turismo e vive o dia a dia do país pode mencionar.

A partir do cenário formado pelo cruzamento de informações dos relatórios, foi aplicado um inquérito quantitativo em uma amostra de residentes da cidade de Lisboa com o objetivo de entender a influência do turismo na rotina dos residentes.

Tomando esses aspectos como referência, foram discutidas soluções em inovação para a promoção do turismo sustentável, como forma de gerir o excesso do turismo na cidade.

4. SOBRE OS RELATÓRIOS

Este capítulo é dedicado a exploração dos relatórios selecionados para a realização deste estudo e a comparação dos resultados apresentados em cada um deles.

4.1. “Managing overcrowding in tourism destinations 2017”

Para a elaboração do relatório publicado pelo WTTC “Managing overcrowding in tourism destinations 2017” (2017), em parceria com a consultoria McKinsey, foi desenvolvido um modelo de indicadores de sustentabilidade bem objetivo, pois conta com um número enxuto de indicadores obtidos a partir dos indicadores utilizados nos modelo de sustentabilidade da CE. Uma lista de métricas que poderiam indicar excesso de intervenção dos turistas foi elaborada e em conjunto abrangem todo o cenário (Ameaças a cultura e tradições, danos à natureza, sobrecarga de infraestrutura, degradação da experiência turística, alienação de residentes e contexto geral) possibilitando uma fácil visualização do movimento turístico no local, consequentemente eleger prioridades para a execução de ações de forma mais assertivas.

O relatório coletou os mesmos dados relativos a 68 diferentes cidades. Os resultados de cada item dividiram as cidades analisadas em cinco diferentes grupos. Os locais que apresentaram maior risco são apresentados no primeiro quintil, preenchendo todas as partes do gráfico. Os resultados com menor risco de superlotação aparecem apenas no quinto quintil e preenchem apenas a parte interior do gráfico. Números detalhados no anexo 2 (figura 5 do relatório).

TABELA III

DIVISÃO DE RESULTADOS DAS ANÁLISES DO RELATÓRIO

Primeiro quintil	Entre os primeiros 20% da amostra em termos de risco de superlotação (maior risco).
Segundo quintil	Entre os primeiros 40% da amostra em termos de risco de superlotação.
Terceiro quintil	Entre os primeiros 60% da amostra em termos de risco de superlotação.
Quarto quintil	Entre os 40% inferiores da amostra em termos de risco de superlotação.
Quinto quintil	Entre os 20% inferiores da amostra em termos de risco de superlotação (menor risco).

Fonte: “Managing overcrowding in tourism destinations 2017”,(2017)

Com o intuito de comprovar a fiabilidade dos resultados deste modelo, foram selecionadas quatro cidades (Barcelona, Espanha; Buenos Aires, Argentina; Chongqing, China; e Nova Iorque, Estados Unidos.) para confrontarem o diagnóstico obtido nos resultados dos indicadores, com o cenário real. O resultado foi uma ilustração sólida e suficiente para considerar o modelo desenvolvido coeso e poder ser utilizado como diagnóstico inicial para a identificação de risco de superlotação, auxiliando no plano de estratégia de mitigação do impacto do excesso de turismo.

Lisboa se encontra entre as 68 cidades que tiveram os dados coletados e para a aplicação neste estudo o resultado foi ilustrado graficamente (figura 1), seguindo a representação gráfica utilizada pelo documento da WTTC.



FIGURA 2 – RESULTADOS REFERENTES A CIDADE DE LISBOA PELA APLICAÇÃO DO MODELO DE SUSTENTABILIDADE DO RELATÓRIO DA WTTC “MANAGING OVERCROWDING IN TOURISM DESTINATIONS 2017” (2017),

O ponto mais preocupante em relação ao resultado da aplicação do modelo de sustentabilidade do relatório da WTTC “Managing overcrowding in tourism destinations, (2017)” na cidade de Lisboa são as chegadas sazonais. Seguida da grande dependência da cidade em relação a atividade turística, crescimento do número de chegadas e prevalência de locais históricos. Avaliações negativas no TripAdvisor e a Intensidade do turismo estão localizadas no terceiro quintil, mostrando que não existe urgência para ações em relação a estes tópicos. No quarto quintil encontramos apenas a densidade de turistas. Já a Poluição do ar e concentração das atrações não são um problema para a cidade uma vez que preenchem o quadrante de baixo risco.

4.2 “Estratégia Turismo 2027”

Com o objetivo de entender o cenário atual do turismo no país e propor uma estratégia para o setor até o ano de 2027, o governo português, elaborou o relatório “Estratégia Turismo 2027” (2017), com os seguintes objetivos: “Proporcionar um quadro referencial estratégico a 10 anos para o turismo nacional; Assegurar estabilidade e a assunção de compromissos quanto às opções estratégicas para o turismo nacional; Promover uma integração das políticas setoriais; Gerar uma contínua articulação entre os vários agentes do Turismo. Agir com sentido estratégico no presente e no curto/médio prazo;” (Estratégia Turismo 2027, 2017).

O relatório foi desenvolvido a partir de *focus groups* internacionais, laboratórios estratégicos de turismo e sessões públicas realizadas entre 24 de maio de 2016 e 6 de janeiro de 2017. O resultado apresenta o desempenho do turismo em Portugal na última década, as ações que já estão sendo realizadas e as metas para o futuro.

4.3 Análise dos resultados

Nesta sessão serão abordados e analisados os resultados secundários obtidos nas publicações selecionadas, os tópicos foram desenvolvidos pela importância que deve ser dada ao assunto, partido dos mais urgentes para os não tão preocupante. Foram comparados os resultados obtidos pelo o WTTC na publicação “Managing overcrowding in tourism destinations” (2017) e os números do governo português apresentados no planejamento “Estratégia Turismo 2027” (2017).

4.3.1. Chegadas Sazonais

O relatório Estratégia Turismo 2027, apresenta o crescimento da taxa de sazonalidade na Área Metropolitana de Lisboa, que foi maior no ano de 2015 (32,9%) do que em 2005 (32,1%), como mostra o gráfico contido no relatório do governo português. (Fig:2). O resultado da publicação “Managing overcrowding in tourism destinations” (2017), aponta que durante a alta temporada o número de assentos disponíveis em voos de chegada e partida é 1.36 maior que durante o restante do ano. Seja em número de dormidas ou em disponibilidade de voos, com os números apresentados nos dois relatórios é possível confirmar que existem mais visitantes na cidade durante o período de verão e férias. Atualmente já existem iniciativas do governo para a atração de grandes eventos para o país com o objetivo de movimentar a indústria do turismo durante todo o ano.

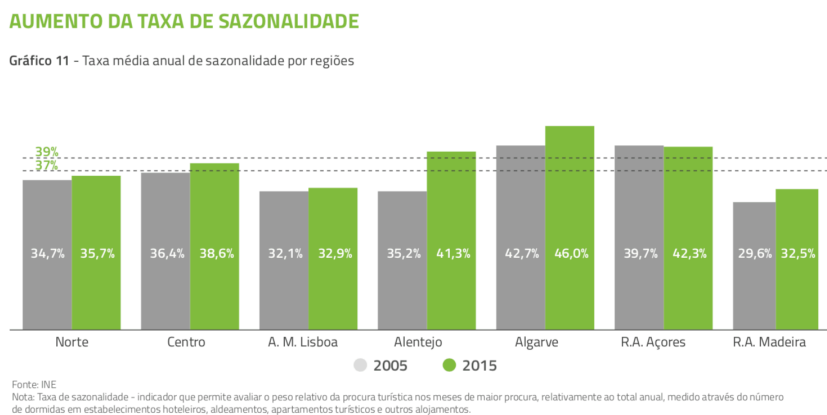


Figura 2: Aumento na taxa de sazonalidade, “Estratégia Turismo 2027” (2017)

4.3.2. Crescimento de chegadas

O número de passageiros de voos internacionais praticamente dobrou entre os anos de 2005 e 2015, passado de 8,498 milhões para 16,089 milhões em 2015. Durante todo este período o aeroporto internacional de Lisboa recebeu mais da metade desses passageiros, ou seja, em 2005 recebia em torno de 4,461 milhões de pessoas, passou a receber 8,832 milhões no ano de 2015, como mostra o gráfico (figura 3) que faz parte do trabalho “Estratégia Turismo 2027” (2017). O WWTC aponta que no período de 2011 e 2016 o crescimento de chegadas internacionais e domésticas aumentou entre 6.2–7.7% “Managing overcrowding in tourism destinations” (2017). Analisando estes dados é também possível ver o crescimento do turismo nos últimos anos.

CRESCIMENTO DOS FLUXOS DE PASSAGEIROS DE VOOS INTERNACIONAIS

Entre 2005 e 2015 verificou-se um crescimento dos fluxos de passageiros de voos internacionais, tendo quase duplicado esse valor - passando de 8,5 para 16,1 milhões de passageiros.

Gráfico 10 - Fluxo de passageiros de voos internacionais nos aeroportos internacionais

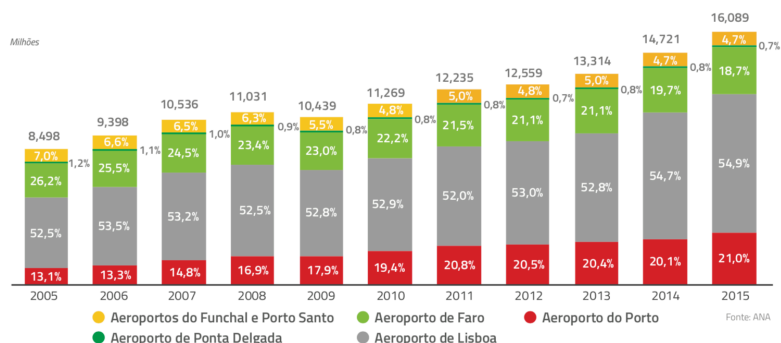


Figura 3: Crescimento do fluxo de passageiros de voos internacionais, “Estratégia Turismo 2027” (2017)

4.3.3. Prevalência de locais históricos

O relatório da WTTC, classificou que entre os 20 pontos turísticos mais importantes da cidade de Lisboa 38% são locais históricos. “Managing overcrowding in tourism destinations” (2017). A segunda publicação, “Estratégia Turismo 2027” (2017) não possui dados específicos sobre a prevalência de locais históricos entre as principais atrações turísticas.

4.3.4. Avaliações negativas no TripAdvisor

As avaliações no TripAdvisor mencionadas como “poor” ou “terrible” representam 1,7% do total de avaliações sobre as principais atrações do destino, (“Managing overcrowding in tourism destinations” 2017). Uma das principais características do “overtourism” é a deterioração da experiência turística. Este número de avaliações negativas coloca Lisboa no ponto médio das estatísticas entre as cidades presentes no estudo realizado. Nas cidades onde este fator é considerado preocupantes, a porcentagem de “poor” ou “terrible” chega a ser maior do que 2,8%, já onde o problema não é relevante o total é menor que 1,1%. O governo português não fala sobre problemas com a experiência turística, mas posiciona que a oferta turística pouco capacitada para diferentes mercados e segmentos, e o aumento da pressão sobre destinos e recursos são pontos de fragilidade para o desenvolvimento do turismo, como aparece no mapeamento dos pontos positivos e oportunidades para o turismo na próxima década.

4.3.5. Intensidade do turismo

O WTTC calcula a intensidade do turismo através da divisão do número de chegadas e o número de residentes, no ano de 2016 este resultado para Lisboa foi de aproximadamente 4 visitantes para cada residente. Podemos ver na exposição feita pelo governo que o turismo predomina em algumas áreas principais e Lisboa está entre essas áreas de polarização turística do país. Hoje, segundo o estudo lusitano já existe o Programa Valorizar para promoção e dinamização da oferta turística no interior do país, no âmbito do Programa Nacional para a Coesão Territorial;

4.3.6. Importância do Turismo em Lisboa

Para a obtenção de desse dado a WTTC utiliza como métrica a contribuição do turismo para o PIB e a geração de empregos do setor. No relatório Estratégia Portugal 2027 a fonte desses dados é justamente a entidade supra citada, portanto o diagnóstico será o mesmo em ambos os estudos.

Como mostra na figura 4, a contribuição do turismo para o PIB da cidade de Lisboa foi de 5,3% em 2016, com uma receita de 3,8 bilhões euros, um valor muito significativo em comparação a outras cidades europeias. Neste mesmo ano o número empregados no setor foi de 100,000 trabalhadores, isso se refere a 7% da força de trabalho da cidade. (World Travel & Tourism Council: City Travel & Tourism Impact 2017)

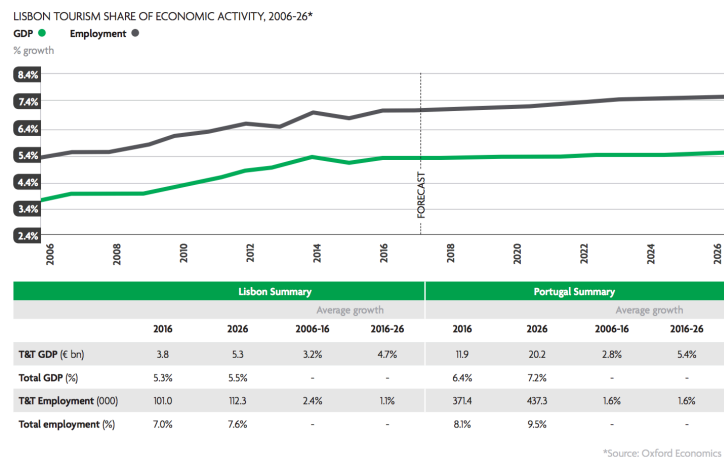


Figura 4: Participação do turismo na atividade econômica de Lisboa, World Travel & Tourism Council: City Travel & Tourism Impact 2017.

4.3.7. Densidade de turistas

Entende-se como densidade de turistas pelo número de visitantes durante um ano por quilometro quadrado, levando em consideração a área que engloba as principais atrações turísticas* (colocar como nota de rodapé: no estudo da WTTC são consideradas as principais atrações turísticas as 20 mais populares no TripAdvisor). em Lisboa a média de visitantes/km² foi de 137.000 pessoas. Este número está bem distante dos mais de 930.000 visitantes/km² que algumas cidades recebem atualmente. O relatório português mostra que 73% das dormidas acontecem em apenas 3 regiões, entre elas Lisboa. No ano de 2014, 90,3% das dormidas em Portugal continental concentraram-se na região litorânea. O programa de coesão territorial que já está sendo realizado segundo o “Estratégia 2027”, é um caminho para o crescimento sustentável do turismo com a descentralização dos visitantes.

4.3.8. Poluição do ar

Este dado é registrado pela organização mundial da saúde e como mostra o resultado do estudo realizado pelo WTTC, em Lisboa a concentração média anual de partículas PM10 (microgramas por metro cúbico) <16.5, sendo considerado o menor risco. O documento “Estratégia 2027”, não apresenta nenhum dado concreto em relação a o impacto ambiental que pode ser causado ou agravado pelo turismo, mas é reconhecida está possível consequência negativa: “Possibilidade de sobrecarga turística em determinados locais/destinos, podendo originar impactes negativos, destinos, designadamente de natureza ambiental e social”. (Estratégia 2027, 2017). Como objetivo o governo quer alcançar a meta de 90% de eficiência para o uso de água, energia e destinação de resíduos nos locais que estejam envolvidos com a atividade turística.

4.3.9 Concentrações das atrações

Assim como em outras cidades, Lisboa conta com diversos pontos turísticos localizados em locais abertos o que dificulta a exatidão sobre o número de visitantes por dia. A WTTC estipulou essa métrica calculando a porcentagem de compartilhamento das avaliações feitas no TripAdvisor sobre as 5 atrações turísticas mais bem posicionadas no ranking do site. O resultado de Lisboa não foi relevante, pois menos de 22% é compartilhado. Nos locais onde a concentração de pessoas é alta, este número passa para mais de 36%.

4.4 O cenário atual do turismo em Lisboa

O cruzamento dos dados apresentados nos dois relatórios cumpre o primeiro sub objetivo deste trabalho. Uma análise geral desses resultados nos permite compreender o atual cenário do turismo em Lisboa e assim concluir o segundo sub objetivo que permite apontar como a inovação pode auxiliar o desenvolvimento do turismo de forma sustentável em Lisboa.

Diante dos números apresentados nos sub tópicos anteriores, é possível entender de maneira clara que a cidade hoje recebe muitos visitantes em um curto período de tempo. Durante a alta temporada é possível perceber alguns efeitos negativos relacionados ao excesso de turismo como o aumento do valor dos aluguéis, constantes mudanças na vizinhança em zonas residenciais devido aos novos modelos de alojamentos, mudança no comércio local para melhor atender o turista, lotação no transporte público e aumento no trânsito de carros.

5. PESQUISA QUANTITATIVA

Partindo do cenário atual do turismo em Lisboa, foi desenvolvido um breve inquérito para entender, de maneira quantitativa, se os residentes da cidade são impactados pelo turismo no seu dia a dia.

5.1. Aplicação do inquérito

O questionário (Anexo IV) foi distribuído online, entre os dias 31/01/2019 a 15/02/2019, para todos alunos de mestrado e doutoramento do ISEG. Na apresentação do inquérito foi indicado que apenas residentes na cidade de Lisboa colaborassem com a pesquisa. O público participante foi dividido em dois grupos: a) “Residentes há menos de 6 meses” e b) “Residentes há mais de 6 meses”, assim é possível analisar a percepção da população recém instalada na cidade e dos moradores mais antigos em relação as mudanças ocasionadas pelo turismo. No total, foram 139 participantes.

5.2. Resultados

A maior parcela dos respondentes são de residentes há mais de seis meses (82%), enquanto os residentes há menos de seis meses representam apenas 18% da amostra inquirida.

a) **Entre os residentes há menos de 6 meses**, metade tem entre 23 e 32 anos (50%) e são em sua maioria representados por homens (88%). Todos os indivíduos dessa categoria concordam que o comércio próximo de suas residências atende as necessidades e 38% afirmam existir muitos turistas na região onde vivem. O local mais visitados pelos recém chegados foi o Bairro Alto, seguido de Terreiro do Paço (Praça do Comércio), Lx Factory e Torre de Belém. Nestas visitas mais da metade dos entrevistados (63%) alega que a quantidade de pessoas no local causou algum incomodo. Em relação ao transporte público, metade dos participantes (50%) nunca passou por problemas devido ao número de turistas e 38% afirmam o oposto. A impressão da estrutura turística que a cidade oferece é boa de acordo com 63% das respostas obtidas.

b) **Os residentes há mais de 6 meses**, compõe uma mostra mais heterogênea com 53% de mulheres e 45% de homens, a maioria (68%) com idade entre 23 e 32 anos. No total da amostra de antigos residentes, 56% afirmam que não existem muitos turistas na região onde vivem e para 44% a realidade é oposta. Quando perguntados se existe alguma época do ano em que a presença dos turistas é maior, 65% responderam que sim e complementaram as respostas majoritariamente com “Alta temporada, verão ou entre junho e agosto”. Sobre as mudanças da vizinhança em consequência do aumento número de visitantes, 63% nega ter ocorrido isso em suas regiões e 37% afirmam que sim; essas respostas não necessariamente se referem a pontos negativos. Entre o detalhamento das mudanças foram citados aspectos considerados ruins: Crescimento de alojamento local, rendas mais caras, aumento de turistas, lixo e trânsito na região, mas também houveram indicações de mudanças positivas como: restauro, alargamento dos passeios e mais opções de transporte público.

O mesmo quadro se repete em relação a mudanças do comércio. Apenas 29% acredita que elas aconteceram, tanto de forma negativa como o aumento dos preços dos produtos e lojas que mudaram de nicho para atender visitantes ou positiva, devido a abertura de novas lojas. Sobre o transporte público, quase metade dos antigos moradores (49%) atribui a redução da qualidade do transporte público ao aumento do número de visitantes.

Para concluir o inquérito os dois grupos responderam a uma *questão aberta*. **O primeiro grupo, dos novos residentes**, deveria escrever uma sugestão sobre o que poderia ser feito para melhorar o turismo em Lisboa. A maioria das respostas foram acerca dos seguintes assuntos: Melhoria do transporte público e serviços prestados aos turistas, controle do preço das acomodações, limpeza urbana e informação da população local sobre o turismo.

O segundo grupo, dos antigos residentes, comentou quais medidas poderiam ser tomadas para que o aumento do número de visitantes não interferisse de forma negativa no dia a dia dos residentes. A maioria das respostas foram relacionadas aos seguintes assuntos: redução do número de alojamentos locais, falta de controle sobre preços, melhoria da limpeza urbana e do transporte público.

5.3. *O impacto do aumento do número de visitantes*

De acordo com a abordagem do Design de Serviço, o inquérito foi aplicado com o objetivo de apresentar uma visão macro sobre como o aumento de visitantes na cidade de Lisboa gera consequências tanto para os residentes como aos próprios visitantes. Nos próximos subtópicos os resultados obtidos serão analisados de acordo com as definições de implicações do *overtourism* apresentados na revisão bibliográfica deste trabalho.

5.3.1. *Experiência do visitante*

Segundo a Organização Mundial do turismo, o *overtourism* resulta em experiências negativas para os visitantes. Este sintoma de excesso de visitantes é validado pelo grupo de novos residentes que afirmam que grande número de pessoas nas atrações turísticas causou algum incômodo durante a visita.

O WTTC reforça que a demasia de pessoas acaba por afetar a visitação, pois passa a ser necessário intervenções físicas para garantir a preservação do local e a segurança dos visitantes, o que acaba alterando a forma original da atração.

Outra consequência negativa do *overtourism* é a sobrecarga dos serviços de infraestrutura urbana. No caso de visitantes ou novos residentes os fatores que mais interferem são: a limpeza urbana e o transporte público, pois são aspectos facilmente notados. No questionário distribuído não havia nenhuma questão diretamente relacionada à limpeza da cidade mas foi mencionada inúmeras vezes na questão aberta

para sugestão de melhorias. Para o transporte público existia uma questão sobre a quantidade de turistas no transporte e, apesar da maioria dos participantes responder que não teve problemas, porém a porcentagem insatisfeita é muito relevante.

5.3.2. *Experiência do residente*

Sobre como o *overtourism* pode afetar a vida dos residentes no destino turístico, WTTC ressaltava os seguintes pontos: Gentrificação, causada pelo aumento do valor dos alugueis; Perda de identidade da vizinhança; Mudanças no comércio local; sobrecarga da infraestrutura urbana, pois passa a ser utilizada por residentes e visitantes simultaneamente.

O incomodo dos residentes sobre aumento do preço dos alugueis foi algo recorrente nos inquéritos respondidos. A saída de lisboetas do centro da cidade devido à subida excessiva dos preços está-se tornando um grande problema, tanto que a Câmara de Lisboa já possui projetos como o programa “Habitar Centro Histórico”, que tem como objetivo: “O concurso prevê a atribuição de 100 fogos municipais, localizados nas freguesias da Misericórdia, Santa Maria Maior, Santo António e São Vicente, no regime de arrendamento apoiado, e destina-se a arrendatários residentes nestas freguesias em comprovado risco de perda de habitação ou em situações em que esta já tenha ocorrido, por motivos imputáveis ao senhorio” – Câmara Municipal de Lisboa, 2019

A perda da identidade da vizinhança é confirmada por residentes que relataram o crescente número de alojamentos locais e novos vizinhos estrangeiros. Em relação a mudanças no comércio, o relatório da WTTC enfatiza a diminuição de locais destinados a atender as necessidades do dia a dia dos residentes como talho, padaria, quitanda, farmácias, e passam a ser voltadas para o turismo alterando sua gama de produtos para este público.

A percepção sobre os serviços públicos dos antigos residentes é idêntica ao dos novos. Necessidade de melhorias em relação a limpeza urbana e oferta de transporte público, principalmente durante os meses de primavera e verão quando se nota o crescimento considerável do número de visitantes, de acordo com os participantes do inquérito.

5.4. Conclusão da pesquisa quantitativa

As respostas obtidas no inquérito aplicado vão de encontro ao subtópico 2.3. Excesso de turismo, deste trabalho, onde são referidos autores e publicações que descrevem as possíveis consequências podem ser geradas pelo aumento do número de visitantes, tanto para quem reside como para os que estão apenas de passagem.

O resultado da pesquisa quantitativa reafirma a conclusão obtida do cruzamento de dados dos relatórios selecionados para verificação do atual cenário do turismo na cidade de Lisboa, e é apresentado no subtópico, 4.4 O cenário atual do turismo em Lisboa, deste trabalho, que apresenta a sazonalidade, valor dos alugueis, alojamento local e transportes públicos, como os pontos de atenção no desenvolvimento do mercado do turismo.

Embora o resultado obtido pela pesquisa quantitativa não apresente números alarmantes, é possível afirmar que já existe algum incómodo gerado na experiência dos visitantes e na rotina dos residentes. Divergindo do conceito de turismo sustentável, como define o artigo já citado anteriormente, “Relational university, learning and entrepreneurship ecosystems for sustainable tourism”, (Valdés et al., 2018), definem turismo sustentável como aquele que tem como objetivo principal a melhoria da qualidade de vida nas comunidades, por meio do desenvolvimento social, econômico e tecnológico, garantindo qualidade de vida para a população, agora e no futuro. Promove a proteção dos recursos naturais, materiais e culturais, proporcionando o equilíbrio entre as atividades turísticas e os habitantes locais.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho analisou a abordagem de Design de Serviços, incluindo um breve descritivo das principais etapas de um plano de trabalho que, de acordo com a literatura pesquisada, são consideradas importantes para a garantia do sucesso na aplicação desta metodologia visando à sustentabilidade de ações no setor de políticas públicas voltadas ao turismo. O objetivo de propor que estratégias inovadoras como o Design de Serviços sejam utilizadas com mais frequência em todas as áreas da política pública foi alcançado durante o desenvolvimento do trabalho, onde foi possível discorrer de forma conjunta sobre as disciplinas de turismo e inovação.

Os resultados são promissores, uma vez que a abordagem voltada para o utilizador em projetos de políticas públicas ainda estão dando os primeiros passos e obtendo sucesso. (Moritz Gekeler,2005). O conteúdo aqui apresentado possibilita repensar os planejamentos tradicionais, desenvolvidos por gestores que na maioria dos casos não enfrentam as reais situações onde grandes oportunidades podem ser desenvolvidas. Além disso, cria oportunidades para iniciar um debate sobre as relações entre os residentes, turistas e governantes.

Diante do exposto, pode-se sugerir que é relevante utilizar a experiência do dia a dia da comunidade local com maior empatia, transmitindo segurança aos participantes através de concretização das ações desenhadas nos projetos acompanharem ativamente.

“As pessoas precisam ter um entendimento visceral - uma imagem em suas mentes - de por que você escolheu uma certa estratégia e o que você está tentando criar com ela. O design é ideal para este empreendimento. Isso pode não ajudar, mas criar resultados reais e tangíveis.” (Brown, 2009)

6.1. Resultados e contribuição da teoria

Partindo do cenário apresentado pelos dados secundários e da pesquisa quantitativa, é possível entender quais fatores necessitam de uma intervenção imediata e quais podem ser tratados com medidas a médio ou longo prazo.

A coleta de dados realizada neste estudo é uma das muitas ferramentas que podemos utilizar na abordagem do Design de Serviços para inovação. A partir do resultado obtido neste trabalho é que serão executados outros recursos. Esta foi apenas fase inicial, conhecida como Entendimento, é momento em que a equipe que está desenvolvendo o projeto entra em contato com o tema do projeto. Como se trata de uma metodologia não linear e a qualquer momento pode haver a necessidade de visitar o conteúdo coletado.

Diante do cenário diagnosticado, é possível desenvolver uma boa estratégia para atuar no principal diferencial de abordagens de inovação centrada no usuário. Atualmente alguns destinos sofrem com movimentos de moradores contra o turismo, certamente devem existir problemas de gestão que afetam os residentes, mas o visitante acaba por ser um alvo perfeito para sofrer qualquer tipo de acusação devido a não existência de representação no governo local, ou seja, é considerado um intruso que causa problemas.

Para que haja um avanço duradouro nas mudanças realizadas, é necessário conhecer os atores envolvidos nas ações de promoção do turismo sustentável em Lisboa. São eles: Instituições públicas, Instituições privadas, visitantes e residentes. Isso ocorre ainda no início do processo de inovação a fim de atribuir voz a todos os envolvidos e esse devem estar presente durante todas as etapas do plano, pois ao receberem créditos por sua autoria e participação se tornam militantes das ações que serão implementadas aumentando a chances de sucesso. (Parker et al.,2010),

A implementação deve acontecer por etapas e ajustes relacionados a características regionais devem ser feitos, assim como o plano de monitoramento e métricas de avaliação. Um roadmap para esta fase para a calendarização de desenvolvimento, urgência e relevância deve ser criado e permanentemente revisto. Isso garante aconteça melhorias incrementais ou substituição por outra ação disruptiva e adequada as mudanças ocasionadas no local.

Este processo deve ser aplicado em toda a cadeia de oferta turística, gastronomia, hospedagem, transportes, saúde, informação, cultura e acessibilidade. Para garantir uma experiência positiva e sustentável em todos os sentidos.

6.1.1.O Design de serviços para o desenvolvimento sustentável do turismo

O grande diferencial desta abordagem de inovação para o desenvolvimento sustentável no atual cenário atual de Lisboa é o foco no usuário, ou seja, todos aqueles que de alguma forma são impactados pelo desenvolvimento turístico da cidade, tanto de maneira direta como indireta.

Deste modo, devem desenvolver-se projetos inovadores partindo das reais necessidades dos envolvidos, entendendo seus desejos, carências e dificuldades, criando em conjunto soluções que possam da melhor forma satisfazer todas as partes. Este modelo gera resultados duradouros, uma vez que os participantes passam a atuar de forma genuína para o sucesso da implementação e manutenção das soluções que ajudaram a construir.

6.2. Limitações e pesquisas futuras

“O Design nunca está concluído” (Brown, 2009).

De acordo com a teoria da inovação de Schumpeter (1934), o ambiente de que vivemos é dinâmico é uma definição continua a fazer muito sentido nos dias de hoje. Este trabalho foi desenvolvido com a utilização de dados atuais sobre o turismo na cidade de Lisboa e fundamentação de uma abordagem que vai de encontro com as necessidades que temos que suprir. Devido a esse dinamismo, logo o cenário do turismo não será mais o mesmo e novas metodologias serão desenvolvidas para solucionar os problemas existentes nesse novo quadro. Diante disto ,constantes reavaliações são necessárias, tanto dos dados como das iniciativas para que possam ser realmente sustentáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, K. Lantz, A. (2009). Personal initiative at work and when facing unemployment, *Journal of Workplace Learning*, vol. 21 n 2, pp.88-108, Acedido em 24 de outubro de 2018 em <https://doi.org/10.1108/13665620910934807>
- Barbieri, J. C. Vasconcelos, I., Andreassi, T., Vasconcelos, F. (2010). Inovação e Sustentabilidade: Novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 50, n. 2, p. 146-154.
- Brown, Tim. *Change by Design*. New York: Harper Collins, 2009. cap 3
- Câmara municipal de Lisboa (2018), Projeto Habita. Acedido em 25 de março de 2019 em: <http://www.cm-lisboa.pt/viver/habitar/arrendamento-habitacional/habitar-centro-historico>
- Charmaz, K. and Belgrave, L. L. (2015). Grounded Theory. In *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, G. Ritzer. Acedido em 25 de outubro de 2018 em: <10.1002/9781405165518.wbeosg070.pub2>
- Cifuentes, M. (1992). *Determinación de capacidad de carga turística en áreas protegidas*. Informe técnico n.º 194. 1ª Edição. Centro Agronomico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Turrialba.
- Comissão Europeia (2013). *Caixa de ferramentas do sistema Europeu de indicadores de turismo para destinos sustentáveis*. Acedido em 01 de setembro de 2018 em: <https://publications.europa.eu/s/jeMr>
- Costa, C. (2013). *Trends in European Tourism Planning and Organisation: Aspects of Tourism*, Channel view Publications – British Library. cap 1
- Costa, C. M. (2015) ‘O turismo como arena da globalização’, *Janus*, pp. 1–2. Acedido em Acedido em 25 de agosto de 2018 em: <http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:repositorio.iscte-iul.pt:10071/10857>.
- Esteves, T. (2015) *Inovação no Turismo em Lisboa*, Universidade Europeia, Lisboa
- FFMS. (2017). *Alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento*. Lisboa: PORDATA. Acedido em 06 de março de 2019 em: <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela/5777499>

- FFMS. (2017). *Valor médio dos prédios transacionados: total, urbanos e rústicos*. Lisboa: PORDATA. Acedido em 10 de março de 2019 em: <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela/5777525>
- Fritsche, I., Jonas, E. and Kessler, T. (2011), Collective Reactions to Threat: Implications for Intergroup Conflict and for Solving Societal Crises. *Social Issues and Policy Review*, n5, pp 101-136. Acedido em 04 de setembro de 2018 em: <https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2011.01027.x>
- Gastal, S. e Moesch, M. (2007). *Turismo, políticas públicas e cidadania*, 1ª Ed. Aleph. São Paulo.
- Godinho, M. (2007). Indicadores de C&T, inovação e conhecimento: onde estamos? Para onde vamos?. *Análise Social* [online] n.182, pp.239-274. ISSN 0003-2573. Acedido em 24 de outubro de 2018 em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aso/n182/n182a12.pdf>
- Godinho, M. (2013). *Inovação em Portugal*. 1ª ed. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa. cap 1.
- Goodwin, H. (2017). *The Challenge of Overtourism*. Acedido em 25 de agosto de 2018 em: <http://responsibletourismpartnership.org/overtourism/>
- Grissemann, S., Pikkemaat, B., Weger, C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Tourism*, vol. 61, n.1, p. 7-27.
- Gubrium, J. F., Holstein, J. A., Marvasti, A. B., & McKinney, K. D. (2012). *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Acedido em 04 de setembro de 2018 https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9634/1/T-EE_15_10_Telmo%20Esteves.pdf
- Holm, M., Lugosi, P., Croes, R. and Torres, E. (2017) Risk-tourism, risk-taking and subjective well-being: A review and synthesis. *Tourism Management*, 63, 115-122. Acedido em 28 de julho de 2018 em: [10.1016/j.tourman.2017.06.004](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.004).
- Instituto Nacional de Estatística de Portugal (2018). *Estatísticas do Turismo 2017*, Edição 2018. Lisboa.

- Kyffin, S., & Gardien, P. (2009). Navigating the innovation matrix: An approach to design-led innovation. *International Journal of Design*, 3(1), 57-69.
- Lobo, H., Fonseca-Filho, R., Galvão, V. (2011). Capacidade de carga turística: onde estamos e para onde vamos? *Revista Brasileira de Ecoturismo*, São Paulo, vol. 4, n.4, p. 507.
- Mager, B. (2009). Service Design as an Emerging Field. In Miettinen, S. and Koivisto, M. Eds. (2009), *Designing Services with Innovative Methods*. Publication series. University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication Series 33. Ottawa. cap 3
- Mendonça, S. (2005). *A empresa baseada em (novo) conhecimento*. Acedido em 11 de agosto de 2018 em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/506/4/DINAMIA_WP_2005-44.pdf
- Meroni, A. Sangiorgi, D. (2011) *Design for services, A new discipline*, Gower Publishing Limited, Farnham pp 9 – 33 cap 1. Acedido em 11 de agosto de 2018 em: <http://hdl.handle.net/11311/765658>
- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Köln International School of Design. Acedido em 18 de outubro de 2018 em: https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4
- Muñoz de Escalona, F. (2007). *El turismo explicado con claridad*. Edición electrónica gratuita. Acedido em 25 de agosto de 2018, em: www.eumed.net/libros/2007c/.
- Niedziółka, I. e De Gasperi, A. (2014). Sustainable tourism development. *Regional Formation and Development Studies* vol. 3, n. 8, pp157-166.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, vol36, n4 , pp 827–856. doi:[10.1177/0149206310363732](https://doi.org/10.1177/0149206310363732)
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A. and Stroebe, W. (2010), The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British Journal of Psychology*, vol101, pp 47-68. doi:[10.1348/000712609X414204](https://doi.org/10.1348/000712609X414204)

- Rivera, M. and Rodríguez, L. (2012), “Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario”, Cátedra Intercultural, Universidad de Córdoba, Córdoba. cap 2
- Sanders E. e Stappers P. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, vol. 4, n.1, p. 5–18.
- Schernewski, G., Schönwald, S., & Katarżyte, M. (2014). Application and evaluation of an indicator set to measure and promote sustainable development in coastal areas. *Ocean and Coastal Management*, 101(PA), 2–13. Acedido em 04 de agosto de 2018 em: <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2014.03.028>
- Schumpeter, J. A. (1934) *Theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Sternberg. J. Lubart, (1999) *Handbook of Creativity*, Cambridge, University Press
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Harper Collins.
- Swann, G.M. Peter (2009). *The Economics of Innovation. An Introduction*. Cheltenham, UK / Northampton, MA, USA: Edward Elgar. ISBN 978-1848440272
- Tan, L. (2009). *Design methodology in the public and social sector: Severn roles of designers*. Dott 07 public design commission projects and their relevance to sustainable development contexts. Tese de doutoramento. Northumbria University. London. Acedido em 18 de outubro de 2018 em: <http://nrl.northumbria.ac.uk/8454/>
- Thomas, E. (Ed.). (2008). *Innovation by design in public services*. Solas Foundation Imprint. 64Pgs. Pp.26-28. Acedido em 18 de outubro de 2018 em: http://www.solace.org.uk/starter_docs/SFI%20%20Innovation%20by%20design%20in%20public%20services.pdf.
- Turismo de Portugal, I.P, “Estratégia Para O Turismo 2027: Pensar o futuro, agir no presente” Convento de Cristo, Estratégia Turismo 2027, Tomar
- Valdés, R. Alvarez, C. Spila, J. (2017) *Inovação e métricas para a inovação: uma análise bibliométrica das produções relevantes de 2004 a 2014* pp 7 – 15 DOI: 10.5935/978-85-93729-31-7.2017B001

- Valdés, R., Álvarez, C., Spila, J., e Santa Soriano, A. (2018). Relational university, learning and entrepreneurship ecosystems for sustainable tourism. *Journal of Science and Technology Policy Management*, p. JSTPM-03-2018-0032. Acedido em 08 de agosto de 2018 <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2018-0032>
- Vianna, M., et al. (2012). *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press. cap 1
- World Tourism Organization (2018), *UNWTO Annual Report 2017*. Acedido em 10 de outubro de 2018 em: <http://publications.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2017>.
- World Tourism Organization (2018), *UNWTO European Union Tourism Trends*. Acedido em 08 de outubro de 2018 em: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419470>.
- World Tourism Organization (2018), *UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition*. Acedido em 12 de julho de 2018, em: <http://marketintelligence.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2018>
- World Tourism Organization (2018). (UNWTO), *'Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions, Executive Summary*. Acedido em 1 de setembro de 2018 em <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420070>.
- World Tourism Organization, (2011). *Global Code of Ethics for Tourism: For Responsible Tourism*. Acedido em 1 de setembro de 2018 em: <http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism-article-1>
- World Travel & Tourism Council (2017). *City Travel & Tourism Impact 2017*. Acedido em 12 de julho de 2018 em <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/cities-2017---regional/europe---city-travel-and-tourism-impact-2017.pdf?la=en>
- World Travel & Tourism Council (2017). *Managing overcrowding in tourism destinations*. Acedido em 12 de julho de 2018 em: <https://www.wttc.org/priorities/sustainable-growth/destination-stewardship/>

World Travel & Tourism Council (2017). *Travel & tourism economic impact 2017*.

Acedido em 12 de julho de 2018 em: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/world2017.pdf>

ANEXOS

Tabela I

Paradigmas da inovação

Paradigmas	Objeto	Principais Contributos
Paradigma do Empreendedorismo	Foco Individual - Empreendedor de acordo com a visão <u>Schumpeteriana</u> (1934) enquanto Inovador que detém o papel central no processo de Inovação - O princípio estabelece-se nas ações intuitivas, estocásticas e individuais do Inovador; - Recentemente o Empreendedorismo tende a ser encarado com uma função que pode ser aprendida e inscrita no amplo processo organizacional;	Weber (1910) Durkheim(1898,1893, 1897) <u>Sombart</u> (1915) Tarde (1890, 1894, 1897, 1902) <u>Schumpeter</u> (1934, 1939)
Paradigma Económico - Tecnológico	Foco Industrial - Fator Tecnológico toma o centro de estudo em teorias sobre Inovação e o papel do Empreendedor é substituído pela Indústria de grande escala; -Investigação sobre Inovação lida maioritariamente com desenvolvimento tecnológico, I&D e tecnologia de difusão;	Veblen (1904) Schumpeter (1943) <u>Ogburn</u> (1922, 1956) Solow (1957) Rosenberg (1963) <u>Dosi</u> (1984)
Paradigma Estratégico	Foco Organizacional - Empresa é a chave do processo de Inovação e cria atividades inovadoras consoante o seu posicionamento de mercado, visão de futuro e criação de ideias para sobrevivência da empresa; - Procura afeta a decisão da Gestão como determinante do processo de Inovação; - Marketing como principal determinante da Inovação; Inovação não tem que resultar de I&D interno; - Preocupação com o estudo da Inovação no setor de Serviços; - Aglomeração de teorias de Marketing, Gestão de Serviços e Estratégia enquanto propostas para processo de Inovação.	<u>Kotler</u> (1983, 1984) Baker (1985) <u>Drucker</u> (1985) Peters & Waterman (1982) <u>Gallouj</u> (1994,1996, 1997) <u>Gronroos</u> (1983) Mintzberg (1989) Porter (1990) Teece (1986) Hamel & Prahalad (1994)

Fonte: Inovação no Turismo em Lisboa, Esteves, 2015

TABELA II

FORMATOS DE ESTRUTURA DE ENTREVISTAS

Natureza da entrevista	Aberta	Aberta e Direta	Semi estruturada	Estruturada
Ponto de partida	Compreensão preliminar do modelo de conceito	Modelo de conceito	Modelo dos conceitos e as relações entre eles	Teoria dos conceitos e as relações entre eles
Modelo das questões	A percepção individual das características do fenômeno e a importância do fenômeno. O entrevistador está procurando por uma única informação vinculante sobre a qualidade do fenômeno.	Percepção do indivíduo sobre as características do fenômeno. O entrevistador está procurando por uma única informação de ligação a partir de características de qualidade definidas no estudo.	Percepção do indivíduo das quantidades e características do fenômeno. O entrevistador está procurando informações sobre os valores e o fenômeno.	O entrevistador está procurando informações sobre as relações entre os conceitos (requer um esclarecimento quantitativo).
Determinação do contexto	Com empatia / se estabelecer em posição da pessoa sob investigação.	Com empatia a partir das perspectivas definidas pelo entrevistador	Formalmente planejado com antecedência.	Formalmente definido antecipadamente.
Implementando a entrevista	Uma questão ampla. Entrevistador irá acompanhar e definir novas questões para aprofundar o assunto. Respostas abertas. O entrevistador se concentra naquelas questões que o respondente parece ser apropriado.	Um tópico de questão que é iluminado amplamente. Entrevistador irá acompanhar de forma flexível. O entrevistado se concentra naquelas questões que o entrevistador considera apropriadas.	Questione tópicos e perguntas. Combinação de respostas abertas e sólidas. Entrevistador obtém uma compreensão da visão do defensor em que contexto a adequação das perguntas.	Questione tópicos, perguntas e respostas para corrigir em uma determinada ordem. O entrevistado dá compreensão do que o entrevistador considera apropriado.

<p>Análises</p>	<p>Várias entrevistas geralmente se revelam diferentes: a análise da vantagem. Isso permite uma análise qualitativa do fenômeno.</p>	<p>Se as entrevistas se mostrarem parcialmente diferentes, isso é considerado uma vantagem para entender a natureza do fenômeno. A análise qualitativa limita-se às características do fenômeno.</p>	<p>Se as entrevistas do mesmo tópico são consideradas comparáveis, dá requisitos para a análise quantitativa. Qualquer questão aberta fornece uma oportunidade limitada à natureza do fenômeno.</p>	<p>Entrevistas são comparáveis e análises quantitativas são possíveis</p>
------------------------	--	--	---	---

Fonte: Annika Lantes (2009)

ANEXO I – RESULTADOS REFERENTES A CIDADE DE LISBOA PELA APLICAÇÃO DO MODELO DE SUSTENTABILIDADE DO RELATÓRIO DA WTTC “MANAGING OVERCROWDING IN TOURISM DESTINATIONS 2017” (2017), (EM ALTA)



Anexo II – Métricas do relatório da WTTC “Managing overcrowding in tourism destinations 2017” (2017),

Exhibit 4: Leaders can begin with nine metrics to understand potential risks

	Metric	Definition	Description and source
Overall context	Importance of tourism	Tourism share of GDP and employment (%)	Average contribution of direct tourism to GDP (as percent of total) and employment (as percent of total) in 2016, reflecting economic importance of tourism <i>Source: World Travel & Tourism Council analysis</i>
	Arrivals growth	Growth in tourist arrivals (% CAGR)	Average annual growth rate in international and domestic arrivals from 2011 to 2016; given data availability, includes only overnight arrivals in paid accommodation <i>Source: Oxford Economics</i>
Alienated local residents	Density of tourism	Number of visitors per square kilometer (#)	Calculated as 2016 arrivals divided by the number of square kilometers in the area encompassing TripAdvisor's top 20 attractions for the destination <i>Source: Oxford Economics, McKinsey analysis, TripAdvisor.com</i>
	Tourism intensity	Number of visitors per resident (#)	Calculated as 2016 arrivals divided by the population in the destination (using the same definition of each destination as arrivals data) <i>Source: Oxford Economics</i>
Degraded tourist experience	Negative TripAdvisor reviews	Share of “poor” or “terrible” reviews among top attractions (%)	Data captured from TripAdvisor's top 10 attractions in the destination as of July 2017, measuring the magnitude of negative sentiment in visitors' experiences <i>Source: TripAdvisor.com</i>
Over-loaded infrastructure	Arrival seasonality	Difference in arriving-flight seats between high and low month (ratio)	Calculated as value from month in 2016 with highest number of arriving-flight seats divided by value from month in 2016 with lowest number of arriving seats, representing degree of seasonality (used instead of hotel occupancy given more data availability) <i>Source: Diio</i>
	Attraction concentration	Share of reviews limited to top 5 attractions (%)	Data captured from TripAdvisor as of July 2017 and calculated as reviews of top 5 attractions divided by reviews of all attractions to indicate concentration <i>Source: TripAdvisor.com</i>

Damage to nature	Air pollution	Annual mean PM10 particulate concentration (micrograms per cubic meter) ¹	Data captured by the World Health Organization on annual mean concentration of PM10 in cities for most recent year with official reporting (typically 2012–14 but varies by destination) <i>Source: World Health Organization Global Urban Ambient Air Pollution Database (updated 2016)</i>
Threats to culture and heritage	Historic site prevalence	Share of top 20 TripAdvisor attractions that are historic sites (%)	Data captured from TripAdvisor as of July 2017 on the top 20 attractions for the destination, analyzed to identify historical sites (eg, historic buildings, religious centers) and indicate potential risk to spiritual and physical integrity <i>Source: TripAdvisor.com</i>

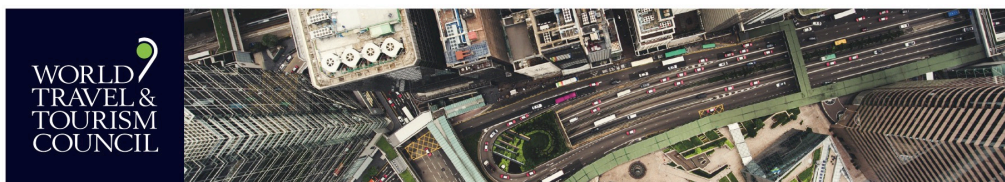
¹ PM10 is particulate matter pollution consisting of small particles (less than 10 microns in diameter) floating in the air, coming from motor vehicles, fireplaces, industrial sources, etc.

Exhibit 5: Benchmarks for cities to assess overcrowding risk

	Top quintile (highest risk)	Second quintile	Third quintile	Fourth quintile	Fifth quintile (lowest risk)
Tourism share of GDP and employment	>8.5%	6.1–8.5%	4.5–6.0%	3.2–4.4%	<3.2%
Growth in tourist arrivals	>7.7%	6.2–7.7%	4.0–6.1%	2.0–3.9%	<2.0%
Number of visitors per square kilometer	>930,000	475,001–930,000	200,001–475,000	75,000–200,000	<75,000
Number of visitors per resident	>5.3	2.8–5.3	1.8–2.7	1.0–1.7	<1.0
Share of “poor” or “terrible” reviews among top attractions	>2.8%	2.0–2.8%	1.5–1.9%	1.1–1.4%	<1.1%
Difference in arriving-flight seats between high and low month	>1.36	1.29–1.36	1.19–1.28	1.14–1.18	<1.13
Share of reviews limited to top 5 attractions	>36%	33–36%	29–32%	22–28%	<22%
Annual mean PM10 concentration	>74.9	43.1–74.9	26.8–43.0	16.6–26.7	<16.5
Share of top 20 TripAdvisor attractions that are historic sites	>45%	31–45%	21–30%	7–20%	<7%

Note: More detailed definitions and methodology explained in Exhibit 4.

Anexo III - World Travel & Tourism Council: Lisbon City Travel & Tourism Impact 2017



CITY TRAVEL & TOURISM IMPACT 2017



LISBON

5.3%

Direct GDP contribution from Travel & Tourism

73.6%

Share of revenue from international spending

Top source markets:

- France 10%
- Spain 9%
- Brazil 7%
- Germany 6%
- USA 6%

Travel & Tourism plays an increasingly important role in Lisbon's economy. The sector contributed 5.3% of the city's GDP in 2016, which is a higher share than in almost all the other European cities analysed, and up from 3.8% in 2006.

Lisbon generates nearly a third of Portugal's tourism revenue, hitting a peak in 2016. The forecast suggests that tourism spending will continue to rise modestly over the coming decade. The Portuguese capital's tourism sector relies considerably on overseas demand, and international arrival numbers have risen by 64% in the past decade compared to a 13% rise in domestic arrivals.

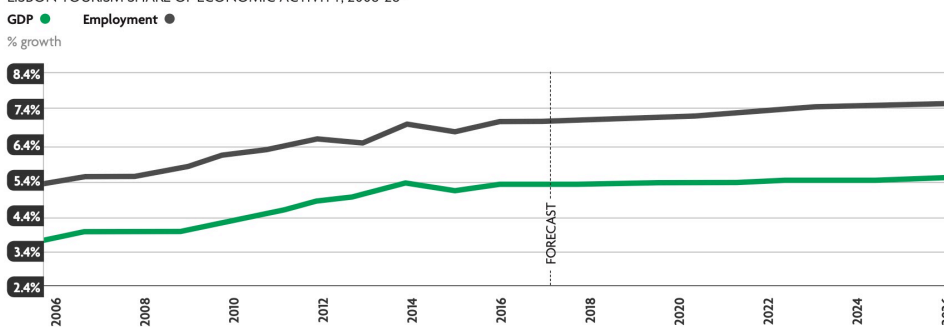
While the UK is the largest foreign source market for Portugal as a whole, it has a much lower impact on

tourism spending in Lisbon than other countries such as France and Spain. With a shared heritage and language, it's little surprise that Brazil is the largest single source market outside of Europe, although spending from US visitors is almost as high.

More than 100,000 people are engaged in tourism-related jobs; this constitutes a noteworthy 7.0% of the city's workforce, although this is still lower than the sector's share of all jobs in Portugal overall.

The prospects for Lisbon's tourist activity look promising, with GDP set to grow by 4.7% per year on average over the next decade, reaching €5.3 billion by 2026. However, employment growth in the sector is predicted to slow to 1.1% per annum during that period.

LISBON TOURISM SHARE OF ECONOMIC ACTIVITY, 2006-26*



	Lisbon Summary				Portugal Summary			
	2016	2026	Average growth		2016	2026	Average growth	
T&T GDP (€ bn)	3.8	5.3	3.2%	4.7%	11.9	20.2	2.8%	5.4%
Total GDP (%)	5.3%	5.5%	-	-	6.4%	7.2%	-	-
T&T Employment (000)	101.0	112.3	2.4%	1.1%	371.4	437.3	1.6%	1.6%
Total employment (%)	7.0%	7.6%	-	-	8.1%	9.5%	-	-

*Source: Oxford Economics

Anexo IV – Inquérito qualitativo aplicado.

Objetivo:

Este formulário tem como objetivo entender a percepção dos residentes da cidade de Lisboa em relação ao impacto causado pelo o aumento do número de visitantes.

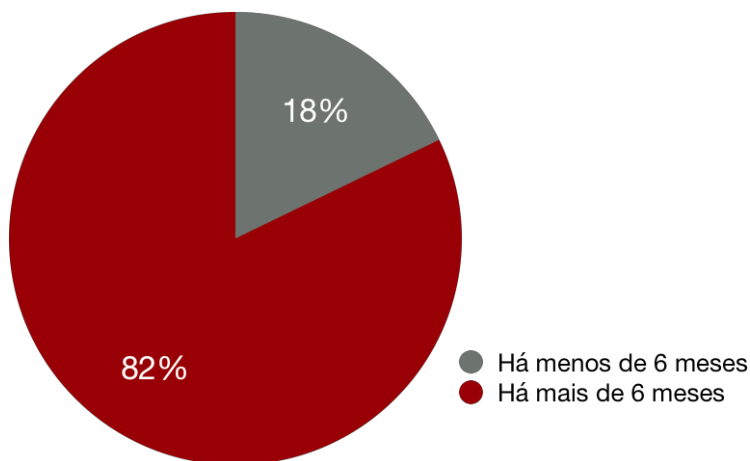
As questões serão divididas em três blocos. O primeiro destina-se a mapear o público participante do estudo e dividi-los em “Residente em Lisboa até há 6 meses” e “Residente em Lisboa há mais de 6 meses”. A segunda parte tem como objetivo responder as questões sobre a influência dos visitantes no dia a dia dos residentes e por fim coletar sugestões de melhoria para o problema em questão.

1) É residente na cidade de Lisboa? (Questão inserida para a confirmação do pré requisito de participação, ser residente na em Lisboa.)

A- Sim

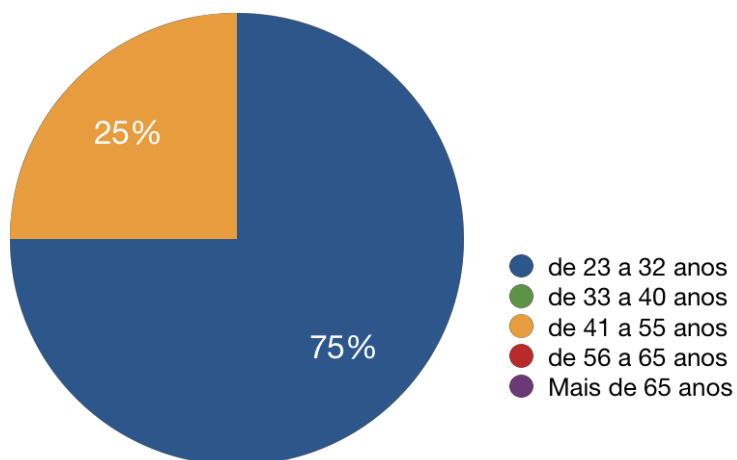
B- Não (encerra o questionário)

2) Há quanto tempo reside em Lisboa:

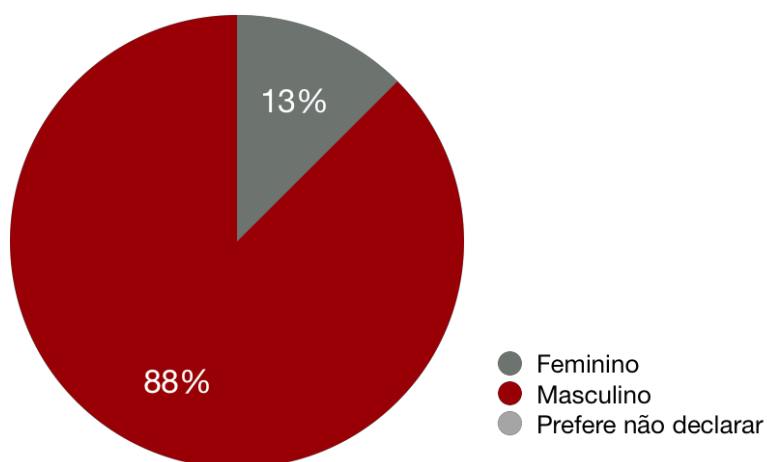


Questões Residente em Lisboa até há 6 meses:

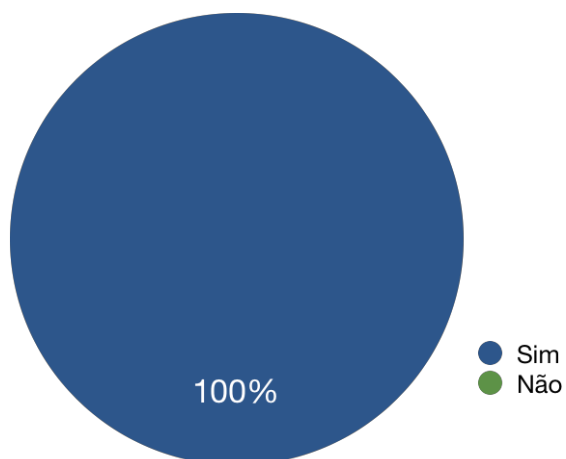
3) Idade:



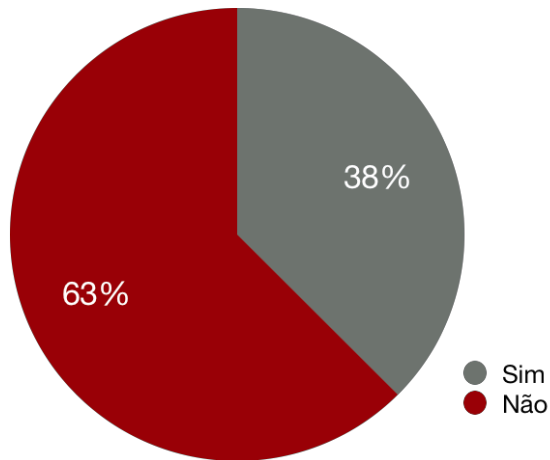
4) Género:



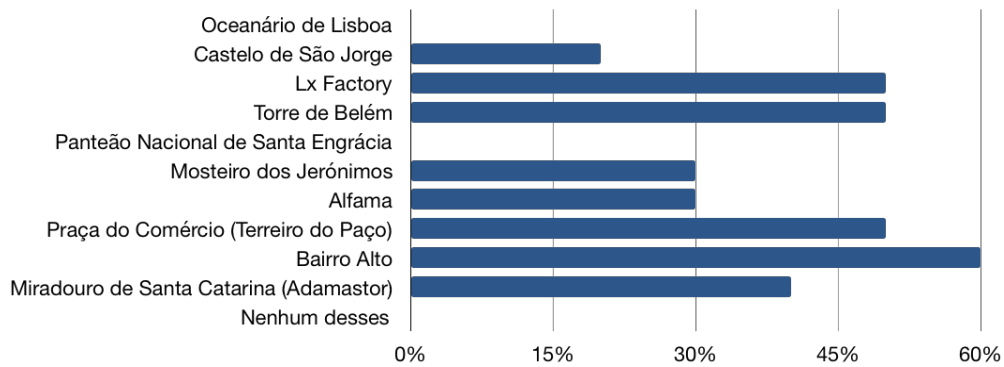
5) A oferta do comércio onde reside atende às suas necessidades?



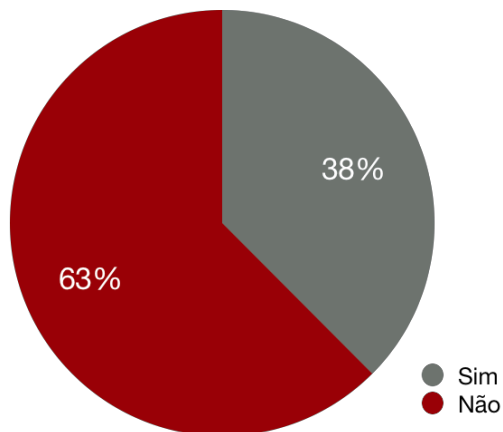
6) Existem muitos turistas na região onde vive?



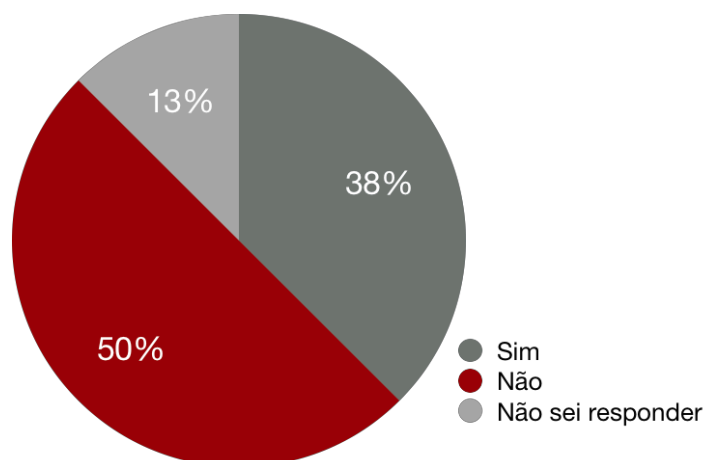
7) Quais destes locais visitou recentemente? (Assinalar todas as necessárias)



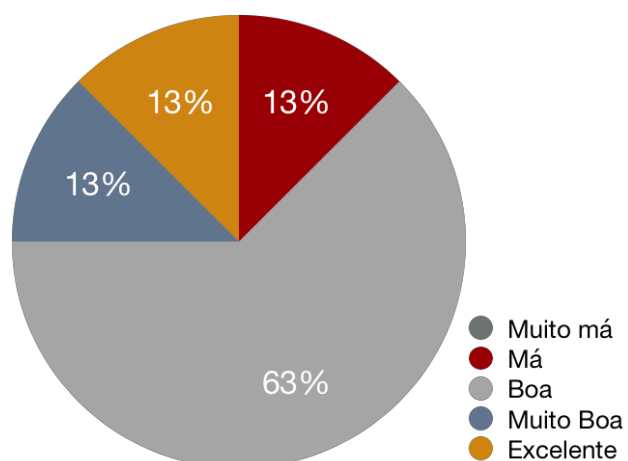
8) A quantidade de pessoas no local da visita causou algum incómodo?



9) Em algum momento teve problemas em relação a excesso de turistas no transporte público?



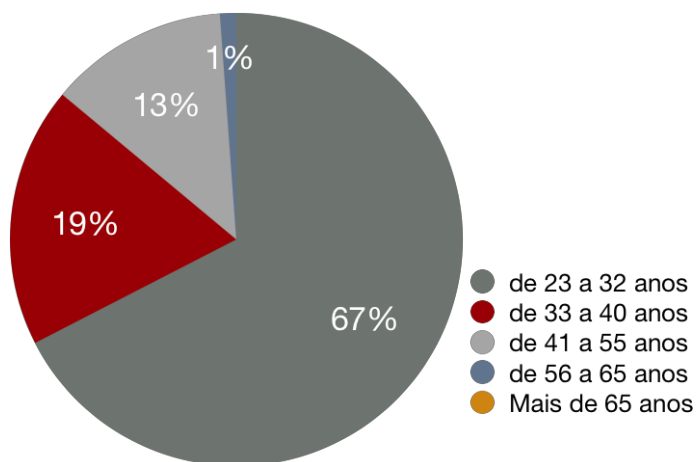
10) Qual sua impressão em relação à estrutura turística que a cidade oferece?



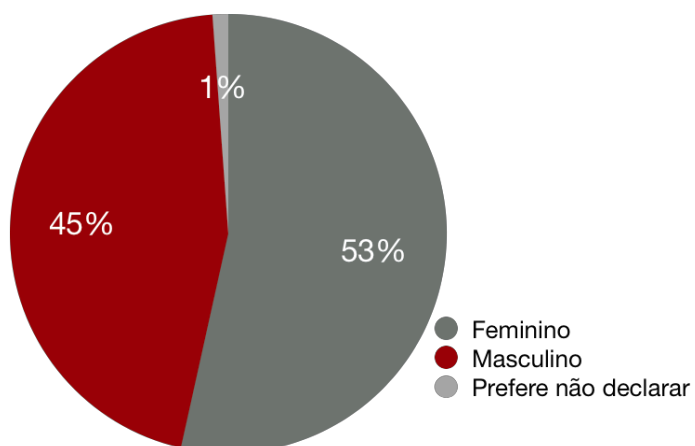
11) O que poderia ser feito para melhorar o turismo em Lisboa? Resposta aberta

Questões “Residente em Lisboa há mais de 6 meses”:

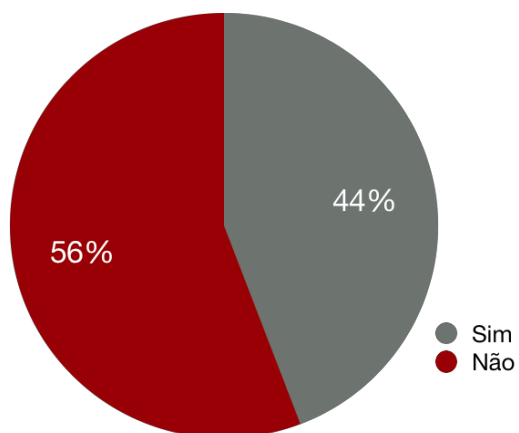
2) Idade:



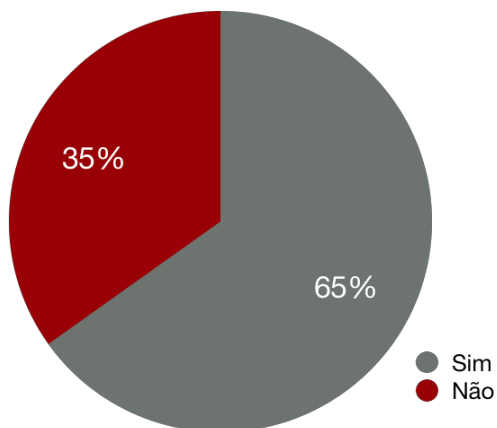
3) Género:



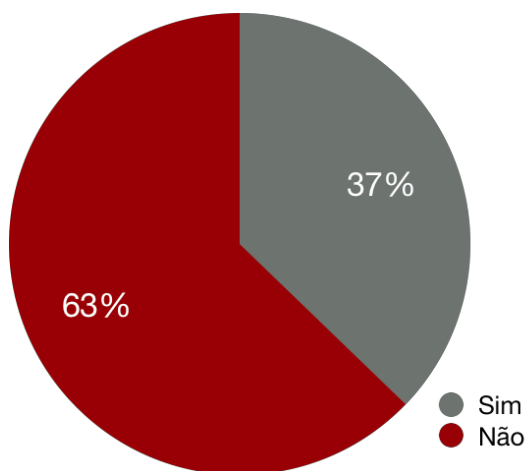
4) Existem muitos turistas na região onde vive?



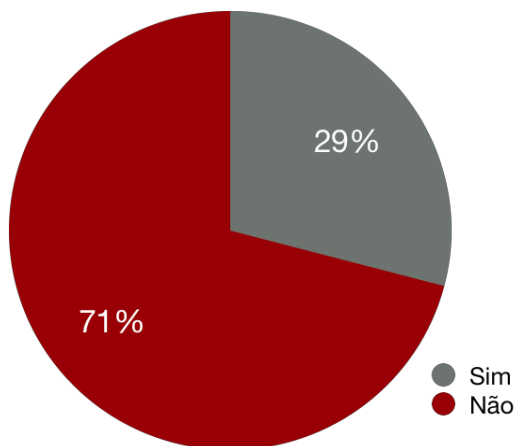
5) Durante alguma época do ano o número de turistas na região é maior?



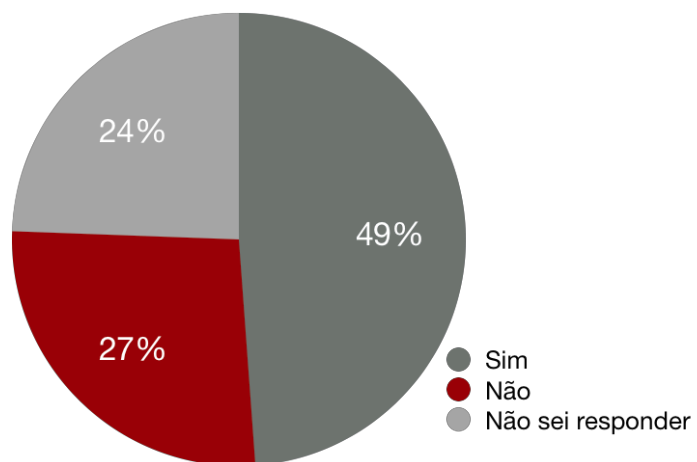
6) Notou alguma mudança significativa na vizinhança em consequência do crescimento do número de visitantes nos últimos anos?



7) Houve mudanças no comércio da sua região para atender os turistas?



8) O aumento de visitantes na cidade afetou a qualidade do transporte público?



9) Que medidas gostaria que fossem tomadas para garantir que o turismo não interfira de forma negativa no dia a dia dos residentes?