

Universidades Lusíada

Zúquete, Afonso Maria Loução, 1997-

Modelo estratégico de desenvolvimento turístico da cidade de Lisboa : caso de estudo : Largo do Intendente

<http://hdl.handle.net/11067/6770>

Metadados

Data de Publicação	2023
Resumo	<p>O presente trabalho, equaciona e propõe um método estratégico de abordagem que lida com a zona turística tradicional da cidade de Lisboa, facilitando a gestão do fluxo turístico e diversificando a oferta da capital. Para além disso, tem como meta a requalificação da cidade, focando-se também na melhoria das relações turista/residente e na criação de bases sólidas para um desenvolvimento integrado e sustentável. O estudo empírico, baseou-se no estudo de caso: Largo do Intendente, e priorizou medi...</p> <p>The present dissertation, equates and proposes a strategic method of approach that deals with the traditional touristic areas of the city of Lisbon, facilitating the tourist flow management and diversifying the city's supply. Besides that, it has the goal of requalifying the city, also focusing on the improvements on the relation tourist/local and the creation of a solid base for sustainable and integrated development. The research approach was elaborated following several authors from the area...</p>
Palavras Chave	Turismo - Portugal - Lisboa, Turismo sustentável - Portugal - Lisboa, Renovação urbana - Portugal - Lisboa, Largo do Intendente Pina Manique (Lisboa, Portugal) - Edifícios, estruturas, etc
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-28T18:07:29Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Mestrado em Gestão

Modelo estratégico de desenvolvimento turístico da cidade de Lisboa: caso de estudo: Largo do Intendente

Realizado por:
Afonso Maria Loução Zúquete

Orientado por:
Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Constituição do Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Maria Leonor Romão Carreiro Fernandes Ferreira da Silva
Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Arguente: Prof. Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista

Dissertação aprovada em: 30 de janeiro de 2023

Dissertação reformulada e corrigida

Lisboa

2023



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

**Modelo estratégico de desenvolvimento turístico na
cidade de Lisboa: caso de estudo -
Largo do Intendente**

Afonso Maria Loução Zúquete

Dissertação reformulada e corrigida

Lisboa

Março 2023



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

**Modelo estratégico de desenvolvimento turístico na
cidade de Lisboa: caso de estudo -
Largo do Intendente**

Afonso Maria Loução Zúquete

Dissertação reformulada e corrigida

Lisboa

Março 2023

Afonso Maria Loução Zúquete

Modelo estratégico de desenvolvimento turístico na
cidade de Lisboa: caso de estudo -
Largo do Intendente

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para
a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Gestão Financeira

Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro
Antão

Dissertação reformulada e corrigida

Lisboa

Março 2023

FICHA TÉCNICA

Autor Afonso Maria Loução Zúquete
Orientador Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Título Modelo estratégico de desenvolvimento turístico na cidade de Lisboa: caso de estudo - Largo do Intendente
Local Lisboa
Ano 2023

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

ZÚQUETE, Afonso Maria Loução, 1997-

Modelo estratégico de desenvolvimento turístico na cidade de Lisboa : caso de estudo : Largo do Intendente / Afonso Maria Loução Zúquete ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2023. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Turismo - Portugal - Lisboa
2. Turismo sustentável - Portugal - Lisboa
3. Renovação urbana - Portugal - Lisboa
4. Largo do Intendente Pina Manique (Lisboa, Portugal) - Edifícios, estruturas, etc.
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Tourism - Portugal - Lisbon
2. Sustainable tourism - Portugal - Lisbon
3. Urban renewal - Portugal - Lisboa
4. Largo do Intendente Pina Manique (Lisbon, Portugal) - Buildings, structures, etc.
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. G155.P8 Z87 2023

AGRADECIMENTOS

Devo um agradecimento a todos os que participaram na realização deste trabalho, incluindo todos os professores, inquiridos e validadores. Todos disponibilizaram tempo e partilharam conhecimento que contribuiu grandemente para o trabalho apresentado presentemente.

Gostaria de prestar um especial agradecimento aos membros da minha família, aos meus pais e à Cátia, pelo apoio incondicional que foi indispensável na minha vida e na realização desta dissertação.

Ao meu orientador, Professor Doutor Mário Antão, ao Sr. Dr. Hélder Machado ao Professor Doutor Mário Chaves, pelo seu apoio e contributo para esta investigação, especialmente na fase final.

Muito agradecido a todos envolvidos.

RESUMO

Modelo Estratégico de Desenvolvimento Turístico na cidade de Lisboa: Caso de Estudo: Largo do Intendente

Afonso Maria Loução Zúquete

O presente trabalho, equaciona e propõe um método estratégico de abordagem que lida com a zona turística tradicional da cidade de Lisboa, facilitando a gestão do fluxo turístico e diversificando a oferta da capital. Para além disso, tem como meta a requalificação da cidade, focando-se também na melhoria das relações turista/residente e na criação de bases sólidas para um desenvolvimento integrado e sustentável.

A abordagem da investigação foi elaborada seguindo diversos autores das áreas da gestão, turismo urbano, regeneração urbana e sustentabilidade, incluindo no estudo teórico também, uma análise do turismo na cidade de Lisboa.

O estudo empírico, baseou-se no estudo de caso: Largo do Intendente, e priorizou medidas que maximizem o seu aproveitamento turístico a longo prazo. Para concluir o diagnóstico, foi inquirida a população local. A amostra continha 98 inquéritos válidos, de residentes ou trabalhadores da área de estudo.

O estudo de caso termina com a definição dos principais aspetos a endereçar, sendo admitido no plano a criação de um centro cultural. Tendo por base a necessidade de assegurar uma solução económica e financeiramente sustentável propõe-se uma solução que não envolve impacto negativo sobre o orçamento municipal, revelando-se, pelo contrário, uma proposta com um nível de rentabilidade em linha com a obtida com investimentos privados de perfil semelhante.

No final da investigação, o sucesso da abordagem é avaliado, são apresentadas algumas recomendações e sugestões para investigações futuras, juntamente com uma lista de locais para implementação futura.

Palavras-chave: Gestão, Estratégia, Modelo, Turismo Sustentável, Largo do Intendente

ABSTRACT

Strategic Model of Tourism Development in the city of Lisbon: Case Study: Largo do Intendente

Afonso Maria Loução Zúquete

The present dissertation, equates and proposes a strategic method of approach that deals with the traditional touristic areas of the city of Lisbon, facilitating the tourist flow management and diversifying the city's supply. Besides that, it has the goal of requalifying the city, also focusing on the improvements on the relation tourist/local and the creation of a solid base for sustainable and integrated development.

The research approach was elaborated following several authors from the areas of management, urban tourism, urban regeneration and sustainability, including in the theoretical study also, an analysis of the tourism in the city of Lisbon.

The empirical study is based on the study case: Largo do Intendente, and prioritized measures that maximize its long-term touristic use. To conclude the diagnostic, the local population was surveyed. The sample contained 98 valid surveys, of residents or workers in the study area.

The case study ends defining the main issues to address, being admitted in the plan a creation of a cultural centre. Based on the need to ensure an economically and financially sustainable solution, is proposed an approach that does not involve a negative impact on the municipal budget, revealing itself, on the contrary, a proposal with a level of profitability in line with that obtained with private investments of a similar profile.

At the end of the investigation, the success of the approach is evaluated, some recommendations and suggestions for future investigations are presented, along with a list of sites for future implementation.

Keywords: Management, Strategy, Model, Sustainable Tourism, Largo do Intendente

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - “Paesaggio Urbano”, Sironi. (Zúquete, 2020, p. 95).	19
Ilustração 2 - Equipamentos culturais estruturantes, 2018. ([Adaptado a partir de:] Câmara Municipal de Lisboa, 2018, p. 19).....	22
Ilustração 3 - Equipamentos culturais, empreendimentos turísticos e AL, 2018. ([Adaptado a partir de:] Câmara Municipal de Lisboa, 2018, p. 22).....	23
Ilustração 4 - Número de ingressos vendidos em Museus, em 2017, 2018. ([Adaptado a partir de:] Câmara Municipal de Lisboa, 2018, p. 20).....	23
Ilustração 5 - Eventos na cidade de Lisboa, 2018. ([Adaptado a partir de:] Câmara Municipal de Lisboa, 2018, p. 24).	25
Ilustração 6 - Microcentralidades de Lisboa, 2019. ([Adaptado a partir de:] Roland Berger Strategy Consultants, 2019, p. 40).	26
Ilustração 7 - Orçamento Anual da Câmara Municipal de Lisboa, 2020. ([Adaptado a partir de:] Lisboa. Câmara Municipal, 2020, p. 7).....	32
Ilustração 8 - Exemplo de desgaste urbano. ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 35).	32
Ilustração 9 - Chiado após o fogo (1988). ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 36).	34
Ilustração 10 - Intervenção de Siza no Chiado. ([Adaptado a partir de:] Nascimento, 2013, p. 71).	35
Ilustração 11 - Intervenção da East Banc no Príncipe Real. ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 69).....	36
Ilustração 12 - Reaproveitamento de espaço, Príncipe Real. ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 86).....	37
Ilustração 13 - Espaço urbano do Campo Mártires da Pátria. ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 51).....	38
Ilustração 14 - Campo Mártires da Pátria no mapa. ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 51).	39
Ilustração 15 - Freguesia de S. Vicente. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).....	42
Ilustração 16 - Freguesia da Misericórdia. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).....	42
Ilustração 17 - Freguesia da Estrela. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).....	42
Ilustração 18 - Freguesia de Campo de Ourique. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).	42
Ilustração 19 - Ilustração 19 – Freguesia das Avenidas Novas. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).	42
Ilustração 20 - Freguesia de Alcântara. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).....	43
Ilustração 21 - Freguesia de Alvalade. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).	43
Ilustração 22 - Freguesia de Arroios. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).....	43
Ilustração 23 - Largo do Intendente no mapa. ([Adaptado a partir de:] SIGTUR, 2021).	46

Ilustração 24 - Reforma pombalina. ([Adaptado a partir de:] Nascimento, 2013, p. 39).	48
Ilustração 25 - Plano de ação QREN Mouraria. ([Adaptado a partir de:] Ferro, 2012, p. 17).	52
Ilustração 26 - Percorso pedonal Intendente. ([Adaptado a partir de:] Magalhães, 2016, p. 46).	53
Ilustração 27 - “Largo do Intendente”. (Zúquete, 2020).	54
Ilustração 28 - AL dentro de 1 quilómetro do largo (6.694). ([Adaptado a partir de:] Turismo de Portugal, 2021a).	55
Ilustração 29 - Agentes de animação dentro de 1 quilómetro do largo (79). ([Adaptado a partir de:] Turismo de Portugal, 2021a).	55
Ilustração 30 - Hotéis dentro de 2 quilómetros do largo (80). ([Adaptado a partir de:] Turismo de Portugal, 2021a).	56
Ilustração 31 - Acesso turístico pelo Martim Moniz. ([Adaptado a partir de:] Turismo de Portugal, 2021a).	57
Ilustração 32 - Estado do Edificado (1/3). (Ilustração nossa, 2021).	57
Ilustração 33 - Estado do Edificado (2/3). (Ilustração nossa, 2021).	57
Ilustração 34 - Estado do Edificado (3/3). (Ilustração nossa, 2021).	57
Ilustração 35 - Desencontro urbano. (Ilustração nossa, 2021).	58
Ilustração 36 - Edifício descontextualizado. (Ilustração nossa, 2021).	58
Ilustração 37 - Garagem Lis (1934). ([Adaptado a partir de:] Arquivo do jornal O Século, 2021).	59
Ilustração 38 - Antiga garagem AutoLis. (Ilustração nossa, 2021).	60
Ilustração 39 - Entrada principal da antiga garagem. (Ilustração nossa, 2021).	60
Ilustração 40 - Interior do Mercado de Campo de Ourique). ([Adaptado a partir de:] ByCool, 2021).	61
Ilustração 41 - Intendente no mapa. ([Adaptado a partir de:] Turismo de Portugal, 2021b).	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade da amostra.	63
Gráfico 2 – Local de residência.....	64
Gráfico 3 – Tempo de residência.	64
Gráfico 4 – Identidade de género da amostra.	65
Gráfico 5 – Situação Profissional.	65
Gráfico 6 – Nacionalidade.....	66
Gráfico 7 – Frequência de passagem no largo.....	67
Gráfico 8 - Consciencialização das alterações realizadas pela CML na zona do Intendente.....	67
Gráfico 9 – Classificação das intervenções da CML na zona de estudo.	68
Gráfico 10 – Classificação da obra de reabilitação do Largo do Intendente.	68
Gráfico 11 – Classificação do ambiente do Largo e das suas redondezas.....	69
Gráfico 12 – Classificação da limpeza e manutenção da zona de estudo.	70
Gráfico 13 – Classificação da qualidade do espaço da zona de estudo.	70
Gráfico 14 – Potencial Turístico da zona do intendente.	71
Gráfico 15 – Classificação da situação turística antes da pandemia começar.....	72
Gráfico 16 – Classificação da inserção dos turistas na zona de estudo.	72
Gráfico 17 – Comentário sobre a frase: “O aumento da procura turística melhorou a zona”.	73
Gráfico 18 – Classificação da opinião local quanto aos turistas.	73
Gráfico 19 – Classificação do conteúdo das iniciativas culturais da Mouraria.	74
Gráfico 20 – Classificação da organização das iniciativas culturais da Mouraria.	75
Gráfico 21 - Classificação da intensidade das iniciativas culturais da Mouraria.	75
Gráfico 22 – Preferências da amostra para o projeto.	76
Gráfico 23 – Observações deixadas pela amostra.	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Preferências da amostra para o projeto	77
Tabela 2 - Custo de reabilitação (m ²)	81
Tabela 3 - Áreas de intervenção.....	81
Tabela 4 - Custos de recuperação e funcionamento do edifício	82
Tabela 5 - Cálculo das rendas anuais	83
Tabela 6 - Outros pressupostos assumidos no projeto	84
Tabela 7 - Simulação singular e conjunta.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AL	-	Alojamento Local
AML	-	Área Metropolitana de Lisboa
ATM	-	<i>Automated teller machine</i>
CAPM	-	<i>Capital Asset Pricing Model</i>
CML	-	Câmara Municipal de Lisboa
CSR	-	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DMO	-	<i>Destination Management Organization</i>
FEDER	-	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
LED	-	<i>Local Economic Development</i>
MICE	-	<i>Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions</i>
PAYBACK	-	Tempo de Recuperação do Investimento
PDCM	-	Plano de Desenvolvimento Comunitário da Mouraria
PDM	-	Plano Diretor Municipal
PENT	-	Plano Estratégico Nacional do Turismo
PIRARU	-	Programa de Investimento Prioritário em Ações de Reabilitação Urbana
PUNHM	-	Plano de Urbanização do Núcleo Histórico da Mouraria
QREN	-	Quadro de Referência Estratégica Nacional
SIGTUR	-	Sistema de Informação Geográfica do Turismo
TIR	-	Taxa Interna de Rentabilidade
UNTWO	-	<i>United Nations World Tourism Organization</i>
VAL	-	Valor Atual Líquido
ZTH	-	Zonas Turísticas Homogéneas

SUMÁRIO

1. Apresentação do trabalho de investigação	1
1.1. Introdução	1
1.2. Enquadramento.....	2
1.3. Justificação do tema.....	2
1.4. Pergunta de partida da investigação	3
1.5. Perguntas derivadas da investigação	3
1.6. Objeto e objetivo do estudo	3
1.7. Hipóteses da investigação.....	4
1.8. Síntese da metodologia da investigação	4
2. Enquadramento estratégico	6
2.1. Papel do turismo na cidade	6
2.2. Papel da Destination Management Organization.....	8
2.3. Pilares Estratégicos	10
2.3.1. Pilares da competitividade	11
2.3.2. Mentalidade de gestão	13
2.3.3. Papel da liderança.....	15
3. Aproveitamento turístico.....	17
3.1. Sustentabilidade no turismo	17
3.2. Inibidores urbanísticos do turismo	19
3.3. Recursos turísticos da área metropolitana de Lisboa	21
3.4. Microcentralidades do destino	26
3.5. Tendências relevantes do setor.....	28
4. Urbanismo como solução	30
4.1. Papel do urbanismo.....	30
4.2. Regeneração urbana.....	32
4.2.1. Ótica de reabilitação: Chiado.....	33
4.2.2. Ótica de reaproveitamento: Príncipe Real	35
4.2.3. Ótica de controlo: Campo Mártires da Pátria	36
4.3. Vida de bairro e traçados urbanos.....	38

5. Metodologia de intervenção	40
5.1. Objetivos estratégicos para a cidade	40
5.2. Plano de expansão turística	41
5.3. Metodologia para o estudo do desenvolvimento de novas centralidades para a cidade de Lisboa.....	42
6. Estudo de caso: Largo do Intendente.....	45
6.1. Introdução	45
6.2. Contextualização histórica e financeira.....	46
6.3. Principais investimentos da reabilitação	50
6.3.1. Plano de ação QREN Mouraria.....	50
6.3.2. Programa operacional regional de Lisboa.....	51
6.3.3. Programa de Desenvolvimento Comunitário da Mouraria (pdcM)	52
6.4. Principais aspetos da reabilitação	52
6.5. Informação turística relevante	53
6.6. Problemática	55
6.7. Polo atrativo do turismo.....	57
7. Inquéritos e análise crítica.....	61
7.1. Introdução	61
7.2. Métodos e processos aplicados.....	61
7.3. Caracterização da amostra.....	62
7.3.1. Universo da amostra.....	62
7.3.2. Validação da amostra	62
7.4. Análise dos resultados	63
7.4.1. Análise sociodemográfica.....	63
7.4.2. Análise estatística descritiva do questionário.....	67
8. Análise de viabilidade do projeto	80
8.1. Introdução	80
8.2. Determinação dos tipos de intervenções a efetuar no edifício e correspondente estimativa de custos unitários introdução.....	80
8.3. Cálculo das áreas das zonas a intervencionar.....	81
8.4. Custos de recuperação e funcionamento do edifício	82

8.5. Rendas passíveis de serem obtidas com a utilização do edifício	83
8.6. Análise da rentabilidade do projeto	83
8.7. Análise de sensibilidade do projeto	86
9. Conclusões e recomendações	89
9.1. Introdução	89
9.2. Principais aspetos a endereçar	89
9.3. Verificação das hipóteses.....	90
9.4. Confirmação dos objetivos	92
9.5. Resposta às perguntas derivadas da investigação.....	92
9.6. Resposta à pergunta de partida da investigação	94
9.7. Reflexões finais	95
9.8. Recomendações	95
9.9. Limitações da investigação.....	95
9.10. Investigações futuras	96
Referências	97
Apêndices.....	104
Lista de apêndices	106
Apêndice A.....	110
Apêndice B.....	116

1. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

Lisboa é uma cidade vibrante que dispõe de inúmeras características que a tornam um destino turístico com enorme potencial. Recentemente, encontrava-se com uma taxa de crescimento anual constante e com uma procura intensa. Com a acrescida atenção internacional, tornou-se um foco de investidores e empresários e, juntamente com a intervenção pública, criaram-se condições para atualizar a cidade à crescente procura.

A necessidade de um modelo estratégico para o turismo da cidade é clara, de modo a assegurar a qualidade e integridade como um destino turístico e como uma cidade. O estudo que será realizado basear-se-á nos conceitos e instrumentos da área da gestão financeira e comportamental e tem em vista harmonizar a relação entre os turistas e os residentes da cidade. A investigação será realizada através de estudos sobre o mercado turístico, avaliação de projetos e revisão bibliográfica, incluindo autores do mundo da gestão, turismo e urbanismo para abordar o caso de estudo de um modo holístico.

As preocupações de muitos especialistas priorizam uma abordagem de crescimento sustentável, muito embora esta problemática, tenha pouco sucesso empírico na nossa cultura. A tomada de decisão de estratégias com esta orientação, por vezes, envolve algum sacrifício económico, a curto prazo. Mesmo assim, a investigação priorizou a implementação de medidas que valorizam sustentabilidade, qualidade e integridade da cidade, procurando proporcionar simultaneamente uma oferta turística autêntica e rica.

A investigação segue do pressuposto de que a valorização da população local poderá contribuir para um aproveitamento turístico sustentável. Medidas que valorizem a vida local colaborarão para a implementação de medidas protetoras do património e do ecossistema.

Este trabalho desenvolve-se avaliando primeiramente o estado da arte, aqui descrito como conteúdos dos Capítulos 2, 3 e 4, propondo no Capítulo 5 a metodologia de intervenção e nos seguintes são aplicados estes conceitos ao estudo de caso, nos Capítulos 6 e 7, realizando no Capítulo 8 a análise da viabilidade do projeto proposto no estudo de caso, remetendo para as conclusões e recomendações, no Capítulo 9 os diversos aspetos a endereçar, a verificação das hipóteses, a confirmação dos

objetivos, bem como, as respostas às perguntas da investigação, terminando com as reflexões finais, recomendações, limitações da investigação e investigações futuras.

1.2. ENQUADRAMENTO

O trabalho de pesquisa aborda a temática do Turismo de Lisboa e procura desenvolver uma metodologia estratégica que permita uma gestão mais apropriada dos seus recursos turísticos. Para tal, foi ponderada a maximização do aproveitamento do investimento realizado (na viabilização de certas zonas da cidade) como o principal agente motivador.

A investigação enquadra-se na vertente de viabilização do investimento realizado e utiliza o turismo como ferramenta de melhoria da cidade. Tendo em conta que os principais agentes produtivos da mesma não são os turistas, foi considerado mais relevante a implementação de medidas que simultaneamente criem condições para aumento de produtividade, melhorem a oferta turística e o nível de vida na cidade.

O estudo de caso foi elaborado no Largo do Intendente, com o intuito de valorizar a zona e viabilizar o seu aproveitamento turístico, para que talvez um dia tenha um papel menos acessório. Encontra-se numa das avenidas mais pobres da cidade onde existem muitos problemas (devidamente explicados com a sua complexa história), que afetam o aproveitamento do espaço, demonstrando que a autenticidade, por vezes, apresenta facetas pouco atrativas. No entanto, demonstra um potencial para aproveitamento cultural, tendo também uma abundância de ativos turísticos característicos daquela zona da cidade, com capacidade de melhoria.

O estudo empírico baseia-se em ideais sustentáveis e enfrenta os principais desafios ao sucesso da área de estudo. No final apresenta alguns pontos de melhoria vitais para a maximização do aproveitamento turístico.

1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A necessidade de um setor com crescimento sustentável e sólido é evidente na cidade, portanto, de modo a assegurar a qualidade e integridade do destino turístico, a investigação foca-se na melhoria da sintonia entre os turistas e os residentes, na melhoria e diversificação da sua oferta turística.

No entanto, a tendência para tomar decisões que priorizam o bem-estar a curto/médio prazo, sacrificando o médio/longo prazo, é a realidade. A intervenção pública por vezes mostra-se incapaz de fazer face ao mercado e à sua vontade momentânea, acabando por tomar medidas que valorizam o curto/médio prazo. O mercado não espera e respeita as leis da economia, e os investidores e empreendedores aceitam esses princípios e beneficiam dos seus ciclos (retirando o seu lucro no processo), mas as suas funções não incluem o bem-estar da população a longo prazo. Trata-se de *um Good servant bad master*, como tal, o estudo seguirá a ótica da sustentabilidade, abrangendo simultaneamente o turismo e a vertente social, seguindo a ideologia que uma cidade é um sítio para viver, não para visitar.

O estudo propõe uma metodologia de intervenção turística que serve como elemento facilitador da regeneração urbana, numa tentativa de dar condições para a vida local florescer.

1.4. PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Na cidade de Lisboa é possível promover ações pontuais, economicamente sustentáveis, de suporte às linhas estratégicas de desenvolvimento do turismo e do bem-estar social definidas pelas autoridades?

1.5. PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

Será possível definir planos de intervenção em zonas específicas de Lisboa, enquadrados nos objetivos estratégicos da cidade e ajustados às expectativas dos moradores?

Poderemos promover intervenções pontuais que satisfaçam simultaneamente a população local e os turistas e que sejam economicamente viáveis?

Será importante estudar aprofundadamente a cidade do ponto de vista urbanístico para propor novas soluções integrativas da população local com os turistas?

1.6. OBJETO E OBJETIVO DO ESTUDO

O objeto de estudo trata da cidade de Lisboa como um destino turístico e o objetivo principal da dissertação é criar um modelo estratégico para otimizar o aproveitamento

turístico da cidade a longo prazo. O estudo tem como meta a requalificação da cidade, entendida como a sua oferta e o seu nível de vida, focando-se também na melhoria das relações turista/residente e na criação de umas bases sólidas para um desenvolvimento integrado e sustentável. Propõe-se um desenvolvimento que vise o fortalecimento da cidade e proteja a sua autenticidade, património e cultura.

1.7. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Através da observação crítica da cidade e do setor, formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Na cidade de Lisboa, a atividade turística poderá ser valorizada se for realizado um estudo completo para definir um foco estratégico para a cidade.

Hipótese 2: É possível melhorar o grau de articulação entre habitação e alojamento de suporte ao turismo e, se o fizer, dar-se-á um desenvolvimento mais integrado que será mais benéfico a longo prazo.

Hipótese 3: É possível conciliar intervenções localizadas de requalificação urbana, ajustadas às expectativas das populações locais e dos turistas, assegurando a sua sustentabilidade económica e financeira.

1.8. SÍNTESE DA METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A investigação foi desenvolvida tendo em conta as regras da Arquitetura do Saber (plataforma da Universidade Lusíada de Lisboa). A primeira fase foi realizada com recurso à análise documental. Inicialmente, serão abordados os papéis que o setor e a entidade reguladora do mesmo desempenham, e a razão da sua importância. Uma vez definidos os papéis, é proposta uma metodologia, baseada nos ensinamentos de Michael Porter (1999).

Seguidamente são abordadas as temáticas de sustentabilidade, seguindo as palavras de Elkington (1997) e introduzidos alguns problemas urbanos (que inibem a gestão de alguns recursos), para que depois se analisem os principais recursos turísticos da cidade de Lisboa, fornecidos pelo Estudo Urbanístico do Turismo em Lisboa.

A consulta do Plano Estratégico de Turismo para a Região de Lisboa 2020-2024, tornou possível o enquadramento dos objetivos estratégicos do estudo e o acesso a informação do mercado da procura.

De seguida, foi abordada a temática do urbanismo, o aproveitamento da cidade e a gestão do seu crescimento. Foram consideradas as palavras de Law (2002), uma vez que este utilizava o turismo como ferramenta de regeneração urbana.

Finalmente, após toda a definição da abordagem, foi elaborada a metodologia de intervenção. Seguidamente foi desenvolvida uma investigação ao Largo do Intendente, na ótica de viabilização turística, com o fim de aplicar o método estratégico.

Após a devida contextualização histórico-social, baseada no estudo apresentado no enquadramento teórico da dissertação de Mestrado de Rita Marques (2015), sobre “Programas culturais e a reabilitação de edifícios e espaços urbanos: o Largo do Intendente de Pina Manique”, e captação da devida informação turística e financeira, foi elaborado um teste empírico, sob a forma de inquérito à população residente, sendo depois analisada através do método estatístico descritivo.

Uma vez abordadas todas as questões colocadas, evidenciam-se as conclusões do estudo, juntamente com uma lista descritiva dos principais desafios a enfrentar, para maximização do seu aproveitamento turístico, juntamente com algumas soluções.

2. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. PAPEL DO TURISMO NA CIDADE

“Tourism has the power to change the world for the better.” (UNTWO, 2019)

O turismo, e todos os sistemas que inclui, nasce das pessoas e do esforço humano. Como tal, sofre de fenómenos sociológicos familiares ao indivíduo “comum”. A motivação e as ambições poderão divergir, mas são todas regidas por necessidades e desejos, reconhecidos por qualquer um.

Para as pessoas que o praticam é uma experiência capaz de responder a, pelo menos, dois desejos existenciais - “conhecer o desconhecido” e “criar memórias”. Oferece a oportunidade de ver uma cultura e modo de vida, mostrar o quão diferentes e únicos somos todos ou dar uma nova perspetiva de vida. Algo diferente da nossa realidade mundana. Por outro lado, é uma atividade que requer tempo e dinheiro pelo lado do visitante o que, tradicionalmente, a torna uma atividade esporádica – independentemente da sua atratividade. Embora exista uma ligeira diferença neste aspeto consoante a localização geográfica do destino em questão, no entanto, para os residentes do destino turístico, o setor poderá apresentar-se como uma oportunidade de rendimento, atraindo grandes oportunidades de desenvolvimento económico e financeiro, ou, por vezes, como um inibidor ao dia-a-dia local.

Tendo em conta que o mercado obedece às leis da oferta e da procura, é espectável observar, numa capital europeia (onde o nível de desenvolvimento turístico é peculiarmente alto), um crescimento na insatisfação da população residente, quando o setor alcança um alto nível de atratividade internacional, uma vez que atrai uma população com maior poder de compra e o aproveitamento geográfico começa a ser mais exclusivo.

Por outro lado, como a procura é consolidada, o setor atrai grandes jogadores económicos, que tendem para maximizar o seu aproveitamento. Segundo Timur & Getz (2008), aqueles que têm acesso aos maiores recursos, tendem para dispor da maior centralidade em destinos turísticos. Este aproveitamento, se for orientado meramente pela ótica empresarial, tende a se traduzir numa exploração turística tradicional (comportamento *Follow the Leader*). No entanto, tem consequências desinteressantes na ótica de desenvolvimento inovador do turismo - uma vez que

contribui para a saturação e vulgarização da oferta tradicional e não contribui em nada para o *place branding* – que Chon (1990, p. 5) comprova ter uma grande relevância no processo de avaliação turística de qualquer experiência.

No entanto, existem outros *destination stakeholders*, para além das grandes e pequenas empresas, mais capazes de lidar com este problema. O estudo de Timur & Getz (2008, p.456) conclui que as entidades reguladoras (como o governo e as *Destination Management Organizations*) são as detentoras “da maior legitimidade e poder sobre os outros no desenvolvimento do destino”.

A entidade reguladora ou, neste caso, *Destination Management Organization* (DMO), é eleita tendo em conta os interesses da população e do setor. No entanto, quando se chega a um certo nível de saturação, a gestão das relações entre os todos acionistas do destino é a sua verdadeira função. Portanto, o seu foco é o que nem os privados, nem os indivíduos conseguem ver (uma vez que ambos estão envolvidos para benefício individual). Como o nome indica, esta deve contribuir para a melhoria e desenvolvimento do setor, para que todos os envolvidos desfrutem de uma relação duradoura com impactos positivos.

Segundo Gunay e Yilmaz (2012, p.11), a construção de recursos turísticos (como um hotel) poderá ativar inúmeras oportunidades de negócio, conectadas entre si. Segundo Timur & Getz (2008, p.457), normalmente são maiores grupos empresários que assumem controlo das zonas mais centrais, mencionando que (devido à sua influência derivada da escala), são perfeitos embaixadores das medidas, uma vez que as outras entidades do setor têm um alto nível de confiança neles.

Tendo em consideração que a Área Metropolitana de Lisboa ocupa cerca de 36% do PIB e do VAB nacional, torna-se evidente a sua relevância para o rendimento nacional (Lisboa. Câmara Municipal, 2020).

. Segundo o orçamento da cidade de Lisboa 2020, o setor recebeu uma quantia significativa do apoio à economia, tendo sido investidos 20.000.000€ (vinte milhões de euros) na “restauração e comércio”, 7.000.000€ (sete milhões de euros) na “programação e agentes culturais” e 100.000.000€ (cem milhões de euros) no projeto “Emprende (+)”. Apesar deste esforço o valor foi inferior em 11% ao investido no ano anterior (Lisboa. Câmara Municipal, 2020).

Como ferramenta económica, o setor tem potencial para a melhoria, mas mal utilizado, tem inúmeras consequências económico-sociais. Os projetos desenvolvidos ao longo do tempo, têm resultados imprevisíveis a longo prazo e as medidas tomadas poderão causar repercussões sociais inesperadas. Trata-se de uma ferramenta, com capacidade de interligar os seres humanos e partilhar a história que cada um de nós vive e viveu, mas também consegue “roubar” e destruir o local onde as pessoas vivem as suas vidas – quando a motivação aumenta e a oportunidade se propõe.

Simmel (1950) evidencia que a cidade não fica estagnada. É feita das pessoas que nela vivem e dos seus hábitos. Não espera que sejam feitos os devidos planeamentos e ajustamentos à vida corrente. A cidade é o resultado da vida corrente das pessoas. Se o mesmo for adiado ou mal-executado, a cidade não espera, “vai com a maré”.

2.2. PAPEL DA DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION

Segundo a definição da Organização Mundial do Turismo (UNTWO), a gestão do turismo inclui a coordenação de todos os elementos que a fazem um destino turístico, desde atrações a serviços e acessibilidade, envolvendo também estratégias de marketing e preço. Uma *Destination Management Organization* (DMO), segundo a recomendação da Organização Mundial do Turismo (2017), é encarregue da visão coletiva do destino. Esta entidade é incluída pelas (ou deve agir em conjunto com) autoridades, investidores, profissionais e estabelecimentos para facilitar parcerias que facilitem a implementação dessa visão.

Embora Porter (1999, p.197) tenha observado uma enorme discrepância temporal entre o tempo competitivo (privado) e tempo político (público), Maitland (2006, p.11) nota uma crescente tendência para o foco ambiental, e menciona que as relações ou parcerias público-privadas fazem parte do novo paradigma da procura, incentivando a coligação de várias organizações - que trabalham sobre uma estratégia coerente definida pela DMO.

A certificação do bom uso do turismo, por outras palavras, é o procurado numa gestão sustentável. Compete à entidade a maximização do aproveitamento e a minimização dos impactes a longo prazo, tendo de negligenciar por vezes, o benefício a curto prazo, para salvaguardar certas preocupações (principalmente sociais, económicas e ecológicas) – variáveis como o nível de dependência e a gestão de espaço. Para tal tarefa, a DMO demonstra capacidades insuficientes, e é restringida pelo tempo político

nas suas decisões. No entanto, o seu papel administrativo é indispensável e deve ter sempre a vista no horizonte.

Porter (1999, p.198) considera que tanto os que “encaram o governo como um auxiliar ou promotor imprescindível dos setores, recorrendo a um conjunto de políticas, para contribuir diretamente para o desempenho competitivo de setores estratégicos” como os que aderem à visão de livre mercado - “estão errados”. Para o autor, “o papel apropriado do governo é o de catalisador e desafiante, consiste em encorajar – ou até mesmo impelir – as empresas a elevar as suas aspirações e a galgar níveis mais altos de desempenho competitivo, ainda que o processo seja intrinsecamente desagradável e difícil”, salientando ainda que a tarefa de criar setores competitivos “compete apenas às empresas”.

O autor compreende a complexidade do processo de criação de vantagem competitiva. Descreve o processo como um objetivo que exige pelo menos uma década, uma vez que envolve o “aprimoramento das qualificações humanas, o investimento em produtos e processos, o desenvolvimento de aglomerados e a incursão de mercados externos”. Para além disso acusa os governos de má gestão, uma vez que “em política, uma década é uma eternidade [...] a maioria dos governos prefere políticas que proporcionem resultados de curto prazo facilmente perceptíveis, como subsídios, proteção e incentivos a fusões e incorporações – que são aquelas que retardam a inovação.” Porter (1999, p. 198).

Maitland (2006, p.12) menciona que, embora a habilidade de regular o número de visitantes, os mercados alvo e o comportamento dos visitantes seja limitada, o seu papel nunca deve ser esquecido e a sua preocupação deve ser uma força constante, mobilizadora e contagiante. A necessidade de uma entidade reguladora no setor, para gerir os impactos no destino, não é estranha a ninguém. Tendo em conta que cada interveniente no setor, entra para proveito próprio, a necessidade de existir uma entidade meramente motivada por razões altruístas, que garanta a sustentabilidade e se preocupe com o impacto das escolhas tomadas, é imperativa.

Num mercado onde não existe regulação, os privados estarão à frente da inovação e das iniciativas, o que se torna perigoso devido à sua motivação. Não se deve estranhar um privado ser orientado para o lucro e que tente fazer tudo para assegurar a segurança e viabilidade do seu investimento, mas não se pode esperar que assume outras responsabilidades.

A preocupação social e a gestão dos impactos a longo prazo na cidade não são responsabilidade de privados, mas da entidade que a gere – que, por vezes, tanto quer maximizar o seu rendimento e o aproveitamento da “oportunidade”, que acaba por tomar decisões, socialmente e urbanisticamente pouco viáveis. Nesse sentido, Maitland (2006, p.3) acredita que tanto a construção e reconstrução para adaptar a cidade aos visitantes como a gestão da imagem da cidade e dos seus ‘symbolic markers’ são elementos dessa função.

Para a UNTWO (2020), uma *Smart Destination* é fundada por cinco pilares: “*governance, innovation, technology, accessibility and sustainability*”. A necessidade de aproveitamento da tecnologia e o melhoramento da acessibilidade são duas vertentes complementares que ajudam na captação e gestão dos turistas, no entanto, as medidas de governança, inovação e sustentabilidade são elementos completamente entregues à entidade reguladora. Esta gere os recursos com o fim de melhorar a relação que a cidade tem com o setor, cria o ambiente inovador e competitivo que leva à criação de um mercado feroz e é a mesma que deve estimular a implementação de medidas sustentáveis.

Existe sempre espaço para melhoria do setor – tanto a melhoria dos recursos como a relação que a cidade tem com o mesmo. Segundo Maitland (2006, p.4), o foco na conservação e preservação é sempre um investimento viável. Pode-se sempre tentar restaurar ou adaptar os bairros à nova realidade e tentar deixá-los mais uniformes e independentes – voltar a criar bairros cheios de vida e com microculturas distintas. Espaços competitivos, produtivos, prósperos.

Para conseguir desempenhar a sua função da melhor maneira, a Organização Mundial do Turismo delimitou as três principais áreas de atuação, onde devem concentrar todo o seu foco, tanto para atuar como para se certificar que o resultado é o esperado: *Leadership, Execution & Governance*.

2.3. PILARES ESTRATÉGICOS

Para conseguir alcançar qualquer objetivo, torna-se clara a necessidade de estabelecimento da estratégia e dos princípios estratégicos - para direcionar os esforços e recursos necessários da melhor maneira possível. Tendo isso em conta, considera-se relevante discutir os princípios estratégicos por detrás da ideia exposta e

a delimitação de certos elementos estratégicos – como a Mentalidade e o método de Liderança.

Os pilares desta abordagem foram fortemente influenciados pelas ideias de Michael Porter que, após um extensivo estudo, conseguiu delimitar as vertentes que fazem uma nação alcançar a vantagem competitiva. Com esse estudo, o autor refere as características e a mentalidade que é requerida para alcançar o sucesso. Algo que, muitas vezes, tanto se aplica a indivíduos, como organizações e nações – uma vez que o caminho para o sucesso tem muito a ver com a mentalidade e com as decisões que são tomadas.

2.3.1. PILARES DA COMPETITIVIDADE

Michael Porter, como produto de quatro anos a estudar os dez principais países mais comerciais da altura, chegou à conclusão de que “a prosperidade Nacional não é algo herdado, mas sim o produto do esforço criativo humano” (Porter, 1999, p. 197). Esta frase representa o núcleo da teoria da competitividade das nações de Porter, uma vez que a competitividade de qualquer país “depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar.”

Para o autor, só é possível desenvolver um setor económico se o mesmo tiver um ambiente competitivo e inovador, notou que as empresas com a posição mais vantajosa “beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes” e “em última instância, os países obtêm êxito em determinados setores porque o ambiente doméstico é o mais progressista, dinâmico e desafiador” (Porter, 1999, p. 171).

Tirando partido destes *insights*, torna-se clara a relação entre o sucesso e o ambiente, uma vez que, para Porter (1999, p.171), a vantagem competitiva apenas será alcançada se houver a mentalidade certa e um ambiente estimulante. Para além disso, o autor menciona que o trajeto para a obtenção de vantagem competitiva “é gerado e sustentado através de um processo altamente localizado”, uma vez que requer medidas específicas que aumentem a produtividade dos seus agentes económicos.

Relativamente aos padrões do êxito competitivo, refere que os instrumentos financeiros, são, por vezes, pouco eficientes na determinação da vantagem competitiva, uma vez que tende para se focar em indicadores como “a existência de

exportações substanciais e sustentadas para uma vasta gama de outros países e/ou investimentos externos significativos, com base em habilidades e em ativos gerados internamente”.

Como mencionado anteriormente, o autor considera que “essas abordagens, muito defendidas pelas empresas e pelos governos, são falhas.”, defendendo que os mesmos “não percebem de forma correta as verdadeiras fontes da vantagem competitiva”. No entanto, para perceber quais as fontes, o autor menciona ser importante abordar o significado da “competitividade nacional” (Porter, 1999, p.194).

Para Porter (1999, p.173) “o único conceito significativo de competitividade no nível nacional é a produtividade” e a produtividade trata do “valor da produção de uma unidade de trabalho ou de capital. Depende tanto da qualidade e das características dos produtos [...] como da eficiência com que são produzidos”, salientando ainda que este “é o principal determinante do padrão de vida de longo prazo de um país”. Por sua vez, o padrão de vida de um país, “depende da capacidade dos privados de atingir altos níveis de produtividade (e da sua capacidade e continuar a aumentar a mesma ao longo do tempo)”.

Segundo a sua ótica, o crescimento sustentado pela produtividade tem outro aspeto positivo: “exige que a economia sempre se aprimore a si mesma” (Porter, 1999, p. 179). No entanto, salienta um erro comum: que a competitividade “não significa empregos”, defendendo que o elemento decisivo para a prosperidade económica “é o tipo de emprego, e não a capacidade de empregar os cidadãos com baixos salários”.

Para terminar, o autor introduz a ideia de um “Diamante” cobre todos os parâmetros da vantagem nacional, que explica a razão de certas empresas serem “capazes de promover inovações consistentes”. Este “Diamante” está enquadrado no ambiente nacional, uma vez que é nele que as empresas nascem e aprendem a competir, e tem quatro vertentes:

1. Condições dos fatores: que se refere à posição nacional quanto aos fatores de produção (mão de obra qualificada e infraestrutura) necessários para um determinado setor / mercado alvo;
2. Condições da Procura: Procura interna para os produtos e serviços;

3. Setores correlacionados e de apoio: Setores fornecedores e outros (internacionalmente competitivos);
4. Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas: condições que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e geridas, bem como a rivalidade observada no mercado interno.

As quatro vertentes funcionam como um sistema e, segundo Porter (1999, p.178) “afeta os ingredientes essenciais para a consecução do sucesso competitivo internacional”, adotando a seguinte lógica:

A disponibilidade de “recursos e habilidades” é indispensável para a execução, as informações obtidas “moldam as oportunidades percebidas” (permitindo uma melhor alocação dos mesmos) e criando “pressões para o investimento e inovação”.

Em suma, considera que o papel do governo é intrinsecamente parcial. Produz resultados positivos “apenas quando atua em conjunto com condições favoráveis no “diamante”. No entanto, “exerce um papel poderoso na transmissão e na ampliação das forças do diamante.” – “Trata-se de um papel indireto, e não direto”. (Porter, 1999, p. 186).

2.3.2. MENTALIDADE DE GESTÃO

No setor do turismo, a busca pela satisfação do turista é um esforço diário. Como Neal & Gursoy (2008, p.60) demonstram, “cada etapa onde os profissionais da indústria do turismo têm contacto com o cliente deve ser examinada e analisada para gerar a máxima satisfação”.

Masaaki Imai, teórico organizacional japonês e fundador do Kaizen Institute Consulting Group (KICG), conhecido parcialmente pelo seu trabalho e consultoria na área de gestão de qualidade e pelo livro sobre gestão empresarial "Kaizen: espírito de melhoria japonês", tem o que é considerado, por muitos, uma ‘mentalidade de sucesso’. O Kaizen (sendo 'Kaizen' a palavra japonesa para “boa mudança”) baseia-se numa filosofia bastante simples: “you can always make or do things better, even if they seem to work well in a particular moment” (Kos, 2020).

A busca pela melhoria contínua, por um lado, força o gestor a ter um pensamento crítico e a tomar iniciativas para melhorar o que está aquém do seu potencial e por

outro, leva à construção de uma estratégia viável a longo prazo – assume uma mentalidade de controlo.

No entanto, quando se trata de gestores públicos, nota-se uma incapacidade de assimilação dessa mentalidade. Porter (1999) acusa os governos de vastas ineficiências que impedem a tomada das decisões mais acertadas a longo prazo, acreditando que maior parte das medidas que fazem a diferença são lentas e requerem paciência política ou “ainda pior, trazem consigo a dor imediata da primeira ferroadá” (sendo o exemplo dado a desregulamentação de um setor protegido que “inicialmente acarretará uma onda de falências e, só mais tarde, dará origem a empresas mais fortes e competitivas”) (Porter, 1999, p. 186).

Por vezes mostra-se necessária a tomada de decisões complicadas, que afetam o benefício a curto prazo, mas, visam o aperfeiçoamento de problemas condicionantes (ou até mesmo, a reestruturação), em vez de tomar medidas temporárias, que não resolvem o verdadeiro problema, mas parcialmente a sua consequência.

Os gestores estão habituados a queixar-se da competição excessiva e a defender fusões, incorporações e aquisições que produzam as esperadas economias de escala e massa crítica. As queixas são naturais, mas o argumento é totalmente errado. A acirrada rivalidade doméstica gera a vantagem competitiva sustentada. Além do mais, é preferível crescer no mercado internacional do que dominar o mercado doméstico. (Porter, 1999, p. 176).

O autor nota que o caminho para o sucesso requer uma abordagem calma, crítica e planeada, independentemente da área de atividade. No entanto, a investigação também considerou relevante ao usufruto do turismo e das escolhas que são feitas com a cidade o seguinte:

“Whatever you generate is never fully yours, because it’s going to be there long after you. In essence, you are only its caretaker.” Mahatma Gandhi

Gandhi, filantropo, acreditava que devemos zelar pelo espaço que nos rodeia. Como adepto da sustentabilidade, acreditava na ideia de não explorar excessivamente ou destruir, mas prepará-lo para as gerações futuras. Dar oportunidade aos outros para herdar o que recebemos, ensinando que “a terra fornece o suficiente para satisfazer as necessidades de todos os homens, mas não a ganância de todos”.

No caso de o turismo “acabar”, e não for possível deixá-lo para as futuras gerações, não deixa de ser possível o seu usufruto. Se o seu rendimento for utilizado na construção da “cidade do futuro”, as mesmas nunca deixarão de sentir o seu proveito – mesmo que seja indiretamente.

2.3.3. PAPEL DA LIDERANÇA

A liderança tem um papel fulcral na decisão estratégica e na implementação da mesma, mas todos os autores reconhecem que não é um papel fácil.

A liderança, e quem a ocupa, é quem define o rumo da estratégia e quem determina o seu sucesso. Segundo Porter (1999), é responsabilidade da liderança ter consciência do desempenho de cada interveniente e alocar o conjunto limitado de recursos (humanos e outros) para os usos mais produtivos.

Os líderes “acreditam na mudança, energizam as suas empresas em busca da inovação contínua, reconhecem a importância do país como parte integrante do êxito competitivo e trabalham para o seu aprimoramento. Mais importante, os líderes reconhecem a necessidade das pressões e dos desafios”. Para além disso, “estão preparados para sacrificar a vida fácil pela dificuldade e, em última instância, pela vantagem competitiva sustentada. Esse deve ser o objetivo, tanto para os países como para as empresas, não apenas sobreviver, mas conquistar a competitividade internacional. [...] E não somente uma vez, mas continuamente.” (Porter, 1999, pp. 200 a 203).

Para Gobri (2014), a águia é a perfeita personificação de um líder. Uma águia “voa sempre e voa alto”. Até para morrer, procura o ponto mais alto da montanha. A águia arranca as próprias penas e gasta as suas garras nas pedras – “até nascer uma mais forte e melhor”.

Em caso de tempestade, a águia não foge - encara de frente até chegar acima da tempestade. Tem uma enorme versatilidade e, por causa disso, come o que quer (e não o que pode). Quando sente que os seus filhotes já podem voar, torna o ninho desconfortável. Os que não saltam por iniciativa própria (que o autor simboliza como os que não gostam de mudança), derruba. Os que voam, comemora. Quando vê que o pequeno vai cair nas pedras, ela deixa cair até uns 3 metros do chão, onde o apanha,

mas, seguidamente, voa até ao topo e deixa cair novamente, e repete, até ele voar – e quando o filho aprende, vai-lhe agradecer.

A liderança requer uma mentalidade impiedosa que poucos têm, mas não deixa de ser a mentalidade por detrás do sucesso. Este estudo requer a capacidade de “enfrentar a tempestade”, olhar para além dos inconvenientes a curto prazo e marcar o caminho para um melhor amanhã.

“Líderes marcam o caminho.” (Goleman, 1946, p.13).

Para marcar o passo correto, requer a reavaliação das prioridades e uma visão nova para o futuro da cidade. Uma visão que, de facto, quer o melhor para a cidade e a prepara para a prosperidade.

3. APROVEITAMENTO TURÍSTICO

3.1. SUSTENTABILIDADE NO TURISMO

Como mencionado anteriormente, o setor do turismo é uma ferramenta que poderá ajudar a cidade a valorizar os seus ativos patrimoniais. Muitas capitais europeias aproveitam este potencial e o setor é visto globalmente como uma fonte de remuneração “extra” ou como um recurso indispensável para a economia nacional.

Embora o conceito de sustentabilidade não seja recente, como evidenciado por Norman & MacDonald (2004, p.247), recentemente, tem-se observado uma “abertura de olhos” no setor, ao nível mundial, e a sustentabilidade do setor tornou-se numa das principais preocupações. Segundo o English Tourism Council (2001, p.8) este fenómeno trata da gestão dos impactes do turismo no ambiente, na comunidade e na economia (ou seja, implica uma boa aplicação de recursos, uma gestão atenta e consistente, com o objetivo final de assegurar o impacto positivo a longo prazo), sendo esta ótica baseada nos ensinamentos da *Tripple Bottom Line* de Elkington (1997).

John Elkington, autor reconhecido por estudos em *Corporate Social Responsibility* (CSR), foi o primeiro da sua época a considerar os impactes ecológicos na sua abordagem. Resumidamente, o autor introduziu o conceito onde divide a responsabilidade de sustentabilidade em três círculos (ambiente, social e económico), afirmando que a sustentabilidade é o elemento central – sendo esta, o equilíbrio dos três. No entanto, o conceito evoluiu até ser visto como uma pirâmide hierárquica – sendo o ambiente a base, o social no meio (como consequência do ambiente) e a economia no topo (como consequência do social). Ao aplicar esta lógica ao setor do turismo, a UNTWO tomou medidas abordem as várias camadas dos problemas simultaneamente.

Ao nível local, deve-se refletir quais as principais preocupações, que poderão afetar a sustentabilidade do setor, procurando encontrar medidas efetivas que responsabilizem todos os envolvidos (*stakeholders*) a alargar o seu horizonte estratégico, para maximizar o impacte das DMOs.

Embora a natureza destas ações seja justificada, financeiramente são dificilmente aplicadas e facilmente questionáveis, na ótica tradicional. Nordman & MacDonald (2004, p.243) avisam que a natureza exploratória de muitos negócios é um perigo real

quando se implementam medidas menos concretas que a típica abordagem lucro/prejuízo, e incentiva uma necessidade de medidas com consequências reais, devido à facilidade de manipulação dos investimentos nesta área.

Tal como Porter, a visão de Elkington nas decisões económicas também divergem da ótica do seu tempo. Para Elkington as decisões económicas são parte de uma estratégia para apresentar rendimentos na busca da sustentabilidade social e ecológica (trata-se de um meio para um fim), como poderá ser comprovado pela análise de Jeunissen (2000, p.229). Seguindo essa filosofia, o autor recomendava a implementação das suas medidas CSR afirmando que estes eram custos necessários (afirmando que a implementação dos mesmos aumentaria produtividade, diminuindo o *turn-over* e os custos de gestão de talento, que seria um investimento no *branding*) - os benefícios estavam presentes, apenas se teria de saber para onde olhar.

Tendo em conta que a cidade é constituída pelos seus residentes e ocupada pelos turistas, não foi considerado racional focarmo-nos meramente no comportamento turístico, mas sim nos seus residentes, em caso de problema. Para as pessoas, o turismo não é considerado um bem essencial - é considerado um bem de luxo. Para além disso, os turistas têm de permanecer fora do seu local de residência durante menos de 1 ano para terem essa designação (variando legalmente consoante a nacionalidade). Como tal, embora a cidade tenha constantemente um fluxo turístico, as pessoas estão sempre a mudar – o que não acontece com os seus residentes.

O estudo realizado pela consultoria Roland Berger (2019) demonstra que, muitas vezes correlacionada com a sustentabilidade é a busca pela autenticidade (fenómeno relacionado à forte exploração do setor), uma vez que a necessidade de relaxamento e descanso já não são tão relevantes como outrora. Atualmente, receber um pouco da cultura e “experenciar o diferente” tem mais relevância, o que valoriza ainda mais a capacidade de diversificação e de inovação dos destinos turísticos.

A autenticidade e a sustentabilidade são dois elementos complementares. Num setor onde a “turistificação” e a banalização se tornou “normal”, o autêntico, único e intocado ganhou outro valor. Valor que tende a ser despercebido até ser tarde demais. Consideram-se então, os benefícios de *place branding*, de sustentabilidade social, e os resultados de Schluter & Var (1988), que mencionam uma maior facilidade, por parte dos residentes, de reconhecimento dos benefícios socioculturais, em relação aos benefícios económicos, trazidos pelo setor, como elementos motivadores suficientes

para orientar o estudo para os habitantes e não para os visitantes. Se é o que todos os envolvidos preferem, deve-se disponibilizar condições para o autêntico florescer. Os residentes devem ter um estilo de vida normalizado e ter espaço para se expressar e existir, para se tratar de uma relação simbiótica.

Parte do problema é a ausência de infraestruturas e condições de vida para os residentes. Por esse motivo, o Plano Diretor Municipal de Lisboa, revisto em 2012, definiu como objetivos estratégicos, no artigo 2.º do seu Regulamento, “recuperar e rejuvenescer a população de Lisboa e promover a reabilitação e regeneração da cidade e do seu património” (Portugal, Leis, decretos, 2012). No entanto, tomam-se muitas medidas potencialmente contraditórias deste então.

3.2. INIBIDORES URBANÍSTICOS DO TURISMO

Uma grande virtude e defeito que a cidade tem é o seu urbanismo. É uma área com vastas necessidades de adaptação. Existem inúmeras áreas que requerem reabilitação, conservação ou restauro, espaços que estão mal ocupados, edifícios centrais com anos ou décadas de abandono e uma mentalidade de inércia quanto à sua gestão.

Para além dos problemas de sustentabilidade pode-se tratar de um perigo à autenticidade da oferta turística da cidade. A falta de capacidade de gestão acaba por levar a iniciativas privadas descontroladas e a criar uma oferta desigual.

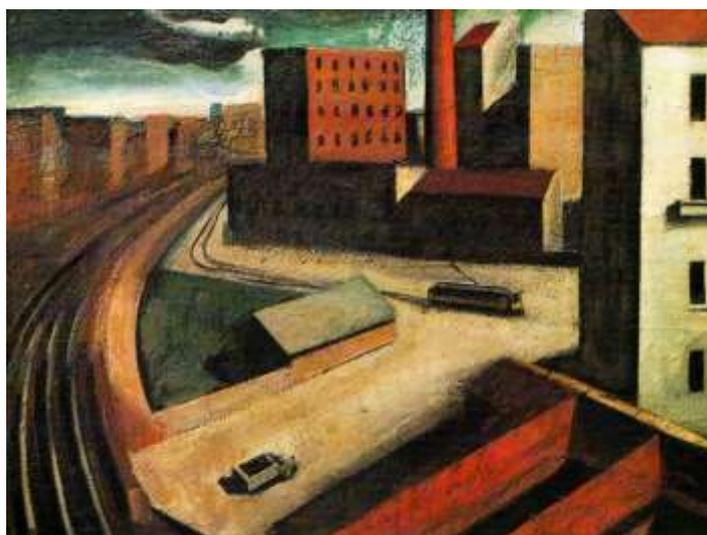


Ilustração 1 - “Paesaggio Urbano”, Sironi. (Zúquete, 2020, p. 95).

O controlo para desenvolver *clusters* - não meramente turísticos, mas também - habitacionais, de restauração e bebidas, do privado, por falta de capacidade de gestão pública é um risco urbano. Existe a tendência de escritórios, de lojas... Algo que, numa ótica privada, faz sentido, mas numa ótica pública, resulta num risco ao desenvolvimento da cidade, não apenas como destino turístico, mas pode também inibir um desenvolvimento uniforme e interessante.

Gunay e Yilmaz (2012, p. 8) aprofundam a dualidade do turismo neste sentido. Notam que, na mesma cidade existem zonas protegidas e enfeitadas, zonas desgastadas e decaídas e uma grande mobilização para a criação de centros urbanos periféricos (que tendem para sofrer insuficiente planeamento, tendencialmente descuidado), acabando por se traduzir em centros desinteressantes, com atratividade turística reduzida. Por outro lado, menciona que seria espectável o uso do turismo como ferramenta de revitalização e reaproveitamento das zonas centrais desgastadas.

Lisboa é uma cidade com uma zona tradicional rica, em termos de recursos turísticos. A sua história colmatou num desenvolvimento único, incomparável ao traçado moderno da cidade. No entanto, a cidade demonstra uma grande inconsistência no seu desenvolvimento urbano atual. A tendência para desenvolver zonas residenciais, torres de escritórios e centros de comércio – compromete a vida local. A ausência de medidas holísticas, criam centros incompletos, que forçam uma percentagem significativa da população a depender, em escala, dos sistemas de transporte da cidade, para satisfazer as suas necessidades diárias - contribuindo para a sua saturação.

O que fez a cidade florescer foi a “vida de bairro”. A capacidade de viver a sua vida, ir a restaurantes locais, realizar compras perto de casa, ter encontros na praça. Era um estilo de vida que contribuía para a criação de identidade local. Talvez esta tendência de crescimento seja consequência de uma adaptação mundial (da estratégia de imitação), ou da constante pressão financeira existente na decisão pública, que poderá dificultar a implementação de certas medidas. Independentemente da causa, nota-se atualmente que cria um crescimento discrepante, aquém das suas capacidades inovadoras.

Muitas pessoas deixam de viver no seu bairro, para viver numa torre residencial (se tiverem a sorte de não se recolocarem para a periferia da cidade), ir trabalhar noutra torre e ir almoçar a zonas de refeições de centros comerciais. Esta mudança dos hábitos de vida não contribui para o processo de criação de identidade das zonas, causando alta dependência do uso de transportes, como abordado por Zúquete (2021, p.31), na sua participação na conferência com o tema *Creative Cities – sustainable regions*, onde o autor menciona os principais problemas urbanísticos da cidade “regulação de rendas (Lei 2030, junho 1948), a reabilitação urbana, o trânsito, o comércio local e terciarização e a *social awareness*”.

Caso os elementos abordados acima não sejam considerados motivadores suficientes, nota-se que o turista não tem qualquer tipo de interesse nas zonas menos agregadas – o que é um desperdício de potenciais ativos, por pura consequência de falta de gestão.

A influência política toma um papel significativo em todas essas decisões e na sua motivação, no entanto, segundo Porter (1999) – muitas políticas visam mostrar uma ilusão de ação e a obtenção de remuneração rápida. Todas essas decisões têm um certo perigo associado, especialmente quando tomadas com o falso pretexto de que ajudam na sustentabilidade, quando têm o efeito oposto.

Uma parte dessa sustentabilidade traduz-se em reabilitação das zonas da cidade para se tornarem mais do que são agora. Criar bairros e não clusters. As pessoas buscam o autêntico e presume-se que esta metodologia será a melhor para o fazer florescer.

3.3. RECURSOS TURÍSTICOS DA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA

Segundo Pizam, Neumann & Reichel (1978, p.316), existem várias dimensões para satisfação de um turista, sendo os produtos desta área peculiarmente ligados pelo que os autores chamam “*halo effect*”, por esse motivo, inúmeros autores tentaram desenvolver uma abordagem holística, de modo a abordar o problema da lealdade do consumidor, incluindo Rajesh (2013, p. 73), no entanto, na ótica de melhoramento da cidade (tanto de funcionamento, como a estética), foi considerado Law (2002), devido à sua definição dos elementos primários do destino – sendo estes, os seus elementos mais atrativos (a razão da viagem) e de acordo com o inquérito motivacional 2017 do Observatório de Turismo de Portugal os objetivos da visita à cidade caracterizam-se do seguinte modo:

86,9% tinham a intenção de saborear a gastronomia e os vinhos, 86,3% afirmaram que estavam na região para visitar monumentos e museus, 73,5% pretendiam apreciar a atmosfera/paisagem de Lisboa e 71,9% queriam conhecer a cultura portuguesa. Uma percentagem igualmente importante dos inquiridos tinha também como objetivos conhecer a faceta moderna de Lisboa e hábitos diferentes. (Turismo de Portugal, I.P., 2017)

Ou seja, Lisboa é considerada cidade cativante gastronomicamente, historicamente e culturalmente. É uma cidade intrigante para os visitantes, muitos dos quais também interessados na faceta moderna da cidade e no modo como um local vive.

Observando o património histórico-cultural de Lisboa, o estudo consegue analisar a distribuição geográfica dos equipamentos culturais:

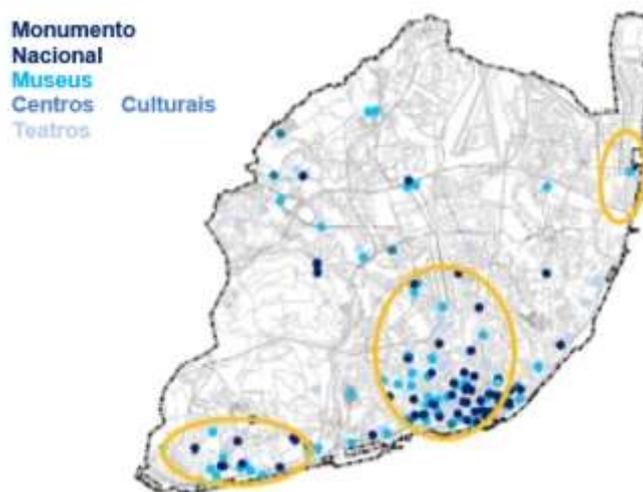


Ilustração 2 - Equipamentos culturais estruturantes, 2018. ([Adaptado a partir de:] Câmara Municipal de Lisboa, 2018, p. 19).

Nota-se que a distribuição dos equipamentos culturais estruturantes é bastante concentrada no centro histórico da cidade, por esse motivo, inclui maior parte dos recursos turísticos da cidade e é considerado o principal polo de atração da procura.

Os empreendimentos turísticos e Alojamentos Locais seguem essa atração e instalam-se onde consideram mais lucrativo.



Ilustração 3 - Equipamentos culturais, empreendimentos turísticos e AL, 2018. ([Adaptado a partir de:] Câmara Municipal de Lisboa, 2018, p. 22).

As distribuições geográficas dos principais pontos de interesse da cidade estão “exatamente nas mesmas áreas de concentração dos estabelecimentos de AL e dos empreendimentos turísticos”, uma vez que “acentua a pressão turística”.

No entanto, observa-se uma discrepância geográfica no aproveitamento financeiro dos museus em relação às figuras anteriores, como evidenciado na ilustração 4, demonstrada seguidamente:

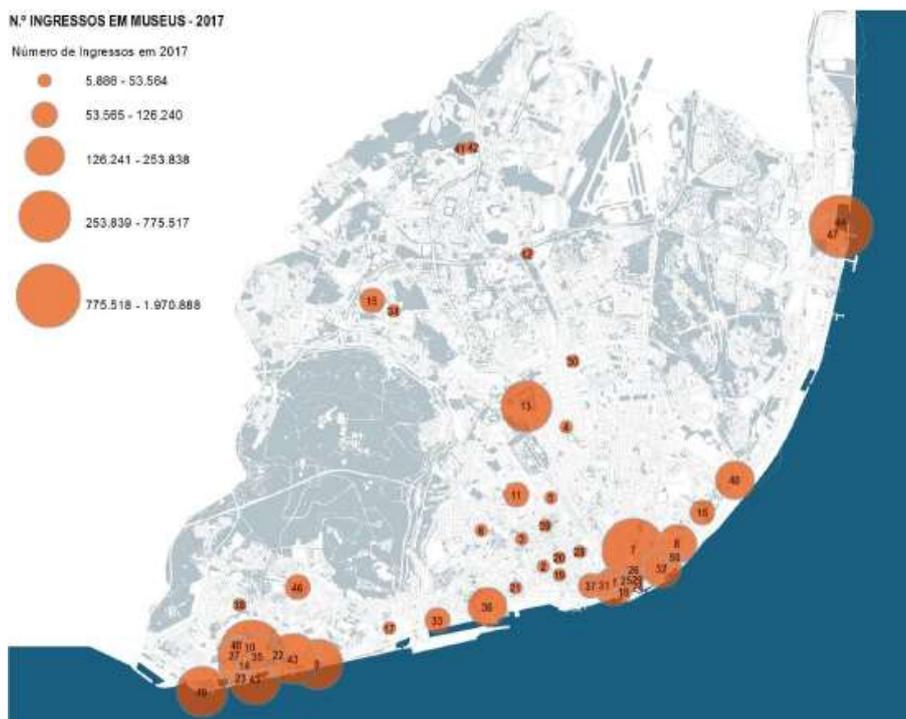


Ilustração 4 - Número de ingressos vendidos em Museus, em 2017, 2018. ([Adaptado a partir de:] Câmara Municipal de Lisboa, 2018, p. 20).

Embora no estudo urbanístico exista uma pormenorizada tabela a descrever quais são os museus denominados pelos números da ilustração 4 e o número de ingressos em cada um, é facilmente observável que a procura se acentua na zona ribeirinha, existindo poucos a alcançar o mesmo volume noutras zonas – mesmo no centro histórico da cidade (sendo os maiores polos a freguesia de Belém e de Santa Maria Maior). Outro elemento mencionável é que, mesmo com a procura focalizada, existe uma clara discrepância de popularidade, mesmo estando na mesma região.

Dentro da zona ribeirinha, nota-se que a freguesia de Belém é a que tem maior atratividade dos museus existentes - como o Museu dos Coches (43), a Torre de Belém (49), o Padrão dos Descobrimentos – o que, em parte, é espectável devido a escala e nível de consolidação do destino que é o litoral da freguesia Belém.

Os museus com maior número de ingressos registados em 2017 são: O Castelo de São Jorge (7), o Mosteiro dos Jerónimos (10), o Museu da coleção Berardo (14) e o Oceanário (44), o que demonstra que são museus consolidados com elevado interesse turístico. Estão bem localizados e segue-se do pressuposto que têm presença suficiente para ser uma causa de deslocação interna.

Os casos da Fundação Calouste Gulbenkian (32), do Museu Arpad Szenes - Vieira da Silva (11) e do Museu de Arte Moderna (36) também são peculiares, uma vez que estão localizados “fora” das áreas de maior procura para este segmento. No entanto, foram capazes de atrair uma procura forte. No caso da Gulbenkian especialmente, que consegue afastar a procura da sua rota tradicional – ao contrário de exemplos como o Mosteiro dos Jerónimos ou Museu dos Coches que estão localizados na melhor zona da cidade para o mercado.

Ao contrário dos dados apresentados anteriormente, nota-se que a distribuição dos eventos pela cidade é mais diluída e não é tão limitada pelo posicionamento da procura turística. Como evidenciado pela ilustração 5:

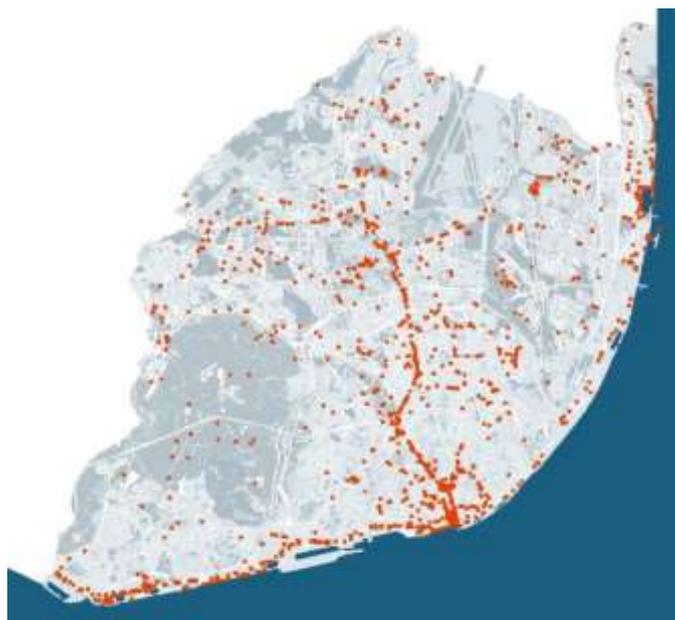


Ilustração 5 - Eventos na cidade de Lisboa, 2018. ([Adaptado a partir de:] Câmara Municipal de Lisboa, 2018, p. 24).

Embora exista uma oferta forte posicionada nas zonas turísticas tradicionais, como seria expectável, nota-se um certo nível de descentralização, inexistente aos outros recursos. Possivelmente devido à sua natureza (que poderá ser disfrutado, tanto por residentes, como turistas) ou por ser menos dependente do ambiente geográfico, ou devido à abundância de nichos e variedades disponíveis ou uma outra combinação de elementos.

Uma tendência observável é a acentuação, não só no litoral, como também nas avenidas ricas do centro da cidade (Avenida da Liberdade, Avenida Fontes Pereira de Melo e Avenida da República). No entanto, também é relativamente fácil observar a pequena, mas forte, concentração no início da Avenida Almirante Reis (desde o Rossio até ao Intendente), desaparecendo depois disso.

3.4. MICROCENTRALIDADES DO DESTINO

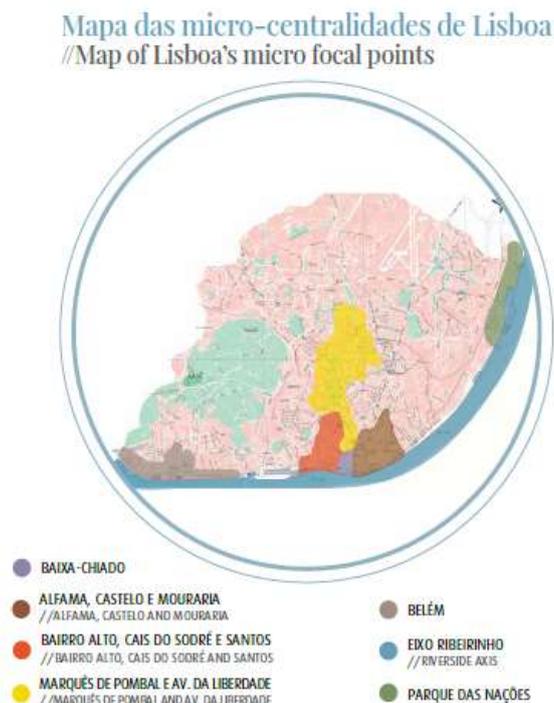


Ilustração 6 - Microcentralidades de Lisboa, 2019. ([Adaptado a partir de:] Roland Berger Strategy Consultants, 2019, p. 40).

Uma grande parte do estudo urbanístico, realizado pela Câmara Municipal de Lisboa, foi definir algo que é chamado como Zonas Turísticas Homogéneas (ZTH). Esta divisão entre as zonas, foi determinada através da delimitação de “áreas homogéneas do ponto de vista geomorfológico”, sendo as mesmas áreas “constituídas por Bairros reconhecidos como tal e tem uma concentração de alojamento turístico relevante”.

Estas zonas ou bairros “concentram a grande maioria das atrações turísticas da cidade – monumentos, museus, miradouros, bairros típicos, zonas de animação noturna, eixos e áreas comerciais” e foram delimitadas, para determinar quais teriam maior necessidade de intervenção, ao nível do alojamento.

Dentro destas ZTH, “coincide o Centro Histórico, com o Centro de Negócios da Cidade e com a polaridade urbana do Parque das Nações”, sendo considerado para este estudo que, no resto da cidade (que corresponde à grande maioria de freguesias e do território municipal) “o alojamento turístico tem uma presença residual”.

As ZTH definidas no estudo foram as seguintes:

1. Baixa /Eixos Av. Liberdade /Av. República /Av. Alm. Reis
2. Bairro Alto /Madragoa
3. Castelo /Alfama / Mouraria
4. Graça
5. Colina de Santana
6. Avenidas Novas
7. Zona Envolvente da Av. Almirante Reis
8. Ajuda
9. Alcântara
10. Alvalade
11. Campo de Ourique
12. Lapa / Estrela
13. Penha de França
14. Parque das Nações

As zonas que mais se destacaram, foram a 1, a 2 e a 3, “logo seguidas” pela 5. No entanto, de algum modo, “a redução de stock de habitação tem sido compensada com a reabilitação de prédios que estavam em ruína /devolutos e em mau e péssimo estado de conservação”.

Tendo em conta que a pressão do stock habitacional é particularmente forte nas situações de arrendamento, foi determinado que “a percentagem dos fogos arrendados é particularmente acentuada nas zonas 2. Bairro Alto/Madragoa e 3. Castelo/Alfama/Madragoa.” e também foram consideradas as zonas “com maior percentagem de fogos com área inferior a 50m²” e chegaram à conclusão que as mais afetadas são as zonas 2, 3, 4 e 8.

Para terminar o seu estudo, apresentou uma tabela com os resultados e referiu as zonas com maior necessidade de monitorização (1, 4, 5 e 12) e quais as zonas com necessidade de suspensão de registos (2 e 3), chegando à conclusão que a zona 5. Colina de Santana entrará na zona de monitorização.

3.5. TENDÊNCIAS RELEVANTES DO SETOR

Para Berger (2019, p.9), a “profunda evolução dos padrões de procura em termos de perfil, tipo de estadia, motivações e sustentabilidade” levaram a um maior “conhecimento da procura e capacidade de corresponder às expectativas”. Como tal, atualmente nota-se a necessidade do “aumento da diversidade de escolha”, dentro de todos os segmentos alvo.

A facilidade de acesso, que foi aumentando ano após ano desenvolveu uma “criticidade da acessibilidade via aérea em destinos de *City/ Short Break*”, o que influenciou grandemente a importância da “oferta *low cost* + mais rotas diretas + capacidade de resposta das infraestruturas aeroportuárias”, sendo também mencionado o efeito de *flight shame* (como potencial atrito).

Tanto os pontos anteriores, como a crescente valorização do segmento MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*), contribuíram para a “crescente sofisticação da procura”, e esta tem sido responsável pelo estímulo da “ampliação da oferta de produtos turísticos e o reforço da promoção do destino com ferramentas digitais”. No entanto, também foi notada uma “sensibilidade crescente para a capacidade de gestão harmoniosa de fluxos turísticos e harmonia com residentes”, o que incentivou grandemente a criação de medidas de gestão preventiva ao nível mundial.

Estas alterações do turismo mundial, para Berger (2019), são consequência da “mudança no estilo de vida das populações e pelo maior rendimento disponível”. A aspiração pela diversidade de experiências “implica mais viagens com estadias mais curtas, onde acessibilidade e diferenciação jogam um papel cada vez mais importante”.

“Procura de experiências autênticas como principal motivação para turistas com elevado poder de compra e com a geração *Millennials* a representar uma parte

significativa de viajantes com foco em experiências locais e únicas” Berger (2019, p.202).

O foco no setor dos *Millennials*, não foi escolhida ao acaso. Para Berger (2019, p.12), trata-se de um setor de grande relevância uma vez que “+ de 50% dos *Millennials* afirmam que a principal razão das suas viagens é a descoberta e vivência de novas experiências e 35% dos mesmos correspondem a mercados emissores com elevado gasto médio por viagem”, culminando isto num “turista mais aberto, mais informado e mais exigente” - com preocupações com sustentabilidade.

As alterações que estão a ser criadas no setor têm impactos significativos, uma vez que – é apenas uma questão de tempo, até a oferta se adaptar às novas exigências. No entanto, nota-se que as suas preocupações superam os meros problemas de acessibilidade sustentável, alojamento sustentável e atividades sustentáveis, para incluir também uma “visita (holisticamente) sustentável” – onde são minimizados os impactos negativos ambientais, maximizando o “impacto na economia local”. Esta nova preocupação supera a “*eco-conscious*” para incluir, também, uma consciência social.

Para além do foco em ideais de sustentabilidade, Berger (2019) e o PENT (2019) mencionam que o segmento MICE tem vindo a aumentar substancialmente. Não tanto pelo aumento do volume de participantes, mas pela diversificação dos mesmos, chegando à conclusão que a oferta está “mais diversificada”. Berger (2019) afirma que não se trata de um setor com grandes dificuldades de entrada, especialmente tendo o top 8 mundial “dominado por cidades europeias”. Para além disso, considera que seja uma “forma de mitigar o efeito de sazonalidade”.

Como apologista da “gestão proativa da harmonia entre turistas e residentes”, Berger (2019, p.41) defende a “regulação para harmonizar o fluxo de procura turística (expresso no número de turistas presentes ou peso de alojamento turístico) a par de medidas mais estruturais como a promoção de novos polos de atração no Destino”, mencionando também a relevância de uma ligação ao bem-estar da população – uma vez que a “integração de atividades e negócios turísticos em políticas de desenvolvimento local e comunitário” contribui positivamente nas condições das comunidades envolventes.

4. URBANISMO COMO SOLUÇÃO

4.1. PAPEL DO URBANISMO

Christopher Law, (*apud* Gunay e Yilmaz, 2012, p. 8), trata-se de um académico de elevado renome no estudo da relação entre o turismo e as áreas urbanas, realizou um número extenso de estudos clássicos em Turismo Urbano e Regeneração, onde encontrou variados exemplos onde o setor do turismo está interligado à regeneração económica. Num estudo, faz uma distinção entre elementos dos recursos turísticos de uma cidade.

Inicialmente, considera que os elementos primários são aqueles que são a principal razão da deslocação do turista: “museus e galerias de arte, teatros e cinemas, centros de concertos, centros de convenções, centros desportivos, discotecas e bares, casinos, eventos organizados, festivais, padrão histórico das ruas, edifícios interessantes, antigos monumentos e estátuas, parques e áreas verdes, frentes ribeirinhas, a vida local, a língua, os costumes e tradições, a herança cultural, a amigabilidade e a segurança”. (Gunay e Yilmaz, 2012, p. 3).

Considera secundário o alojamento, os serviços disponibilizados e compras.

Para terminar, os elementos complementares traduzem-se na acessibilidade, no transporte e estacionamento e na informação turística. Justifica o autor afirmando que, embora estes dois elementos também sejam de grande importância para o sucesso do turismo urbano não são o principal elemento atrativo de visitantes.

Em suma, como principal motivador da deslocação, considera os elementos naturais e urbanos do destino. As componentes que fazem a cidade o espaço que é. Um espaço vivo - com acontecimentos, pessoas e vidas. Os elementos facilitadores, não esquecendo a sua relevância, são elementos secundários para a criação de uma oferta sólida.

Tendo isso em mente, os estudos de conservação, regeneração ou até mesmo de reabilitação urbana devem ter como finalidade a melhoria da harmonia que as pessoas têm com a cidade. Tentar adaptar a cidade à vida atual das pessoas e dar-lhe espaço para florescer. Num mundo perfeito, daria à luz a bairros e zonas fortes, ricas e mais independentes. Uma cidade feita para as pessoas e, para as mesmas fazerem a sua vida. Com uma boa distribuição de oferta e procura. Onde há tudo perto.

Segundo o orçamento de Lisboa, foram feitos investimentos na melhoria da qualidade do espaço público (55.429M €), na reabilitação e planeamento urbano (54,249M €) e em projetos sustentáveis e ecológicos (122,5M €):



Ilustração 7 - Orçamento Anual da Câmara Municipal de Lisboa, 2020. ([Adaptado a partir de:] Lisboa. Câmara Municipal, 2020, p. 7).

No entanto, mundo anda devagar, como teorizado por Porter (1999). Décadas de políticas ineficientes de conservação, traduz-se em inúmeros casos de desgaste urbano em torno da cidade.



Ilustração 8 - Exemplo de desgaste urbano. ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 35).

A ausência de políticas eficientes de conservação, especialmente em centros urbanos onde o edificado histórico é aglomerado, acelera o processo de infiltração, segundo Gunay e Yilmaz (2012, p.9). Este fenómeno, segundo os autores, funciona do método oposto ao processo de gentrificação. Neste caso, o abandono social resulta no aproveitamento urbano da população com menos poder de compra.

Para Gunay e Yilmaz (2012) trata-se de um fenómeno recorrente do abandono e de fracas políticas de conservação - especialmente em cidades como Lisboa. A falta de cuidado leva a alterações sociais e a degradações estruturais que, depois se tornam mais complicadas de remendar do que o simples controlo.

Numa perspetiva de gestão financeira, a potencial perda da produtividade de um ativo por falta de capacidade de controlo e de intervenção é inadmissível num produto que se tenciona manter. Compromete a viabilidade dos investimentos realizados e é um “desperdício” – tanto como investimento perdido como a perda de um agente produtivo.

4.2. REGENERAÇÃO URBANA

A regeneração urbana, segundo Mailand (2006, p.3) é a transformação de um local que está a demonstrar sintomas de declínio económico e social e é um recurso muito utilizado no contexto global para rejuvenescer as áreas das cidades que perderam a sua principal função económica na economia mundial e, com os estudos de Law (2002) foi comprovada a existência de exemplos de turismo estarem ligados a essa regeneração económica.

Para Gunay e Yilmaz (2012, p. 11), os elementos do portefólio turístico (como espaços de lazer, empreendimentos à beira mar, casinos, museus, eventos, entre outros) são a manifestação física de uma onda de iniciativas de *local economic development* (LED) para turismo urbano e regeneração económica.

Outro lado positivo da regeneração, segundo Law (2002) é o potencial para melhoria de imagem, uma vez que contribui para um melhor posicionamento e atração de investimento estrangeiro, o que contribui de forma importante para a viabilização também do investimento na vertente económica, sendo também um elemento vital para a atratividade turística, segundo Choi (1990).

O investimento nas infraestruturas e no esforço urbanístico também ajuda a resolver problemas ambientais associados à idade da cidade, segundo Law (2002) (*apud* Gunay e Yilmaz, 2012, p.8), salientando ainda que os efeitos negativos do turismo como a sobrelotação, a interrupção de serviços, custos de vida e a aceleração da corrupção cultural são simplesmente uma realidade do setor, evidenciado que são responsabilidade das autoridades da cidade, que tendem para realizar políticas contraditórias.

4.2.1. ÓTICA DE REABILITAÇÃO: CHIADO

Tendo em conta o previamente mencionado, consegue-se chegar ao pressuposto que a intervenção urbanística tem valor estratégico na reabilitação de certas zonas e contribui para o seu reaproveitamento.

Utilizando o exemplo do Chiado, uma zona previamente reabilitada pelo desenho pombalino que tinha sido parcialmente destruído no fogo de 25 de agosto de 1988.



Ilustração 9 - Chiado após o fogo (1988). ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 36).

A intervenção foi realizada pelo aclamado arquiteto Álvaro Siza e demorou 10 anos a acompanhar a sua conclusão. O projeto do arquiteto, segundo a sua entrevista para o *Jornal Público* em 25 de agosto de 2013, foi grandemente motivado pela “continuidade do desenho pombalino”, mesmo considerando que se tratava de uma zona “mais

híbrida”. O arquiteto menciona que a sua intervenção foi motivada pela “hesitação” do projeto pombalino, resultante do facto que “o traçado pombalino, quando chega à encosta, dos dois lados, hesita e, nalguns casos, nunca se completa”.

Para o autor, a parte mais importante do seu trabalho foi “procurar dar sentido ao encontro, com a topografia difícil e estabelecer (ou nalguns casos) restabelecer as relações com as zonas envolventes”, admitindo que nunca teve a “tentação” de fazer algo “novo” (Vieira, 2013).

Essa ausência de tentação, segundo o arquiteto, resulta do facto que “chiado já não é baixa”, uma vez que tem dependências e arquiteturas distintas. Para Siza, a baixa trata-se de “um grande edifício, prefabricado” por isso considerou que “não fazia sentido” integrar uma nova arquitetura. Para os arquitetos, afirmou também que a existência de oportunidades para desenvolver novos projetos na periferia não justifica essa ansiedade, salientando que “não faz sentido essa ânsia em sítios onde não interessa” (Vieira, 2013).

A sua intervenção, presume-se, que se trate também de um ideal urbanístico é “fazer uma viagem em torno de todas as interpretações” e encontrar algo que sintetize o carácter da arquitetura. Os aspetos adicionados pelo autor (como novas ligações entre ruas) mencionando que a ligação ao Convento do Carmo foi outro passo importantíssimo no mesmo sentido.

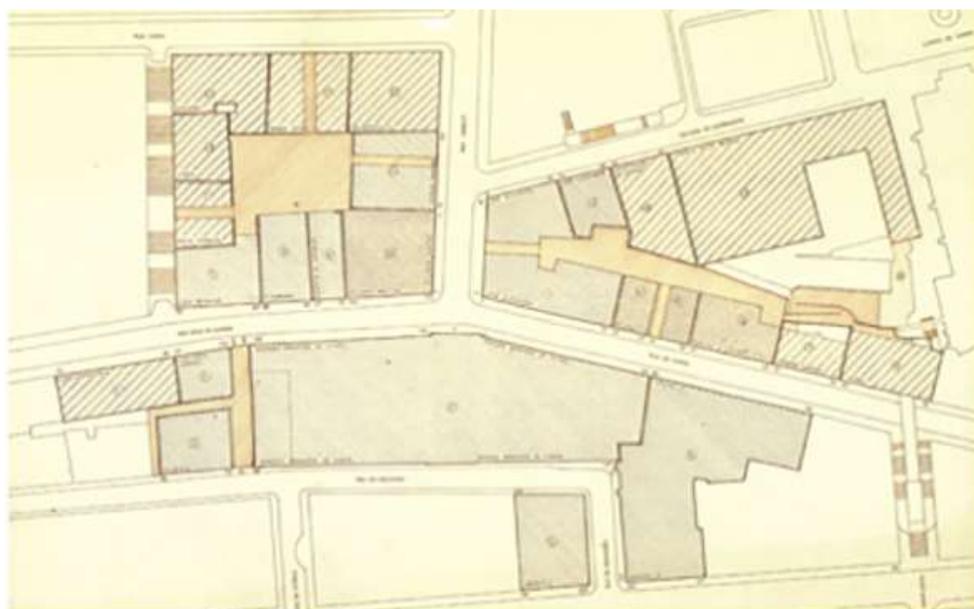


Ilustração 10 - Intervenção de Siza no Chiado. ([Adaptado a partir de:] Nascimento, 2013, p. 71).

Apenas com a intervenção de Siza (1988) é que foi possível a revitalização e recuperação. As intervenções feitas pelo arquiteto não foram óbvias, mas forneceu à zona as infraestruturas para a sua recuperação – através de obras não apenas direcionadas à recuperação de fachadas ou de edifícios, mas com a criação de um sistema, que forneceu à zona os elementos que esta precisava.

4.2.2. ÓTICA DE REAPROVEITAMENTO: PRÍNCIPE REAL

O caso do Príncipe Real tem relevância para este estudo principalmente por causa da intervenção do *East Banc* que, com políticas de renovação e reaproveitamento do espaço, conseguiram criar uma oferta diferenciada na zona e consolidar o alargamento da zona turística tradicional.

O projeto teve como objetivo a recuperação e reaproveitamento de certos edifícios e, através do aluguer estratégico dos mesmos a privados inovadores e diferentes, conseguiram desenvolver uma oferta diversificada de qualidade.

Dirigindo o seu foco a apenas 8 edifícios, atualmente, está encarregue da gestão de cerca de 50% do retalho da zona do Príncipe Real. Para além disso, ajudou a criar uma oferta atrativa que contribuiu para a consolidação atual do fluxo turístico.



Ilustração 11 - Intervenção da East Banc no Príncipe Real. ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 69).

A visão de reaproveitamento foi resultado de uma iniciativa público-privada e teve um impacto determinante no aproveitamento turístico da zona. Direcionando o seu foco

para *exciting independent brands* e em *concept stores*, conseguiram criar uma zona com uma oferta única.



Ilustração 12 - Reaproveitamento de espaço, Príncipe Real. ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 86).

Através deste método de reaproveitamento foi possível transformar edifícios, como a antiga embaixada, num local de design. Desenvolveram o conceito de partilha e reaproveitamento de espaços, para criar um hub de oferta diversificada e de nichos de mercados internacionais.

4.2.3. ÓTICA DE CONTROLO: CAMPO MÁRTIRES DA PÁTRIA

O Campo Mártires da Pátria está atualmente numa fase do seu crescimento com muita atenção público-privada. Dispõe de espaços significativos com elevada relevância estratégica (mais especificamente, a área dos antigos hospitais e dos hospitais que se vão deslocalizar) atraindo muitos investidores. Tal como o caso de estudo, trata-se de uma zona adjacente à zona tradicional e poderá vir a tomar um papel crucial na diversificação da procura turística em Lisboa.



Ilustração 13 - Espaço urbano do Campo Mártires da Pátria. ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 51).

A sua posição geográfica tem valor estratégico para o turismo (entre o Largo do Intendente - Avenida Almirante Reis; e a Avenida da Liberdade), uma vez superados os desafios de acessibilidade.

A existência do Jardim do Campo Mártires da Pátria e o Jardim do Torel comprova esse potencial, segundo Law (2002), uma vez que jardins e os espaços abertos são considerados um elemento primário.

Para terminar, é uma zona com um polo universitário, mais do que um Museu e é considerada “próxima” das zonas de maior fluxo turístico – sendo potencialmente um local ideal para uma “escapadela” da oferta tradicional.



Ilustração 14 - Campo Mártires da Pátria no mapa. ([Adaptado a partir de:] Zúquete, 2020, p. 51).

4.3. VIDA DE BAIRRO E TRAÇADOS URBANOS

Segundo o estudo urbanístico “as freguesias agregam diferentes realidades as quais resultam da geomorfologia do território, das características do tecido urbano e/ou de unidades sociais e económicas específicas.” (Lisboa, Câmara Municipal, 2018, p. 46). Como tal, torna-se complexa a relação entre a determinação geográfica exata e a cultura existente do bairro. No entanto, o desenvolvimento urbanístico obtido com programas como “Uma Praça em Cada Bairro” (CML-DEP, 2015), contribui para a criação de uma identidade local, permitindo que este se diferencie, consoante os hábitos dos residentes, mesmo que um “bairro” seja uma “unidade teórica que na maioria dos casos não possui uma expressão administrativa física, sendo que o seu reconhecimento é um consenso entre os residentes nessa unidade e aqueles que residem fora dela” - seja “algo impreciso e discutível.”

Quando foi realizada a comparação entre a localização dos estabelecimentos de AL com a Planta de Qualificação do Espaço Urbano do PDM, chegaram à conclusão de que “a esmagadora maioria dos estabelecimentos se localizam nos Espaços centrais e residenciais e, dentro destes, nos Traçados urbanos A e B”, sendo os mesmos explicados seguidamente.

Traçados urbanos A – correspondem principalmente ao “centro da formação da cidade”. Segundo os autores, caracterizam-se por “um traçado de carácter espontâneo

adequado às condições e topografia do terreno com ruas estreitas e sinuosas”, sendo exemplos: Castelo, Alfama e Mouraria.

Estão marcados, tanto pela “diminuta dimensão dos arruamentos o que condiciona a acessibilidade e a segurança”, como também pela sua integração territorial nas zonas históricas da cidade “nas quais reside uma elevada percentagem de população carenciada e idosa.”

Traçados urbanos B – correspondem aos “traçados planeados, organizados em quarteirão que abrangem partes da cidade edificada em várias épocas, desde o século XVIII até hoje”.

Segundo os autores, caracterizam-se pela “aplicação de planos ortogonais perfeitos, sobre os quais resultam ruas direitas e perpendiculares entre si”, sendo exemplos: Avenidas da Liberdade, República e Almirante Reis.

5. METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO

5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA A CIDADE

Com o fim de valorizar a cidade como um destino turístico, considerou-se uma estratégia simples, que tem como foco o alargamento consolidado da zona turística tradicional.

A estratégia auxilia a atingir dois objetivos: o alívio da pressão turística nas zonas tradicionais, para que se consigam melhor preparar para o fluxo acentuado de pessoas esperados – e evitar, ao máximo, que operem em sobrelotação; e a valorização de certas zonas da cidade, através de investimentos e reestruturação (urbana e social) – o que permitirá, para além da melhoria do seu potencial, como agente financeiro, a criação de melhores condições de crescimento. O espectável será a criação de condições para uma cultura de bairro distinta, forte e única.

No entanto, o rumo para a diversificação da procura e melhoria da oferta requer uma melhor organização da:

1. Mobilidade dentro e até ao local alvo (que, teoricamente, poderá ser resolvido por medidas que incentivem o aumento de acessibilidade e “dar motivos” para o turista se deslocar, através da criação de polos atrativos);
2. Estrutura da oferta do local alvo (a articulação entre recursos turísticos e a oferta turística);
3. Estrutura arquitetónica e social do local alvo (idealmente, um ambiente protegido, rico e vivo – sem desgaste ou abandono social).

Para as zonas da cidade consideradas como “Locais Alvo”, a investigação requer a elaboração de estudos adicionais, localizados, de modo a abordar a sua singularidade e escolher a melhor abordagem.

Os Locais Alvo de intervenção serão determinados consoante a sua: notoriedade, capacidade de oferta, recursos turísticos relevantes e, caso sejam zonas de apoio às rotas principais, a sua capacidade de diluir a procura.

5.2. PLANO DE EXPANSÃO TURÍSTICA

O plano de expansão teve em conta os resultados obtidos por Berger (2019), no entanto, como o objetivo é o alargamento da zona tradicional (para aligeirar a sua atual sobrecarga e diminuir a barreira entre turistas e locais), foi adaptado para favorecer certas freguesias no centro da cidade de Lisboa.

Seguindo os ideais de construção e gestão sólida, consciente e uniforme, a visão a longo prazo e a valorização da autenticidade, para promover o local, inovador e competitivo, inicialmente considera-se pertinente a investigação das freguesias de S. Vicente e Misericórdia, numa ótica de diversificação.



Ilustração 15 - Freguesia de S. Vicente. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).



Ilustração 16 - Freguesia da Misericórdia. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).

O estudo de zonas de atuação como: Estrela e Campo de Ourique (devido à sua riqueza cultural e elevado potencial atrativo), e Avenidas Novas (parcialmente graças ao seu potencial inato, parcialmente por rodear as principais artérias da cidade) também se poderá ser altamente benéfico na ótica de crescimento e maturidade.



Ilustração 17 - Freguesia da Estrela. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).



Ilustração 18 - Freguesia de Campo de Ourique. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).



Ilustração 19 - Ilustração 19 – Freguesia das Avenidas Novas. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).

As zonas de atuação secundárias consideradas para futuros estudos são as freguesias de Alcântara (numa ótica de desenvolvimento), Alvalade (devido à sua

relevância histórica e charme habitacional) e Arroios (como um centro de atividade e vida local).



Ilustração 20 - Freguesia de Alcântara. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).



Ilustração 21 - Freguesia de Alvalade. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).



Ilustração 22 - Freguesia de Arroios. ([Adaptado a partir de:] Idealista, 2021).

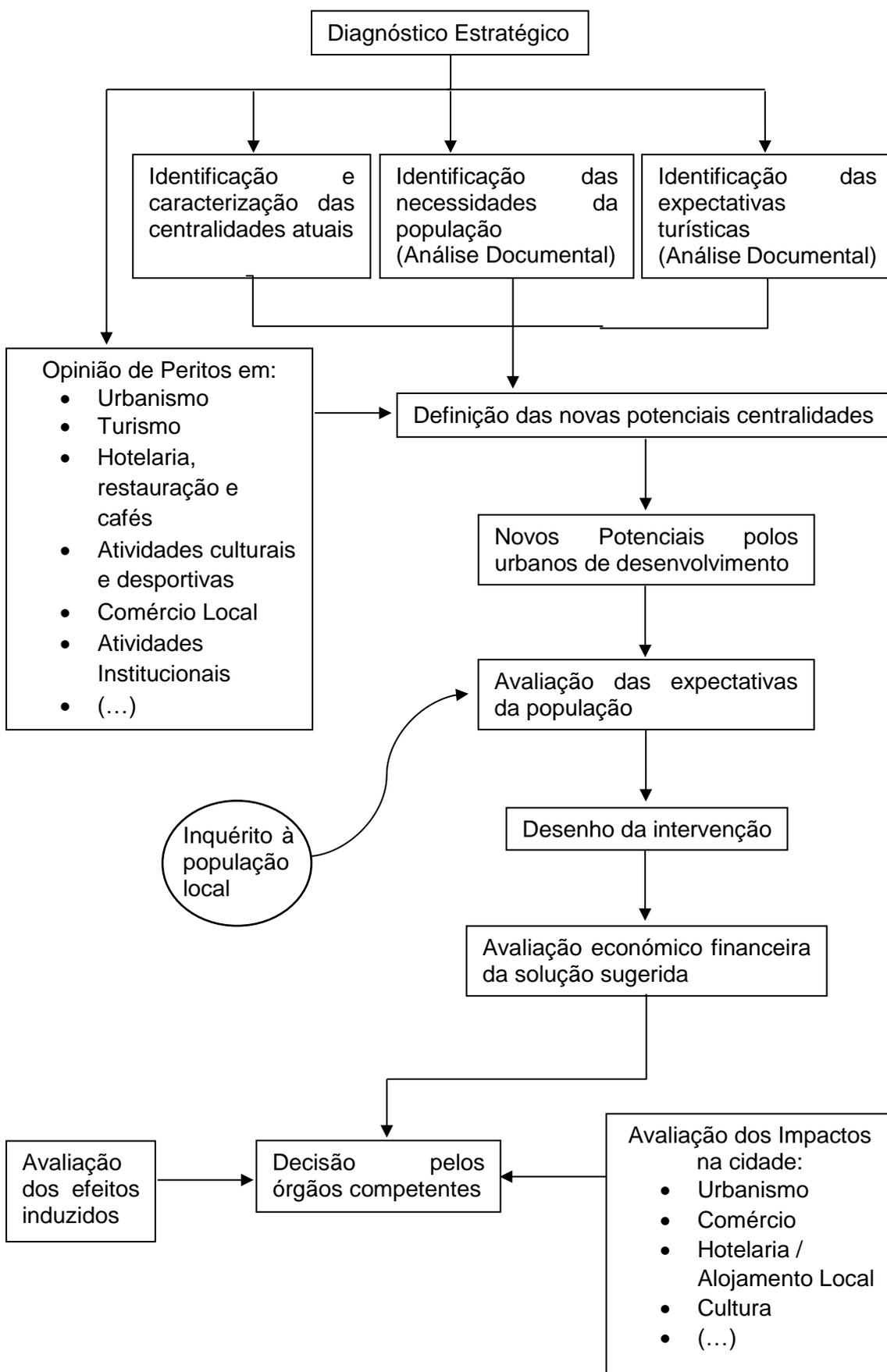
Para qualquer uma das localizações, existe a necessidade de um plano de crescimento agregado para que seja um bom sítio para viver e que as pessoas querem visitar. Mesmo nas zonas fortemente exploradas, existem possíveis melhorias. A solução correta pode ser o retorno ao local... pode precisar disso para revitalizar. A longo prazo tudo poderá mudar, mas a falta de iniciativa apenas retarda a mudança e dificulta o processo de recuperação. A elaboração dos estudos e a fase de monitorização do projeto, poderá relevar a existência de mais locais alvo, que serão categorizados, integrados no estudo e, eventualmente, individualmente abordados.

5.3. METODOLOGIA PARA O ESTUDO DO DESENVOLVIMENTO DE NOVAS CENTRALIDADES PARA A CIDADE DE LISBOA

Tendo por objetivo auxiliar as entidades no processo de decisão relativo ao desenvolvimento de novas centralidades para a cidade de Lisboa a partir de investimentos pontuais e económica e financeiramente válidos foi desenhada uma metodologia que a seguir se apresenta.

Esta metodologia resulta da necessidade de adequar o desenvolvimento e reorganização da cidade tendo em conta a necessidade de aproximar a população local aos turistas que visitam a capital portuguesa.

Embora desenhada com um propósito específico o modelo poderá ser utilizado noutras cidades com características e objetivos semelhantes.



No capítulo seguinte segue-se a metodologia proposta para avaliar um investimento que tem por objetivo estudar a promoção de um investimento visando qualificar uma zona da cidade, contribuindo para a sua aproximação aos turistas que a visitam.

6. ESTUDO DE CASO: LARGO DO INTENDENTE

6.1. INTRODUÇÃO

O projeto do Largo do Intendente teve como principal motivação, não só o reaproveitamento de uma zona no coração do traçado tradicional com considerável potencial, como também a reabilitação de uma zona reconhecidamente desgastada e parcialmente abandonada.



Ilustração 23 - Largo do Intendente no mapa. ([Adaptado a partir de:] SIGTUR, 2021).

A zona inferior da Av. Almirante Reis, principalmente a do Intendente, era manchada por diversos problemas sociais associados à pobreza, consequência de décadas de processo de infiltração: prostituição, toxicodependentes, atividade criminosa e sem-abrigos. No entanto, também por ser das avenidas mais pobres da cidade, trata-se de uma zona mais acessível economicamente e muito multicultural.

O Intendente, e as ruas que o rodeiam, é casa de imensos residentes - Nacionais e imigrantes. Tem inúmeros pequenos negócios, tipos de arquitetura e, até cada rua é única por desenho (devido ao seu traçado urbano).

O antigo abandono policial levou à concentração dos elementos negativos previamente listados, que acabaram por facilitar o desgaste e abandono social. Aos poucos, foi criada uma alteração nesta zona com menos recursos. Muitos foram forçados a ser vizinhos de uma realidade que continha prostituição, toxicodependentes, sem abrigos – e o ocasional crime.

Embora se trate de uma zona pobre, o seu enorme potencial é óbvio para muitos. A sua localização, o seu multiculturalismo e a realidade consequente de “viver naquelas ruas” marca a zona com autenticidade.

Após contextualização histórica e económico-financeira, será abordada a eficácia do projeto de reabilitação do Largo do Intendente, baseado na prova de dissertação de Marques (2013) para analisar as intervenções mais relevantes para a valorização da zona. Seguidamente, serão discutidas as mudanças (sociais, urbanas e financeiras) que afetam o Largo atualmente – para avaliar os impactos reais causados pelas medidas tomadas.

Uma vez concluída a análise do projeto de reabilitação e a definição da problemática, será realizado um trabalho de campo para perceber a perspetiva local e conseguir abordar os pontos mais relevantes na consolidação do Largo do Intendente, e do traçado inicial da Av. Almirante Reis, como elementos sólidos da oferta turística da cidade.

6.2. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA E FINANCEIRA

Segundo Marques (2015), a Mouraria inicialmente era ocupada por árabes, desde o século VIII até ao século XII. Durante esse período, construíram habitações, mesquitas e fontes – embora algumas tenham sido adaptadas devido a estruturas deixadas pelos romanos.

Em 1147, D. Afonso Henriques e os Cruzados, expulsaram a ocupação árabe e foram criadas as suas primeiras fronteiras (no foral de 1170).

No século XIV foi construída a Cerca Fernandina, que segrega o bairro do resto da cidade, criando um “bairro à parte, dentro da cidade”, segundo Magalhães (2008). Com a cerca, a única rota de acesso à cidade era pela Porta da Mouraria.

Eventualmente, tornou-se num polo atrativo, por motivos artesanais e comerciais, parcialmente, devido a se tratar de um local onde os cristãos recém-chegados, se instalavam – uma vez que a sua localização permitia a envolvência do “arrabalde”, para além de ser sabido ter acolhido uma grande parte da camada mais popular da população.

A Lisboa seiscentista dispunha de enormes problemas de acessibilidade. Ao longo deste tempo, a Mouraria acaba por crescer e muitos membros das classes altas, empenham-se na construção de palácios e conventos – segundo Marques (2015) – com o intuito de “reconquistar” a zona, previamente perdida para as classes mais populares. No entanto, as suas construções não tiveram esse efeito. Para a autora, tornaram-se “polos aglutinadores deste urbanismo”, enriquecendo a zona.

Em meados do séc. XVIII o traçado urbano já se encontrava consolidado, pelo menos, até ao Terramoto de 1755 – onde não sofreu grandes danos, por isso não foi merecedor de nenhuma reforma pombalina – o que, ironicamente, prejudicou a zona. Segundo Marques (2015), tratou-se de uns dos motivos pelo qual acabou por cair no esquecimento – contribuindo para a aceleração da sua degradação e segregação.

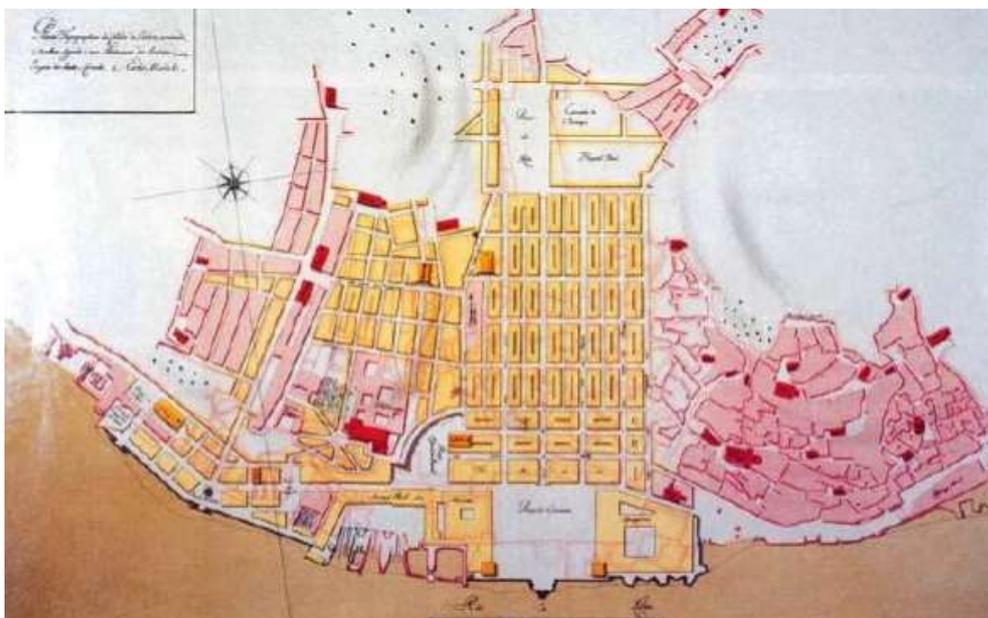


Ilustração 24 - Reforma pombalina. ([Adaptado a partir de:] Nascimento, 2013, p. 39).

Apenas no início do séc. XX é que se demonstra interesse de intervenção “com a vontade de combinar políticas de embelezamento e higienização” com um ideal modernizador, mas só no Estado Novo é que se interveio na zona.

A intervenção do Estado Novo teve principalmente o caráter demolidor, sendo destruída completamente a área de baixo da Mouraria (atual Praça do Martim Moniz), uma vez que a Câmara Municipal de Lisboa (1948) considerou que se tratava de um

“bairro de construções antigas, desajeitadas e inestéticas já não tinha razão de existir no coração da cidade”.

As destruições continuaram até à destruição do Teatro Apolo (1957) e do Arco do Marquês de Alegrete (1961) e, com estes, desapareceu o último pedaço da Cerca Fernandina.

Em 1967, Meyer-Heine introduz um plano para modernizar a Baixa da Mouraria, no entanto, apenas em 1982 é que se inicia atividade, com o Plano de Renovação Urbana do Martim Moniz, proposto pelos arquitetos Carlos Santos Duarte e José Lamas. Este plano incluía a inserção de “equipamentos, comércio, escritórios, equipamentos culturais, habitação e estacionamento” – tendo uma área total de 115.354 m² - sendo também este plano, responsável pela construção do Centro Comercial da Mouraria e o Centro Comercial do Martim Moniz.

Até 1997, a zona do Martim Moniz foi ocupada por lixo, destroços e foi vista como um lugar de estacionamento improvisado (sendo só depois realizado o parque subterrâneo, como sugerido pelo projeto original de Carlos Duarte e José Lamas).

Poucas foram as mudanças que afetaram a zona, tendo continuado a ótica de esquecimento. O abandono de muitos estratos sociais, facilitou o esquecimento policial e, acabou por incentivar certas mudanças sociais.

No Largo do Intendente, o resultado foi o domínio da prostituição, tráfico de droga e estacionamento excessivo, permitindo apenas a florescência de negócios como Bares e Pensões. Marques (2015) reconhece ainda que a excessiva quantidade de obras clandestinas e falta de regulamento urbano, também contribuiu para a degradação excessiva que era observada da zona - culminando numa degradação social e urbana drástica.

Segundo Menezes (2001), como resultado da “degradação socio-urbanística dos núcleos históricos da cidade e do início de uma dinâmica de valorização do património urbano, aos poucos, instala-se na autarquia uma nova ideologia urbana” – que eventualmente levou à criação do Gabinete Local da Mouraria, que dispunha de ideais requalificadores, de reabilitação e revitalização sociocultural, económica e social.

Não podemos negar o estado lastimável em que se encontravam e ainda encontram muitos edifícios da zona do Intendente e Mouraria”. Acentuando ainda que a atual marginalização da zona “aprofundou o desinteresse não só dos proprietários, como dos habitantes do resto da cidade e turistas, que acabaram a ver a zona da Mouraria e principalmente Intendente, como uma zona a evitar. (Marques, 2015, p. 62).

O Gabinete Local da Mouraria, na sua criação, definiu como seu objetivo “definir e orientar as ações de reabilitação urbana da Mouraria e a criar condições para erradicar os fenómenos procriadores da degradação do ambiente urbano e qualidade de vida das suas populações” e agiu consoante as suas quatro bases fundamentais: a “proteção do património arquitetónico”, o “estímulo do desenvolvimento do tecido social e económico”, a “proteção dos usos urbanos tradicionais” e “assegurar condições de segurança básicas”.

Em 1997, foi criado o Plano de Urbanização do Núcleo Histórico da Mouraria (PUNHM), com o objetivo de definir os princípios para salvaguardar o património e o integrar no planeamento urbano – “contrariando a tendência de degradação do bairro, acionando mecanismos de reabilitação periódica do edificado e criando condições para que se mantenha a população existente e se instalem grupos etários jovens” – Câmara Municipal de Lisboa (1997). Para tal, PUNHM atuou: na diversificação do espaço de vida social, na criação de espaços verdes e no arranjo paisagístico das áreas livres.

O largo do Intendente estava incluído neste plano. Foi desenvolvida uma recuperação do equipamento urbano existente, o reforço da iluminação e o tratamento das áreas ajardinadas, juntamente com a implantação de áreas para atividades artesanais. No entanto, a mudança com maior impacto traduz-se no melhoramento de circulação e acessibilidade, que facilitou o acesso central ao bairro da Mouraria.

Entre 2002 e 2010, a cidade de Lisboa investiu mais do que 450 milhões de euros em reabilitação urbana, através da criação de programas que propõem a melhoria da qualidade de vida urbana e da coesão social e territorial, através da intervenção no edificado. Dentro desses programas (como o Programa BIP/ZIP, o Programa Acupuntura Urbana), apareceu o Programa de Investimento Prioritário em Ações de Reabilitação Urbana (PIRARU), em 2009. Este programa, realizou cerca de 1.055 intervenções com o financiamento obtido de 117 milhões de euros – sendo 21,7% gasto em intervenções no espaço público e verde, 42,9% em equipamentos escolares, culturais, entre outros, 30,75% em edifícios habitacionais e 4,6% em demolições.

Foi previsto também, pela Câmara Municipal de Lisboa (2015), que “reabilitação de edifícios notáveis onde se propõe a instalação de habitação, uso comercial, bem como um equipamento de carácter cultural e museológico (relacionado com a tradicional cerâmica local) (...) Prevê-se também a instalação de locais onde se efetuem exposições temporárias onde se localizem ateliers de aprendizagem de ofícios locais”.

6.3. PRINCIPAIS INVESTIMENTOS DA REABILITAÇÃO

O largo do Intendente é casa de muitos edifícios considerados património municipal. No entanto, com a abertura da Avenida Almirante Reis, perdeu parte da sua relevância como artéria de acesso à cidade e acabou remetida para uma zona refugiada.

Segundo Marques (2015, p.63), o principal motivo para o surgimento de um novo largo nasceu com a intervenção de QREN, com o Programa Operacional Regional de Lisboa e com o Plano de Desenvolvimento Comunitário da Mouraria (PDCM).

6.3.1. PLANO DE AÇÃO QREN MOURARIA

Eixos Estruturais.

1. Requalificação do espaço público e do ambiente urbano
2. Refuncionalização e reabilitação do Quarteirão dos Lagares para a criação do centro de Inovação da Mouraria

Eixos Instrumentais:

1. Valorização das artes e dos ofícios
2. Valorização sociocultural e turística
3. Plano de Divulgação e Comunicação do Programa de Ação.

O investimento foi cerca de 7.393 milhões de euros (3.5 milhões, dos quais, do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional - FEDER). O plano tem vinte e uma etapas, contanto com as suas subcategorias, que se podem observar com maior profundidade no estudo de Marques (2015). No entanto, o que se considera mais relevante para este estudo é o investimento realizado e as suas áreas de atuação.



Ilustração 25 - Plano de ação QREN Mouraria. ([Adaptado a partir de:] Ferro, 2012, p. 17).

Relativamente à valorização turística, considerou-se importante mencionar o investimento no restauro e reabilitação de ativos turísticos (como um Troço da Cerca Fernandina e a Igreja de São Lourenço) e a melhoria da acessibilidade (com intervenções como o percurso pedonal, o corredor intercultural e as visitas guiadas ao património), contribuindo para a criação de uma oferta turística única (com a edição de um CD de música local, a publicação da história da Mouraria em banda desenhada e o festival multicultural).

6.3.2. PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DE LISBOA

O programa traduz-se na criação de um percurso pedonal turístico-cultural (que liga o Largo do Intendente ao Largo Adelino Amaro da Costa). A operação teve um investimento de 5.722.844,92€ e pretendeu “apelar ao turismo e, ao mesmo tempo, estimular a criação de estruturas recreativas” para ocupar o edificado, disponibilizando à população uma “maior oferta lúdica e multicultural, concentrando pequenos comércios ligados à gastronomia e hábitos culturais das comunidades” (Câmara Municipal de Lisboa, 2015).



Ilustração 26 - Percurso pedonal Intendente. ([Adaptado a partir de:] Magalhães, 2016, p. 46).

A operação foi vencedora do Prémio do Instituto de Habitação e da Reabilitação Urbana (IHRU) em 2013 pela sua reabilitação do Espaço Público.

6.3.3. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO DA MOURARIA (PCDM)

Este programa foi criado em 2011, como consequência dos impactos do plano “As cidades dentro da cidade”. Agiu com a coordenação do GABIP Mouraria (Gabinete de Apoio ao Bairro de Intervenção Prioritário da Mouraria), que tem como parte dos seus objetivos a “promoção da identidade do bairro e maior utilização do espaço público” – tendo como objetivo final alcançar uma “maior coesão social, maior diversidade socioeconómica da população e visitantes”. Para tal, foi disponibilizado 1.936.413€ pela Câmara Municipal de Lisboa.

6.4. PRINCIPAIS ASPETOS DA REABILITAÇÃO

As intervenções criadas ao longo do tempo contribuíram para a reabilitação do largo. Conseguiram alcançar muito mais do que a simples modernização.

A escolha pela reabilitação do edificado é justificada por Marques (2015), que segue do pressuposto que “se mantiverem abandonados ou ocupados por pensões à mercê da prostituição e da toxicodependência, pouco seria possível alterar no espaço urbano a longo prazo”.

Atualmente, embora a zona ainda não esteja totalmente reabilitada, o largo tem uma nova cara. É casa da junta de freguesia e um centro de eventos multiculturais. Com as iniciativas criadas pelos privados e pelo público, foi possível tirar proveito do

multiculturalismo abundante na zona e criar um polo único. As mudanças no largo levaram a uma mudança do estilo de vida e deu condições para haver maior variação social.



Ilustração 27 - "Largo do Intendente". (Zúquete, 2020).

No entanto, a vertente mais interessante para a investigação não são as alterações do edificado em si, mas o impacto social que atualmente se traduz numa identidade única, ativa e diferente.

6.5. INFORMAÇÃO TURÍSTICA RELEVANTE

Tendo em conta os objetivos da estratégia, foram considerados os estabelecimentos de AL como medida de verificação do nível de aproveitamento – uma vez que o Estudo Urbanístico verificou uma “relação próxima entre a localização dos AL e esta delimitação de Bairros”, definida como o “efeito de fixação das áreas de contenção”, que também se traduz na oferta virada para a “autenticidade da cidade”, dos Bairros que a compõem e a “identidade própria e única que os diferencia”.



Ilustração 28 - AL dentro de 1 quilómetro do largo (6.694). ([Adaptado a partir de:] Turismo de Portugal, 2021a).

Como comprovado pela ilustração 28., a área de estudo tem vasta quantidade de AL registados no Turismo de Portugal num raio de 1 quilómetro do largo – o que, segundo o Estudo Urbanístico se traduz numa forte procura pela cultura local.

O número de entidades quase alcança valores surreais, por algum motivo. Embora o estudo considere que, em parte, seja devido a particularidades legislativas de um AL, não consegue dar uma resposta à realidade. Apenas significa que o número se traduza em 6.694 entidades registadas.

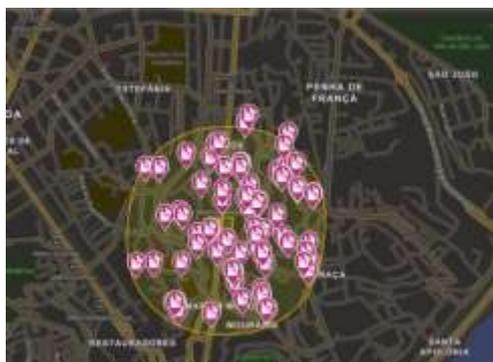


Ilustração 29 - Agentes de animação dentro de 1 quilómetro do largo (79). ([Adaptado a partir de:] Turismo de Portugal, 2021a).

A existência de 79 agentes de animação em 1 quilómetro do largo também é outro sinal de exploração turística, uma vez que a sua distribuição é bastante uniforme.

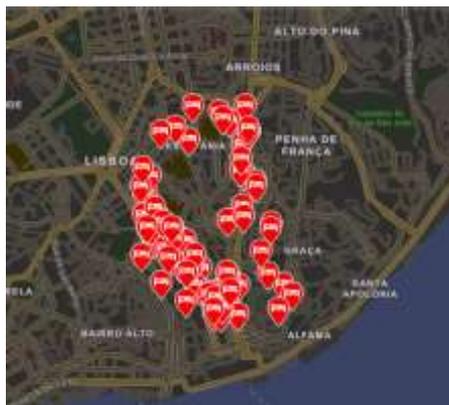


Ilustração 30 - Hotéis dentro de 2 quilómetros do largo (80).
([Adaptado a partir de:] Turismo de Portugal, 2021a).

Os hotéis por outro lado, “são, historicamente as zonas centrais da cidade, designadamente a Baixa, o Rossio, Praça da Figueira e Restauradores, os eixos das Avenidas da Liberdade, Almirante Reis e áreas envolventes”, segundo o Estudo da Câmara Municipal de Lisboa (2018). Têm menor relevância na análise do interesse local, mesmo assim, como espectáculo, também tem um número considerável – demonstrando uma abundância de oferta capaz de acomodar o aumento da procura.

6.6. PROBLEMÁTICA

Atualmente, o Largo do Intendente encontra-se renovado. Maior parte dos seus edifícios estão reabilitados e o Largo tem um ar acolhedor. No entanto, alguns desafios se começaram a assentar que demonstram uma falha na continuidade do projeto.

Para começar, embora o largo em si esteja reabilitado e quase todo aproveitado, muitas discrepâncias acontecem nas suas ruas vizinhas – algumas das quais, assumem um papel crucial na captação do fluxo turístico do Martim Moniz - principalmente o seu caminho pela Rua da Palma e pela Rua do Bem Formoso (sendo a última, parcialmente devido à sua abundância comercial e relevância no caminho pedestre).

Ambas se encontram com necessidade de políticas de embelezamento para maximização de atratividade.



Ilustração 31 - Acesso turístico pelo Martim Moniz. ([Adaptado a partir de:] Turismo de Portugal, 2021a).

Como exemplo, pode-se mostrar a mistura de edifícios antigos desgastados e edifícios renovados que causam uma grande discrepância urbana em ruas como a do Bem Formoso.



Ilustração 32 - Estado do Edificado (1/3). (Ilustração nossa, 2021).



Ilustração 33 - Estado do Edificado (2/3). (Ilustração nossa, 2021).



Ilustração 34 - Estado do Edificado (3/3). (Ilustração nossa, 2021).

O aparecimento de certos tipos de edificado que, vão contra o traçado urbano criam uma imagem urbana descompensada é outro elemento que afetará a sustentabilidade turística – indo diretamente contra o traçado urbano onde se localiza. Para além disso, com base em casos passados, a tendência para o aproveitamento económico dos mesmos é não só desinteressante, em termos culturais e turísticos como também pode ser observado como um passo a favor da gentrificação (tendo esta, de começar por algum lado).



Ilustração 35 - Desencontro urbano.
(Ilustração nossa, 2021).



Ilustração 36 - Edifício descontextualizado.
(Ilustração nossa, 2021).

Em algum momento, o argumento anterior é contra o alojamento de maior qualidade, no entanto, este terá maior aproveitamento se se enquadrar com o tecido local. Na ótica do estudo, demonstra-se muito mais interessante uma ótica de continuidade urbana do que o aparecimento de novos edificadados com estilos distintos – numa zona “onde não tem interesse”, (Vieira, 2013).

Por outro lado, a sensação de proteção policial continua fraca atualmente – o que permitiu o breve afastamento de certos problemas sociais para as ruas adjacentes, e não os resolveu. Por vezes, a falta de atenção e afinco, leva a um ambiente duvidoso, em certos momentos, inseguro para os turistas que queiram explorar uma zona com 1000 anos de história.

Outro elemento que refuta o “afastamento” desses problemas sociais é o facto da sua localização ser entre zonas de elevado interesse – por esse motivo, não há espaço para o realizar, sem o uso da gentrificação – que, como visto anteriormente, compromete a autenticidade, o aproveitamento turístico e o crescimento sustentável da cidade.

Para terminar, nota-se que o largo, protagonista do estudo, tem uma vida “passageira” e que não teve o efeito regenerador esperado.

6.7. POLO ATRATIVO DO TURISMO

Para além dos desafios mencionados anteriormente com o edificado adjacente ao largo, o mesmo demonstrou um resultado aquém do esperado e, pelo menos no setor do turismo, poderá ser considerado como insuficiente.

Os elementos do caso levam à conclusão que a reabilitação do Largo não é medida suficiente para o seu rejuvenescimento turístico (embora seja difícil comparar, com a paragem repentina na procura). Para além disso, um simples largo sem grandes particularidades, posicionado numa zona desfavorecida onde muitos nem pensam passar, demonstra pouca capacidade de se tornar num ativo digno da deslocação do turista – como comprovado pelos ensinamentos de Law (2002).

Tendo isso em conta, presume-se que a zona ainda necessita de um elemento atrativo, que se complemente com o largo – uma vez que o mesmo não tem essa capacidade.

Para maximizar o usufruto turístico da zona, considerou-se relevante ponderar o aproveitamento de um ativo único à região: a antiga garagem Lis, na Rua da Palma 273 (edifício posicionado quase à “porta” do largo), trata-se de um ativo de enorme poderio – arquitetura única e protegida como património Municipal.



Ilustração 37 - Garagem Lis (1934). ([Adaptado a partir de:] Arquivo do jornal O Século, 2021).

Tendo em conta a força social da zona, seria adequada a criação de um espaço para a mesma se manifestar - uma casa do multiculturalismo local, feito para pôr o Intendente no mapa. Algo planeado, não apenas para o aproveitamento turístico, mas para os residentes da zona e da cidade aproveitarem e se deslocarem para testemunhar e experienciar.



Ilustração 38 - Antiga garagem AutoLis. (Ilustração nossa, 2021).



Ilustração 39 - Entrada principal da antiga garagem. (Ilustração nossa, 2021).

Se for realizada uma exploração numa ótica de reaproveitamento semelhantes à do Príncipe Real, seria possível adaptar o edificado à sua nova vida e se for desenvolvido um projeto semelhante ao Mercado da Ribeira, tornar-se-ia possível o aproveitamento interessante do edifício. No entanto, embora o mercado alvo de ambos os exemplos dados sejam os turistas (uma vez que beneficiam de uma localização que facilita a exploração inflacionada, com custos maiores), neste caso em concreto, os mercados alvo seriam os locais e os residentes da cidade.

O edifício em questão daria um excelente polo multicultural da zona, onde a oferta é autêntica e orientada para o aproveitamento local. O sugerido seria desenvolver uma zona com a tipologia de mercado no piso inferior (onde existe “um pouco de tudo” – que seja genuíno e local). Estrategicamente, teria um aproveitamento semelhante aos exemplos dados, onde diferentes produtos partilhavam o mesmo local de venda e “cada um teria o seu canto” – o que também se refletiria no valor da sua renda. Idealmente, seria um local onde se encontrariam alimentos, especiarias, artesanato e

talvez pequenas bolsas de restauração locais, e outros produtos considerados relevantes.



Ilustração 40 - Interior do Mercado de Campo de Ourique). ([Adaptado a partir de:] ByCool, 2021).

No piso superior seria sugerido um aproveitamento diferente. Seria interessante uma exploração mais de formação e recreio. Tirando proveito do seu extenso espaço, seria possível criar uma pequena galeria, onde artistas locais poderiam expor e vender, temporariamente, a sua arte - sem qualquer custo. Seria muito interessante se também houvesse um local de palestras e discussões, onde diferentes temas poderiam ser abordados periodicamente, tendo também um local onde se realizassem workshops relevantes, bem como, utilizar parte do espaço para organizar eventos no largo.

Com o atual estado do edificado, seria necessário realizar obras de restauro da fachada e a ligeira alteração do seu interior – podendo utilizar a base estrutural para divisão dos “espaços loja” e, adaptando a sua parte superior para incluir as atividades sugeridas anteriormente. Ou seja, transformar a antiga garagem, num local com lojas, artesanato, produtos locais, artistas locais, Shows de Arte e entretenimento.

Com ligeiras alterações deste género, seria possível criar um ativo digno da deslocação e possivelmente tornar-se um elemento atrativo do turismo da zona – dando às pessoas uma razão para subir a avenida. Simultaneamente, recuperava-se um ativo que foi deixado ao abandono e cria-se um polo de atratividade que poderá contribuir para o aumento da sua popularidade e rentabilidade. Ao mesmo tempo, estariam a ser tomadas medidas de valorização do património e a enriquecer a zona, podendo levar à criação de um “cluster” cultural.

Convém nunca esquecer que para o espaço ser rentável terá de ser gerido com dinamismo, reinventando a sua oferta se necessário. Tendências previsíveis hoje,

podem ser irrelevantes brevemente. Estar atento às movimentações dos ciclos económicos implicam uma gestão dinâmica e proativa. Tendo em conta a riqueza multicultural da região, sugeria-se que o espaço seria ocupado em rotatividade para apresentar vários cenários ao longo do tempo e impedir que a oferta se sature.

7. INQUÉRITOS E ANÁLISE CRÍTICA

7.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos no trabalho de campo, envolvendo a aplicação de inquéritos à população residente do Intendente. Posteriormente serão articulados os resultados obtidos com a análise do turismo da região e serão definidos os principais desafios a enfrentar.

O estudo empírico visa questionar a população sobre os elementos turísticos considerados mais relevantes: a situação urbana, o estado de manutenção, os principais atritos sociais e perceber a sua relação com o setor.

Uma vez que o aspeto social é uma vertente especialmente importante neste caso (tanto como recurso turístico, como potencial inibidor ao plano), confirmar os principais agentes motivadores dos problemas da zona é essencial. Para tal, foram incluídas no inquérito duas questões de resposta aberta, para os inquiridos poderem identificar problemas e emitir opiniões para além das contidas nas restantes questões.

Pode ser considerado como objetivo principal a descoberta dos principais inibidores de crescimento turístico. Confirmar suspeitas da análise teórica e talvez captar novos insights, que apenas um residente pode fornecer.

7.2. MÉTODOS E PROCESSOS APLICADOS

O método de investigação seguido foi o método de análise documental e o método inquisitivo, através de inquéritos e na demonstração dos resultados, foram realizadas análises estatísticas e de conteúdo.

Os processos aplicados na investigação foram inquéritos exploratórios, que foram realizadas presencialmente, sendo o questionário maioritariamente composto por questões de escolha múltipla, tendo também duas questões de resposta aberta.

As respostas às questões de resposta aberta foram analisadas e categorizadas, como descrito em secção posterior.

7.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Este inquérito foi elaborado com base na revisão da literatura e na informação documental do caso e foram redigidas duas versões; uma em português e outra em inglês.

O trabalho de campo foi realizado presencialmente nas zonas marcadas pelo estudo: Largo do Intendente, Avenida Almirante Reis e Rua do Bem formoso, de dia 9 de Agosto a 14 de Agosto de 2021, entre as 09h da manhã e as 19h30 da tarde, para aumentar a probabilidade de cruzamento com a população alvo.

7.3.1. UNIVERSO DA AMOSTRA

Os inquéritos foram apresentados a uma amostra de residentes e trabalhadores do Intendente, durante o mês de agosto de 2021.

Como a população tem constante interação com a realidade da zona, presume-se que sua perspetiva ajudará a definir as prioridades de intervenção. Para além disso, o input da população com maior tempo de residência, ajuda a fornecer uma imagem da mudança que o Intendente passou.

Para atingir tal objetivo, inicialmente foram realizados 120 inquéritos, no entanto, após a anulação de 22 incompletos ou inválidos, a amostra final contém 98 resultados.

7.3.2. VALIDAÇÃO DO INQUÉRITO

A redação do inquérito, escrito em português, foi feita com a validação do professor Fernando Salvador, do professor Mário Chaves, do professor José Silveira Dias e da Sra. Arq. Rita Assis Pacheco.

Os validadores redefiniram a ordem de algumas questões, alguma da linguagem utilizada e fizeram algumas contribuições que enriqueceram as opções de escolha de algumas questões. Especialmente na questão 22 que, embora o seu esforço, o pré-teste e uma semana de inquéritos demonstrou ser a questão de maior dificuldade.

O Arquiteto D'Eça Leal, por outro lado, encontrou lacunas na análise sociodemográfica e contribuiu com insights que levaram a uma integra revisão do estudo. Após uma reunião presencial, o inquérito foi reestruturado principalmente nas questões 1, 2 e 7, referente à categorização das idades da amostra, delimitação do local de residência e frequência de passagem na zona de estudo. A sua perspetiva não só enriqueceu a análise do trabalho de campo, como também levou a uma melhoria do enquadramento do estudo.

O inquérito tem um total de 23 questões, tendo sido elaboradas questões fechadas e abertas, sendo a primeira parte do inquérito constituído por 6 perguntas referentes à caracterização sociodemográfica, seguida por 18 questões que visam englobar, não só a intervenção pública, o estado urbano e o aproveitamento turístico-cultural, como também as suas experiências, dificuldades e opiniões.

7.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.4.1. ANÁLISE SOCIODEMOGRÁFICA

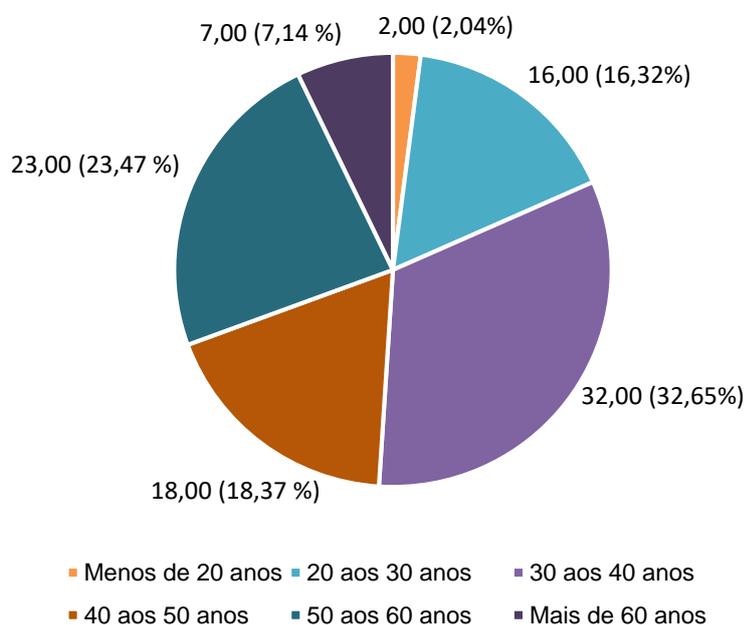


Gráfico 1 - Idade da amostra.

A amostra apresenta uma grande diversidade de idades, no entanto, a maioria encontra-se entre os 30 e 40 anos (32,65%), tendo apenas encontrado dois casos menores de 20 anos (2,04%) e sete casos maiores de 60 (7,14%).

Ao observar que apenas 18,36% da amostra tem uma idade inferior a 30 anos, nota-se um ligeiro envelhecimento populacional.

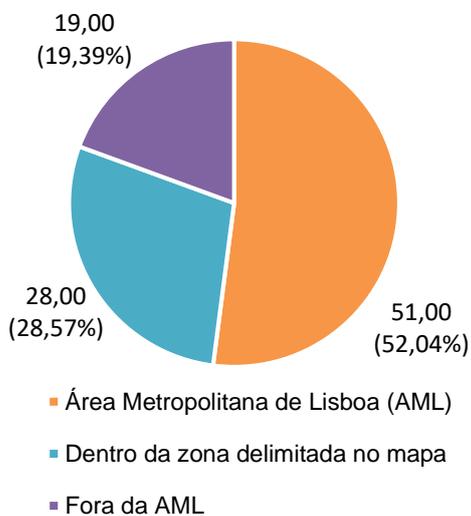


Gráfico 2 – Local de residência.



Ilustração 41 - Intendente no mapa. ([Adaptado a partir de:] Turismo de Portugal, 2021b).

Apenas 28 dos inquiridos (28,57%) têm a sua residência nas redondezas do largo do intendente, sendo a grande maioria da amostra (52,04%) da Área Metropolitana da Lisboa.

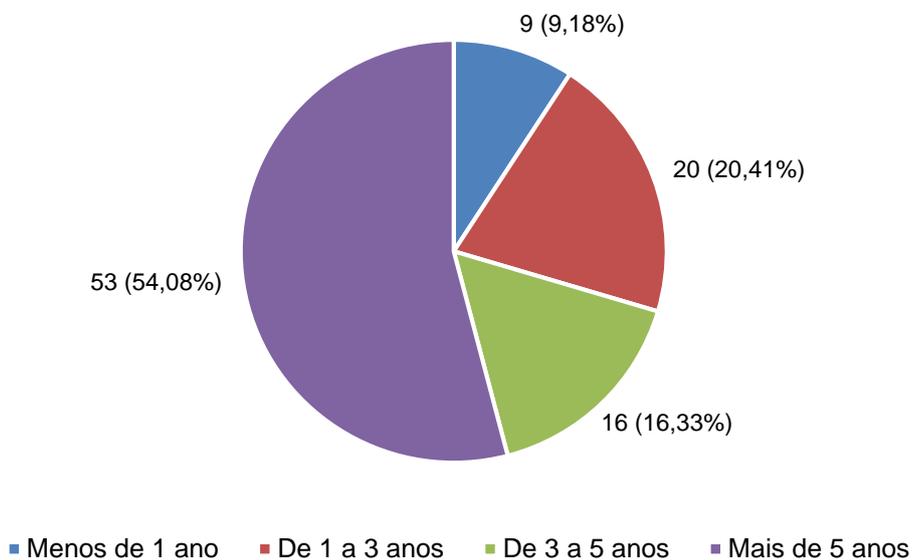


Gráfico 3 – Tempo de residência.

Segundo os dados obtidos, a grande maioria dos inquiridos tem um tempo de residência maior que 5 anos (54,08%) e, embora amostra esteja dividida entre 1 e 5 anos, apenas 9 inquiridos têm um tempo de residência inferior a 1 ano (9.18%).

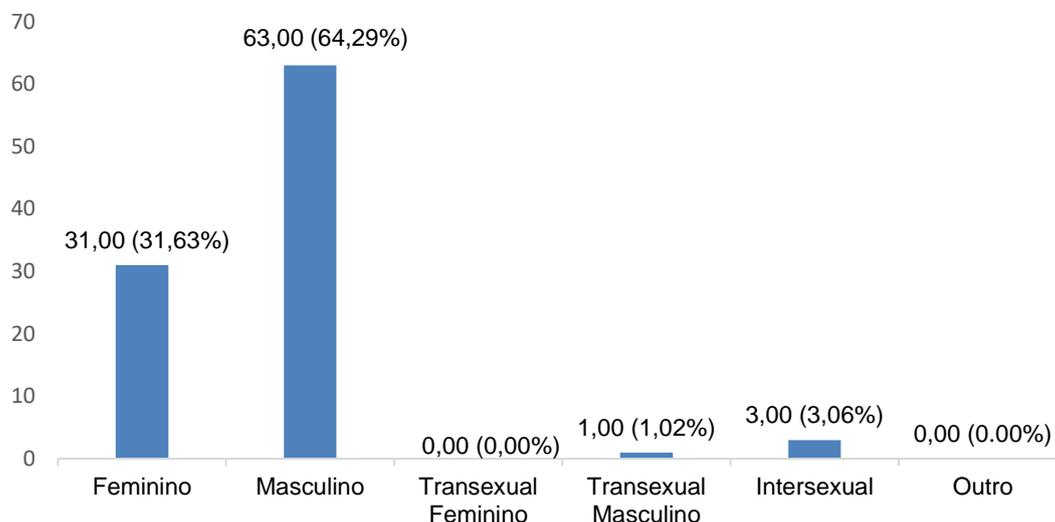


Gráfico 4 – Identidade de género da amostra.

A amostra maioritariamente identifica-se como do sexo masculino (64,29%), seguida, evidenciando uma predominância do sexo masculino na região.

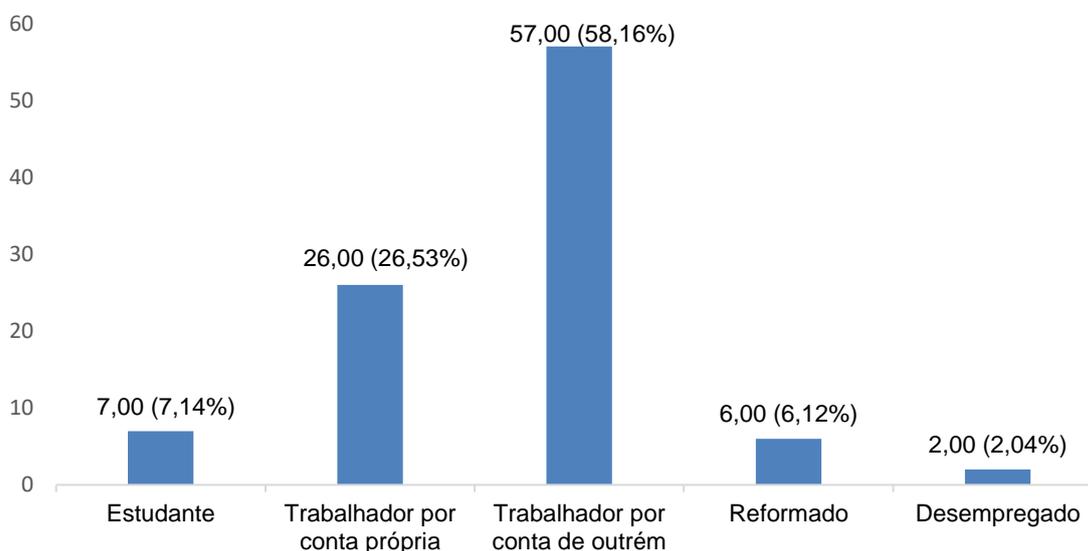


Gráfico 5 – Situação Profissional.

Relativamente à ocupação profissional, nota-se que: embora a maioria pertença à categoria de “trabalhador por conta de outrem” (58,16%), uma fatia considerável da amostra é “trabalhador por conta própria” (26,53%) – sendo apenas 7,14% estudantes e 8,16% desempregado ou reformados.

Os resultados acima assinalados demonstram que apenas 8,16% da população é inativa e, durante a realização dos inquéritos, também se notou uma grande atividade matinal e no final da tarde, sendo durante o dia uma zona também bastante movimentada, com bastantes turistas a circular.

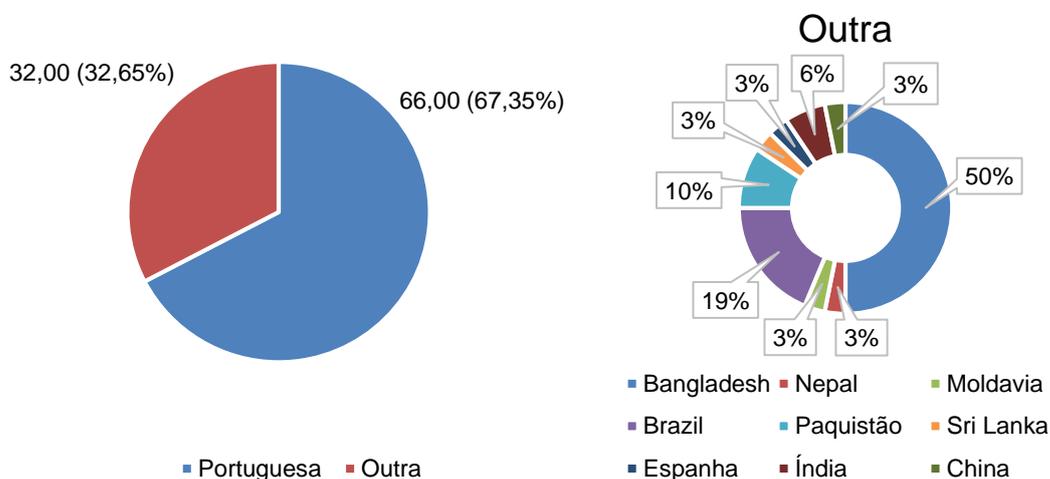


Gráfico 6 – Nacionalidade.

Relativamente à nacionalidade da amostra, nota-se uma grande percentagem de nacionalidades estrangeiras (32,65%), sendo a grande maioria da mesma do Bangladesh (50,00%).

Como espectável, a amostra tem uma grande diversidade de nacionalidades e culturas, no entanto nota-se uma clara predominância de naturais do Bangladesh, que são proprietárias da maioria dos negócios da rua do Bem Formoso e têm uma vida bastante agitada dentro da mesma. Embora a oferta seja pouco diferenciada, tiveram um grande papel na revitalização da rua e, atualmente, conseguem competir com a Avenida Almirante Reis como itinerário para o largo.

7.4.2. ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO QUESTIONÁRIO

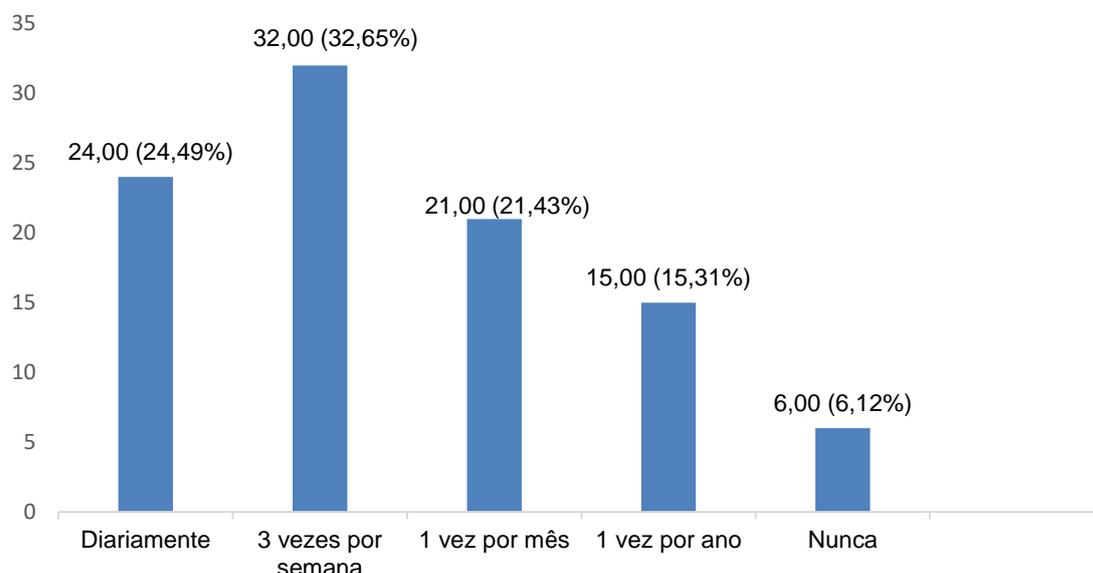


Gráfico 7 – Frequência de passagem no largo.

A maioria dos inquiridos passam pelo largo bastante frequentemente. Cerca de 57,14% passam lá mais de uma vez por semana e apenas 6,12% da amostra afirmam nunca ter ido (consequência da área de inquéritos incluir ruas vizinhas ao Martim Moniz). Maior parte dos inquiridos que passavam diariamente.

Embora os dados indiquem que a grande maioria da população do estudo passava com frequência no Largo do Intendente, não eram tantos os informados sobre a intervenção pública na região.

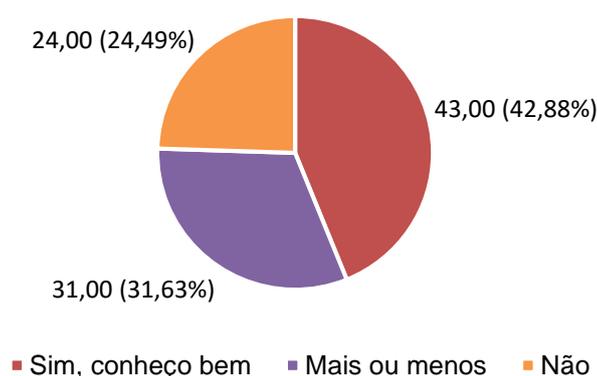


Gráfico 8 - Consciencialização das alterações realizadas pela CML na zona do Intendente.

Apenas 43,88% da população local se considera bem informada sobre as intervenções da CML, enquanto 24,49% da amostra afirmou não ter conhecimento.

No entanto, demonstra uma população relativamente informada sobre as intervenções públicas (75,49%), observando-se apenas uma pequena fração dos inquiridos desinteressados.

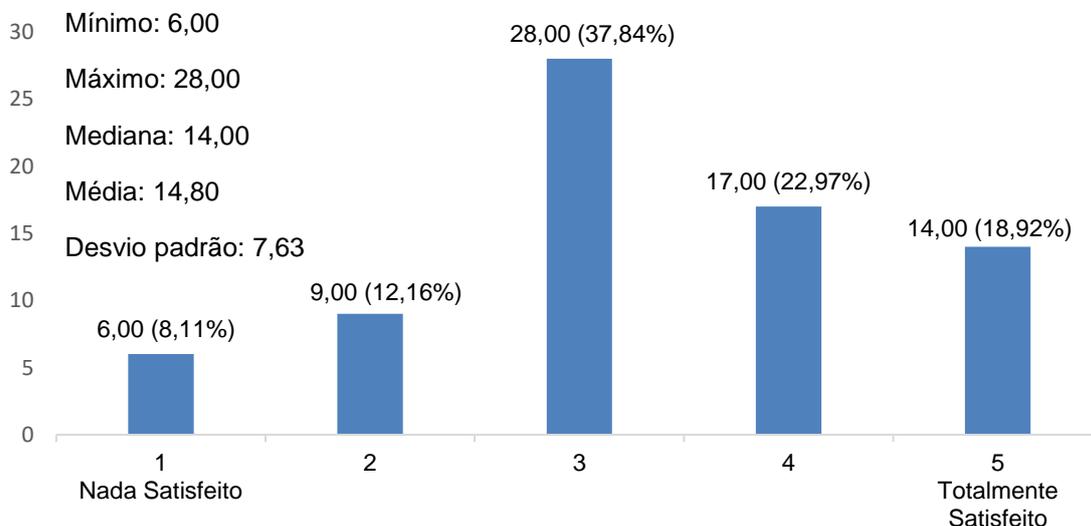


Gráfico 9 – Classificação das intervenções da CML na zona de estudo.

Embora a resposta tenha apenas 74 inquiridos, uma vez que os restantes não seriam capazes de julgar o que desconhecem, nota-se que a maioria das opiniões quanto à intervenção da CML são medianas (37,84%).

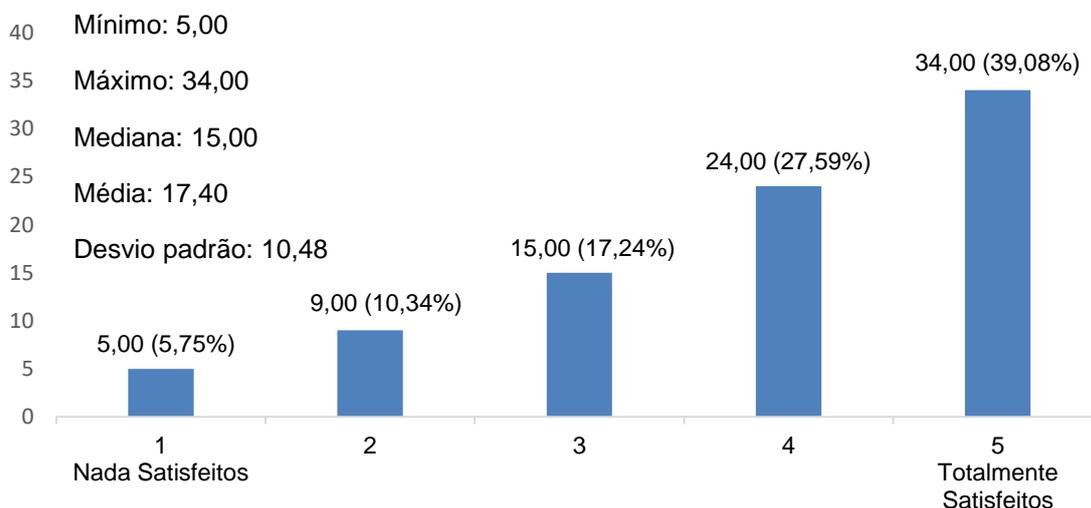


Gráfico 10 – Classificação da obra de reabilitação do Largo do Intendente.

A reabilitação do Largo do Intendente, por outro lado, foi uma reabilitação vistosa e recebida muito favoravelmente pelos residentes. As respostas foram principalmente positivas, dando a maioria a classificação máxima (39,08%).

O contraste das respostas fornecidas nestas questões, poderá motivar-se pelo esforço desenvolvido por privados, que também tiveram um papel regenerador da região.

Embora exista alguma dispersão de observações, a tendência é positiva. Para além da maioria ter votado entre 4 e 5 (66,67%), apenas 16,09% da amostra escolheu uma classificação abaixo da média.

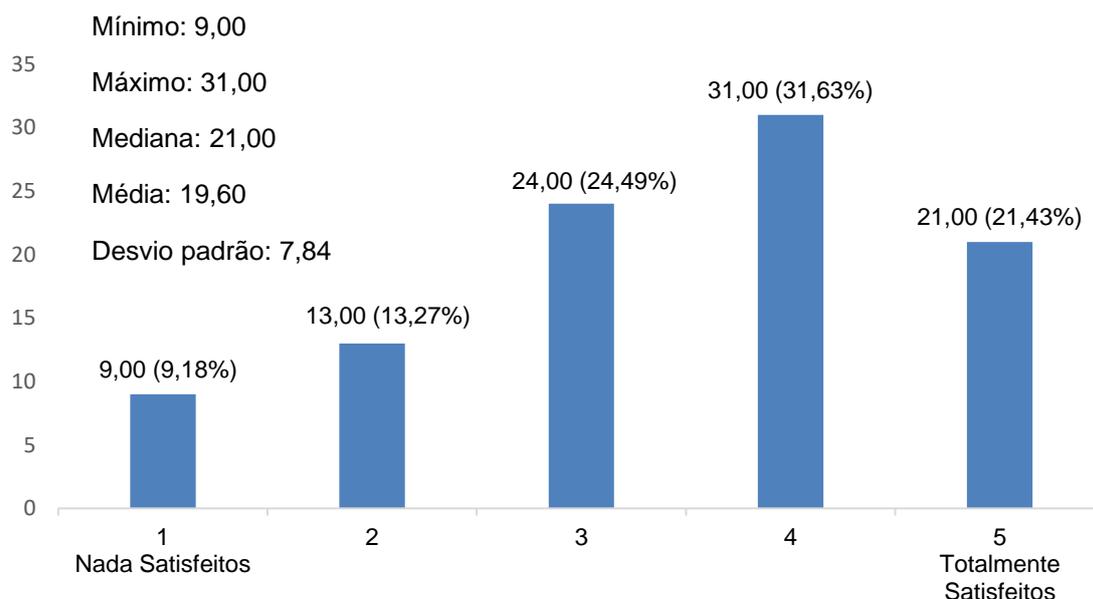


Gráfico 11 – Classificação do ambiente do Largo e das suas redondezas.

A natureza desta questão desafiou uma grande parte da amostra, devido à mudança que a região sofreu ao longo dos tempos e o contraste com a atualidade do largo. Embora a preferência não tenha sido tão evidente como nos últimos casos, como o desvio padrão indica (7,84), o feedback é maioritariamente positivo – existindo até quem classifique no topo (21,43%) – por muito subjetiva que seja a questão.

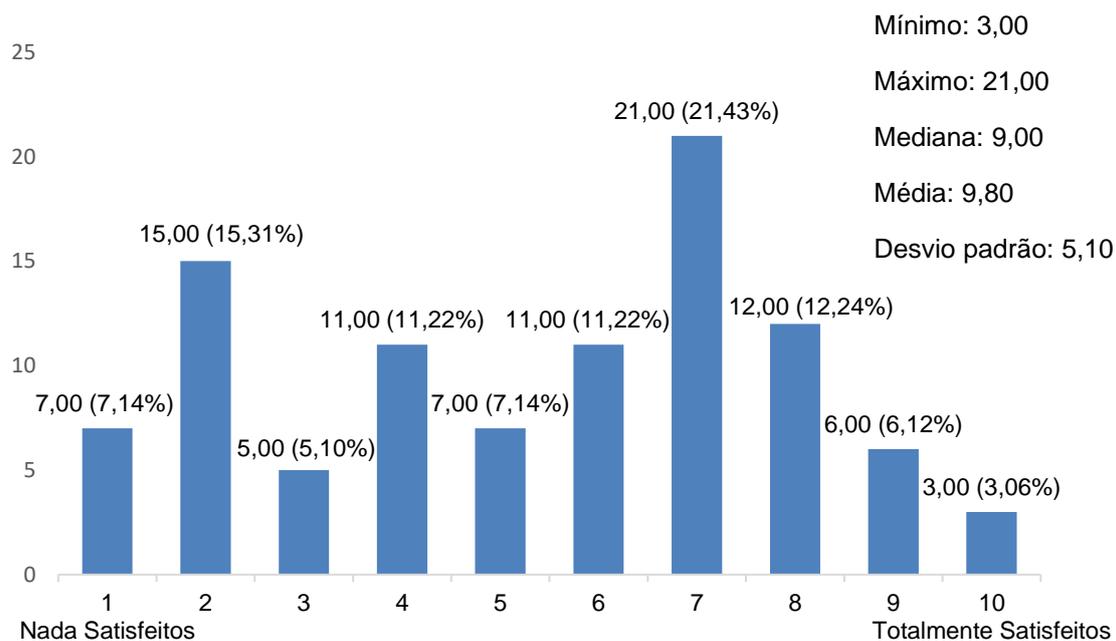


Gráfico 12 – Classificação da limpeza e manutenção da zona de estudo.

A questão sobre limpeza e manutenção demonstrou uma grande dispersão. Embora seja observável uma certa valorização do esforço realizado na limpeza, como evidenciado pela maioria dar uma nota positiva (21,43%), nota-se uma clara necessidade de melhoria – como evidenciada tanto pela dispersão da amostra (5,10) e pela quantidade de resultados abaixo da média (38,77%), juntamente com a percentagem da população totalmente satisfeita (3,06%).

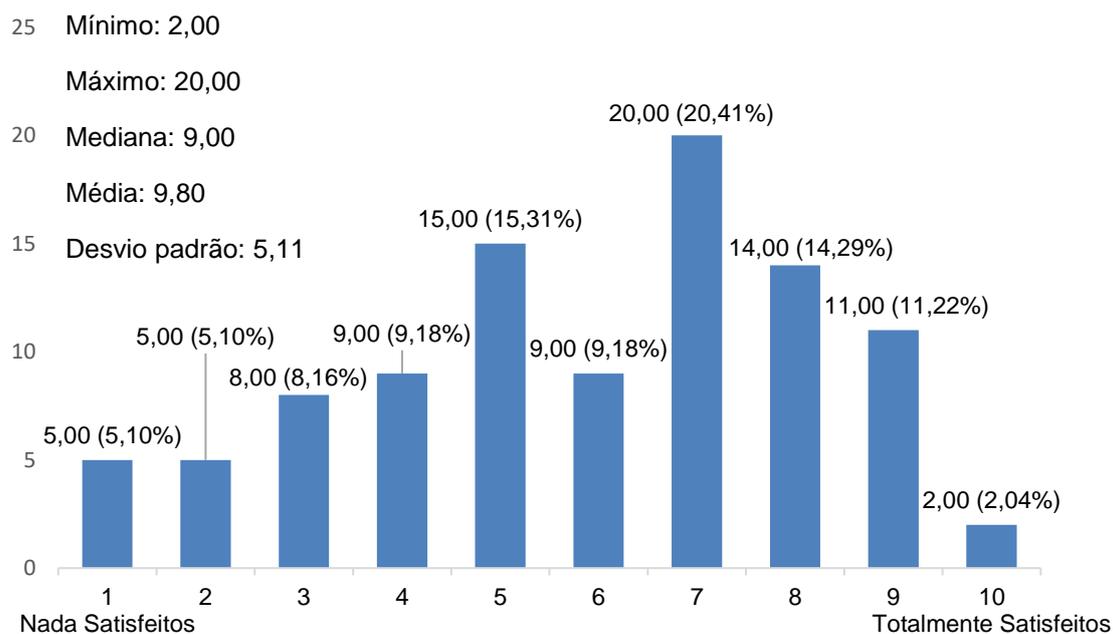


Gráfico 13 – Classificação da qualidade do espaço da zona de estudo.

A qualidade é interpretada por cada um de maneira diferente. Essa interpretação depende de inúmeros fatores e o método mais tradicional de a descrever é através da classificação. Tal como esperado, certos inquiridos focaram-se mais em certos aspetos e outros noutros (5,11), no entanto a resposta também foi relativamente positiva.

A maioria dos inquiridos (20,41%) considerou a melhor nota um 7, no entanto, houve mais insatisfeitos (5,55%) do que totalmente satisfeitos (2,04%).

Supõe-se que a razão por detrás de tanta dispersão de respostas (5,11) seja parcialmente derivada do desgaste e desatenção à zona (como abordado no estudo teórico). Não é desconhecido que a zona tem problemas sociais.

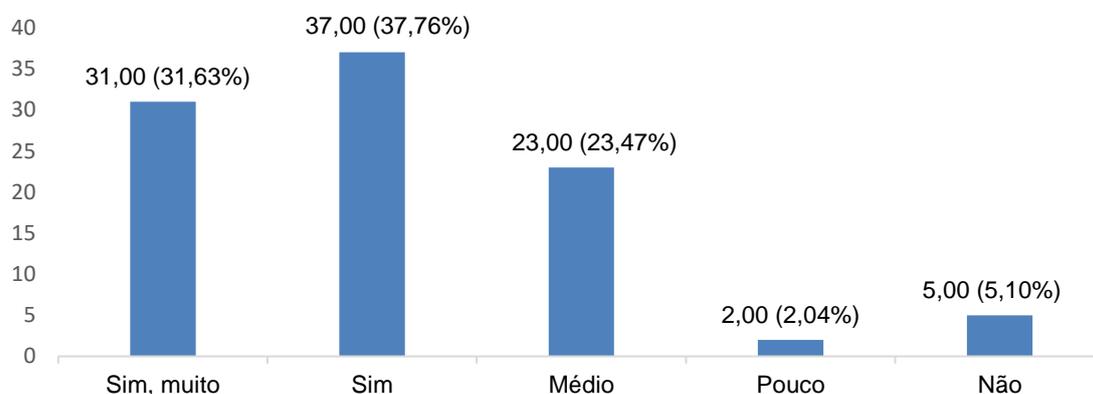


Gráfico 14 – Potencial Turístico da zona do intendente.

A grande maioria da amostra considera que a zona do intendente tem potencial turístico (69,39%), sendo 31,63% desse valor composto por quem vê muito potencial na zona.

Apenas 5,10% da amostra não considera que a zona tem potencial para o setor e, ao contrário do pressuposto, a maioria não considerou o potencial intermédio. O reconhecimento do potencial é visto na literatura como um facilitador da implementação de planos futuros, devido à necessidade de envolvimento da população local na tomada de medidas sustentáveis.

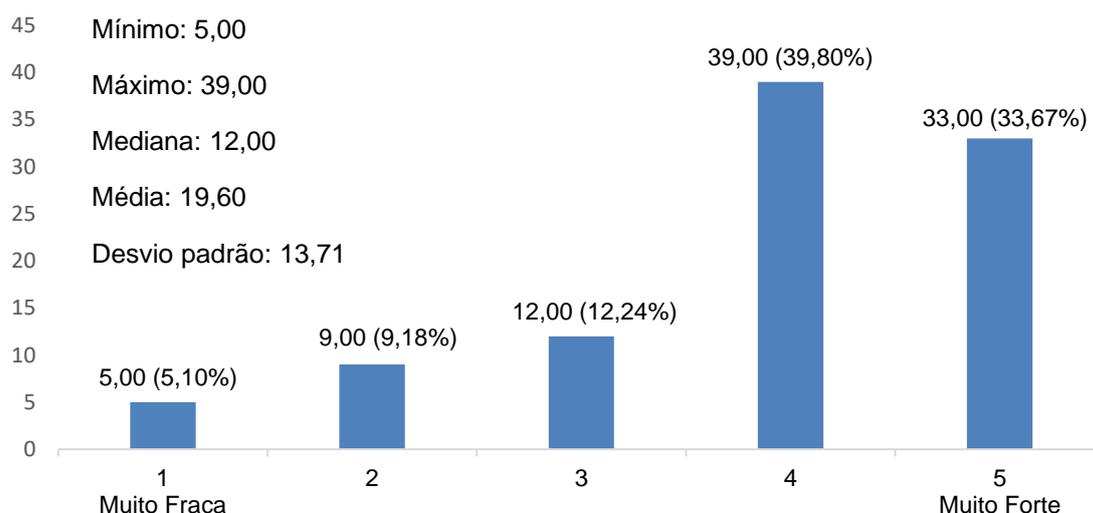


Gráfico 15 – Classificação da situação turística antes da pandemia começar.

Antes da pandemia forçar grande parte da população a fechar-se em casa, o turismo era forte no largo do intendente. A maioria dos negócios estava-se a adaptar ao novo volume de procura. Com o fluxo de turistas que passava nas ruas, a oferta começou-se a qualificar e muitos estabelecimentos de AL estabeleceram-se na zona, como observado na análise documental.

No entanto, 39,80% da amostra sente, como o estudo, que podia estar melhor.

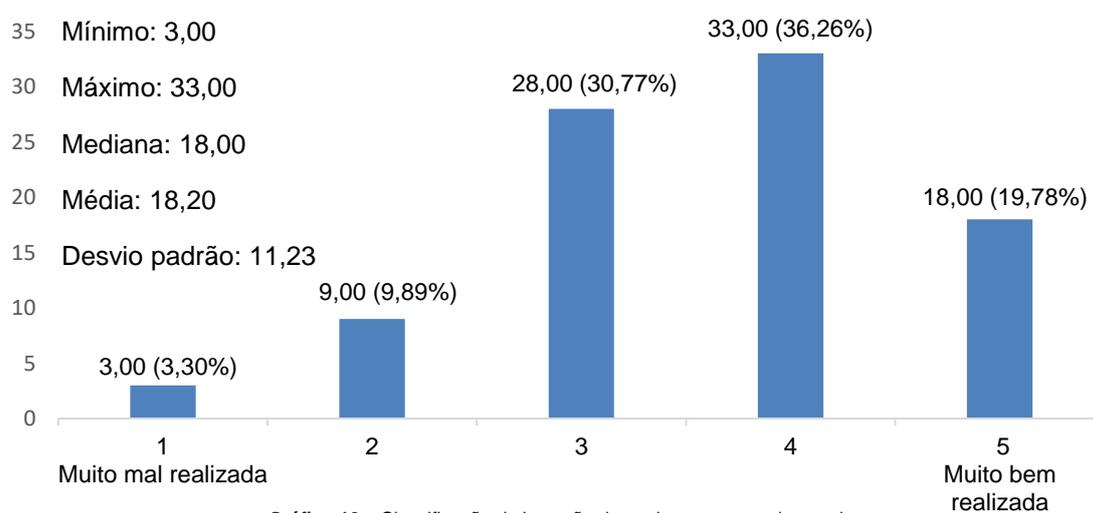


Gráfico 16 – Classificação da inserção dos turistas na zona de estudo.

A questão da inserção dos turistas foi encontrada com alguma dispersão. Embora nem todos tenham respondido (apenas 91 respostas), a maioria considera que foi bem realizada (36,26%).

Contudo, a dispersão (11,23) indica que houve um número significativo de opiniões divergentes. Possivelmente não tenham sido tomadas medidas suficientes. No entanto, algumas das respostas podem ser traduzidas por conflitos pessoais – principalmente com questões de alojamento e medidas de proteção civil.

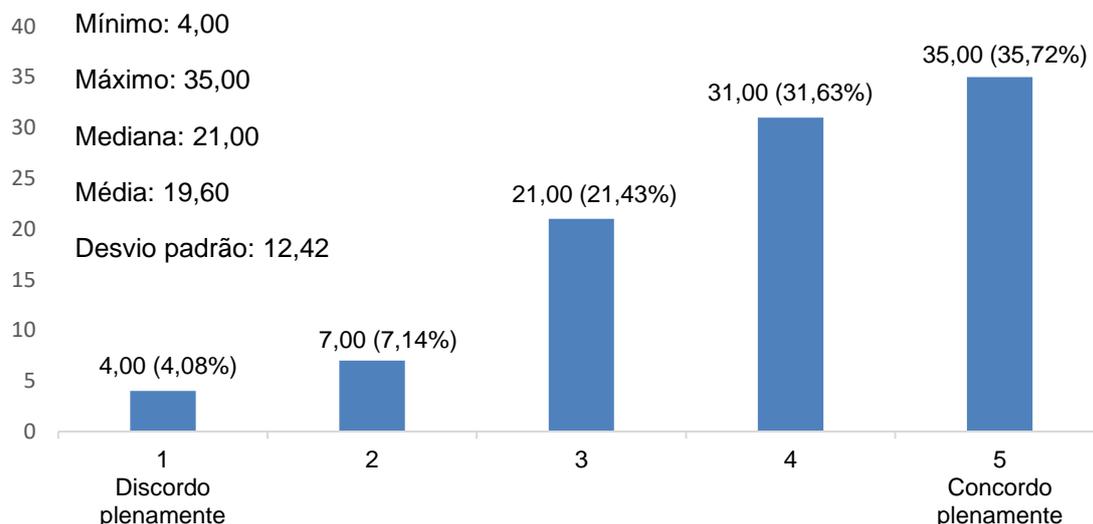


Gráfico 17 – Comentário sobre a frase: "O aumento da procura turística melhorou a zona".

Como resposta ao questionado anteriormente, houve quem discordasse completamente com a afirmação (4,08%) e houve quem sentisse que os impactos negativos superavam os positivos (7,14), no entanto a maioria dos resultados foram "concordo plenamente" (35,74%).

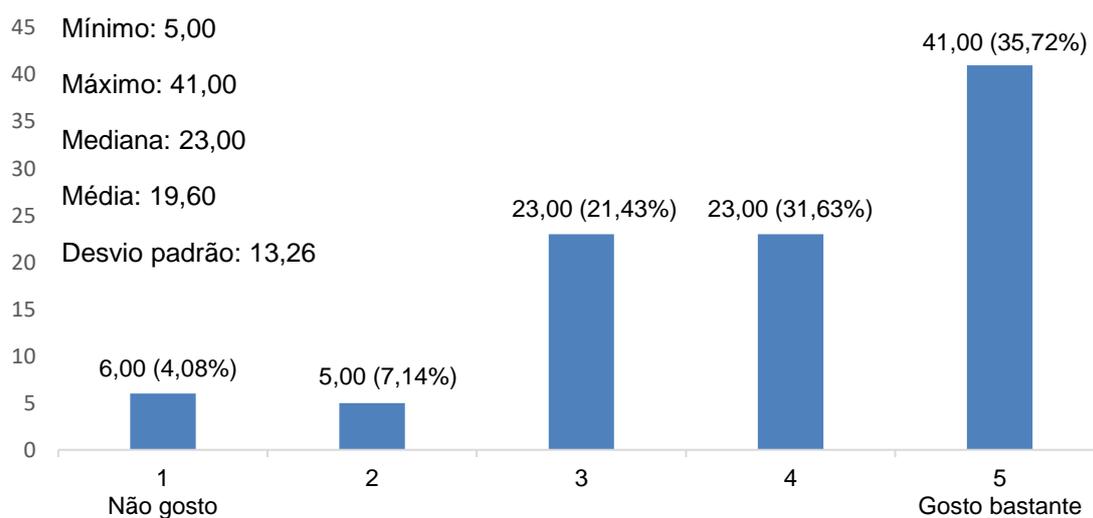


Gráfico 18 – Classificação da opinião local quanto aos turistas.

Embora a maioria dos negócios inquiridos dependam do tráfego na rua para maior parte do seu negócio, apenas 35,72% da amostra considera os turistas uma mais valia. Embora seja a maioria, quase a mesma quantidade (32,65%) apresenta uma ideia contraditória (apresentada pelos inquiridos que deram uma classificação neutra, ou inferior).

No entanto, Husbands (1989), relacionou no seu estudo as diferenças de opinião com as diferenças de classe social, e não com o elemento turístico em si. O que certamente poderá afetar alguns inquiridos neste estudo de caso, numa zona conhecida por ser desfavorecida economicamente.

De seguida são abordadas três questões relativas às iniciativas culturais da região, no entanto, 16 dos inquiridos não tinham experiência nem opinião quanto às iniciativas da zona (16,33%), portanto apenas foram analisadas 82 respostas.

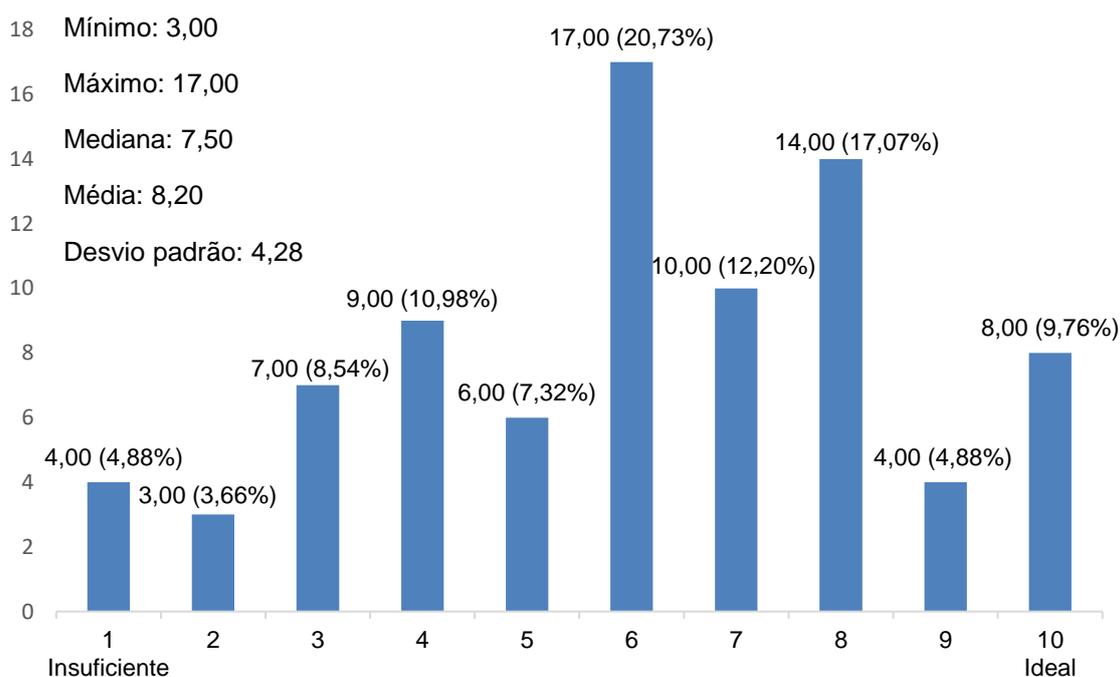


Gráfico 19 – Classificação do conteúdo das iniciativas culturais da Mouraria.

Relativamente ao seu conteúdo, as respostas dadas foram dispersas. Embora a maioria dê uma nota positiva, nota-se a clara possibilidade de melhoria. Segundo o segmento mais significativo (20,73%), existe muita variedade inexplorada e os eventos podiam ser melhor organizadas em termos de conteúdo.

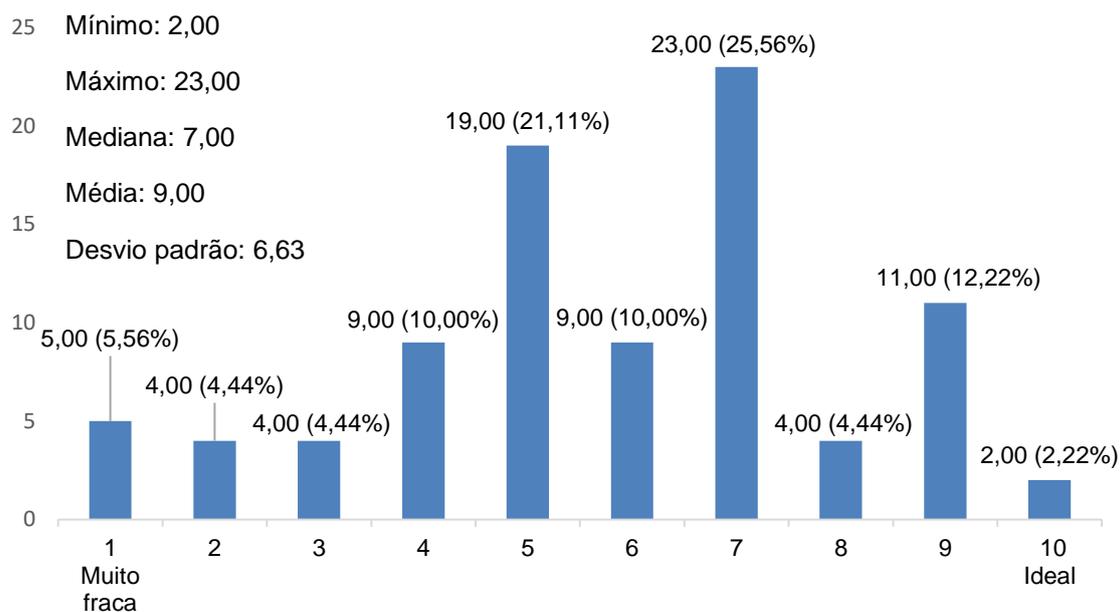


Gráfico 20 – Classificação da organização das iniciativas culturais da Mouraria.

A organização das iniciativas culturais também se demonstrou um desafio. As respostas foram bastante diversificadas (6,63) e o valor máximo (25,56%) indica uma falta de capacidade de organização – Algo que afeta diretamente o potencial aproveitamento da celebração e a capacidade de oferecer uma experiência holística.

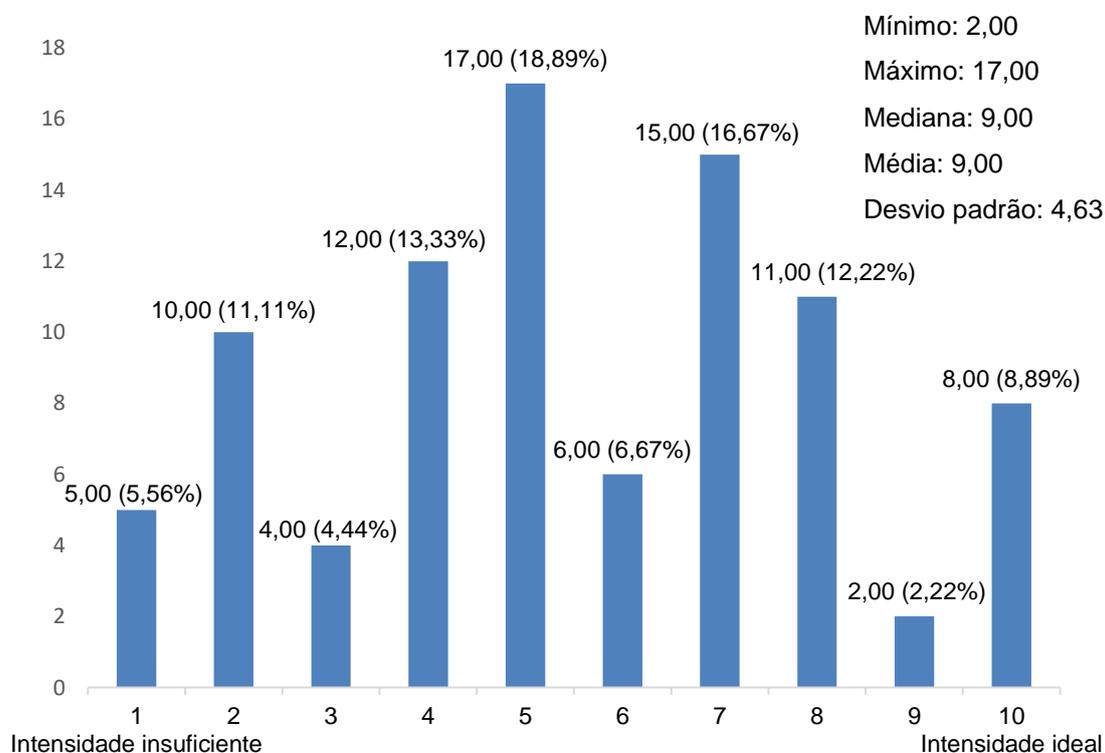


Gráfico 21 - Classificação da intensidade das iniciativas culturais da Mouraria.

Embora a pandemia tenha parado todas as celebrações em grande escala, a organização de eventos culturais estava numa fase de crescimento. Como referido nas questões anteriores, ainda havia potencial de melhoria do produto. Cada evento fornecia a experiência que permitia a melhoria do próximo.

O potencial de aumento de intensidade, como mencionado pela maioria da população (18,19%), poderá contribuir para a atração de novos fundos e estudos à população, que melhorem o aproveitamento de cada uma.

De seguida, foi introduzido um cenário à população. “Se a entidade reguladora decidisse dar à população local um lugar de natureza multicultural, onde a população pudesse manifestar as suas aspirações, costumes e desejo de conhecimento, que atividades gostaria que viessem a existir no edifício da antiga Garagem Auto Lis?”

Uma vez que a metodologia recomendava o aproveitamento daquele ativo em específico, com um aproveitamento direcionado para a celebração local, considerou-se relevante ver as suas preferências, como evidenciadas seguidamente pela sua classificação:

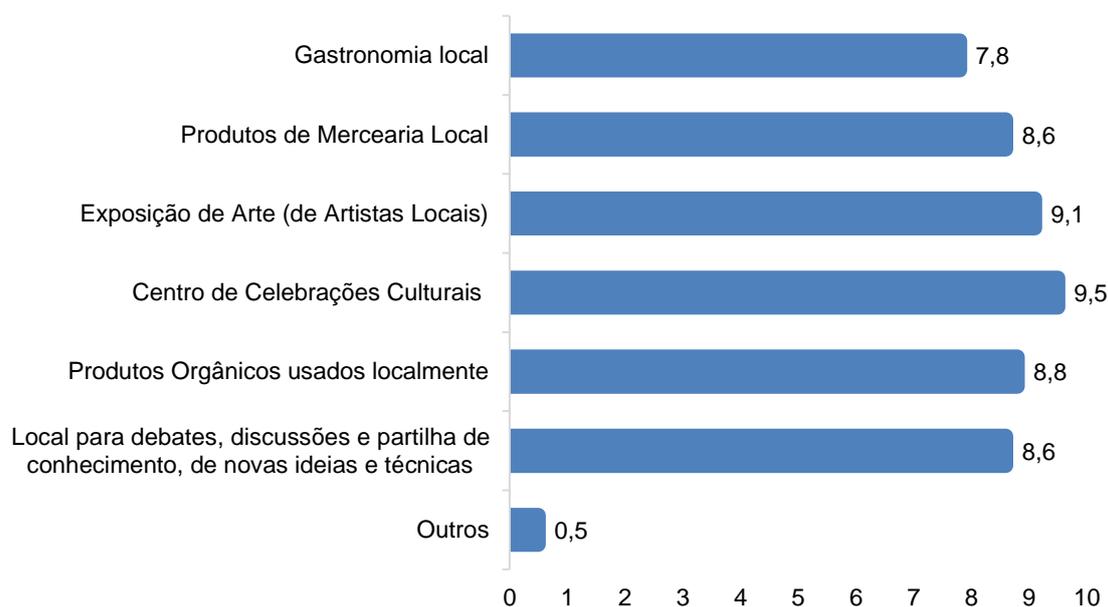


Gráfico 22 – Preferências da amostra para o projeto.

O ponto mais referido (9.5) é a de um Centro de Celebração Cultural, seguido pelo Centro de Exposição de Arte Local (9.1). Também são consideradas pertinentes as vendas de produtos orgânicos (8.8) e de mercearia (8.6) – tendo sido imaginado muito a imagem de “mercado” (como ambicionado para o piso inferior do projeto).

A criação de um local para discussões e debates entre os locais também foi fortemente valorizado (8.6). Um espaço destes, para além de contribuir para a um ambiente de comunicação e de partilha de experiências, poderá levar à discussão de problemas sociais, motivando e mobilizando comunidade para a sua resolução.

Os comentários contidos na categoria de “outro” (0.5) incluíam: centro multirreligioso, centro de organização de eventos, centro para jovens, desporto e supermercado.

O sistema utilizado para a interpretação dos dados e pontuação das categorias foi demonstrado seguidamente, juntamente com a apresentação dos dados particulares:

Tabela 1 - Preferências da amostra para o projeto

	1	2	3	4	5	6	7	Σ	Nota
Gastronomia Local	14,08% (10)	2,82% (2)	23,94% (17)	15,49% (11)	32,39% (23)	11,27% (8)	0,00% (0)	71	7.8
Produtos de Mercearia Local	6,41% (5)	16,67% (13)	21,79% (17)	23,08% (18)	25,64% (20)	6,41% (5)	0,00% (0)	78	8.6
Exposição de Arte (Artistas Locais)	21,69% (18)	36,14% (30)	18,07% (15)	3,61% (3)	8,43% (7)	12,05% (10)	0,00% (0)	83	9.1
Celebrações Culturais	38,37% (33)	24,42% (21)	18,60% (16)	9,30% (8)	5,81% (5)	1,16% (1)	2,33% (2)	86	9.5
Produtos Orgânicos	6,25% (5)	8,75% (7)	10,00% (8)	37,50% (30)	12,50% (10)	25,00% (20)	0,00% (0)	80	8.8
Local para debates e discussões	29,49% (23)	11,54% (9)	15,38% (12)	12,82% (10)	6,41% (5)	24,36% (19)	0,00% (0)	78	8.6
Outro	20,00% (1)	20,00% (1)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	60,00% (3)	5	0.5

Como a questão se baseava na ordenação das suas preferências, foram analisadas quantas pessoas consideraram cada posição (exemplificando: 10 inquiridos consideraram Gastronomia local como número 1).

A pontuação baseou-se na quantidade de menções, uma vez que nem todos consideravam todas as abordagens relevantes, tendo em conta a amostra de 91 respostas – sendo arredondado devido à natureza de pontuação.

Em caso de observação mais atenta, nota-se que a maioria classificou como elemento principal as celebrações culturais (38,37%), seguido pela criação de local de debates e discussões (29,49%), seguido pela exposição de Arte (21,69%). Por outro lado, a gastronomia local é desvalorizada, em comparação a outros elementos, uma vez que

a sua maioria a coloca como quinta preferência (32,39%) – possivelmente devido a saturação local.

Apenas 6 inquiridos consideraram colocar a celebração de eventos culturais abaixo da sua quarta preferência (3,49%) e, tendo em conta que 95% da amostra considerou relevante mencionar na sua lista, torna-se clara a preferência local para o aproveitamento cultural.

No entanto, a dispersão da amostra e a proximidade da maioria das classificações demonstra que todos os elementos seriam bem recebidos pelos locais – se fosse implementado com o pressuposto mencionado na questão.

Para terminar, foi fornecido o espaço para a população se expressar, uma vez que lhes tinha acabado de pedir para pensarem e classificarem a zona em vários aspetos. Esta questão foi uma tentativa de perceber se o tema tinha tocado em algum aspeto relevante, se os levou a refletir sobre algum aspeto que considerem precisar de melhoria.

A questão foi a seguinte “Observa que houve uma mudança de realidade, com a pandemia do COVID – 19, que poderá diretamente afetar a nossa relação com o espaço urbano e na intervenção comunitária? Tem alguma observação que considera relevante deixar à entidade responsável para os ajudar a gerir o território?” e as respostas foram as

seguintes:

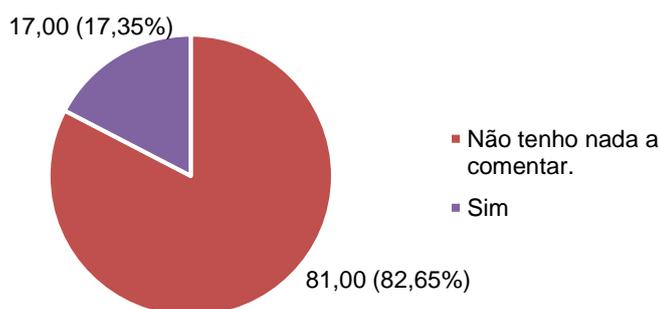


Gráfico 23 – Observações deixadas pela amostra.

Embora a grande maioria da população não tivesse nada a comentar (82,65%), houve quem utiliza-se este espaço para mencionar aspetos que consideravam relevantes.

As principais observações abordadas incluíam temas como: a sobrecarga de “estabelecimentos de AL” (5), o aumento de “criminalidade” e da sua evidência (7).

Contudo, também houve menções sobre a necessidade melhoria de “acessibilidade dos transportes públicos” (2), juntamente com a necessidade de “renovar sem transformar” a arquitetura (1) e o “subdesenvolvimento das zonas interiores” (1), incluindo também a criação de “casas de banho públicas” (1), implementação de “mais ATMs” (1),

8. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO

8.1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo estuda-se a rentabilidade da solução preconizada bem como a sua sustentabilidade económica e financeira.

Não faz sentido promover um projeto, como previamente apresentado, sem que seja analisada a sua viabilidade. Essa viabilização contempla duas perspetivas: a da exequibilidade e a da rentabilidade ou, no mínimo sustentabilidade económica. Muitos são os projetos que revelam grande potencial urbanístico e/ou turístico, mas que não passam da fase de conceção por sucumbirem à fase de implementação, quer por razões técnicas, jurídicas ou sobretudo de viabilidade económica.

Assim estudaremos, a partir de indicadores de análise de projetos, a viabilidade da solução proposta.

Do ponto de vista metodológico o estudo da rentabilidade foi organizado em seis fases:

1. Determinação dos tipos de intervenções a efetuar no edifício e correspondente estimativa de custos unitários;
2. Cálculo das áreas das zonas a intervencionar;
3. Determinação dos custos de aquisição, recuperação e funcionamento do edifício;
4. Cálculo do valor das rendas dos espaços a criar;
5. Determinação dos proveitos previsionais;
6. Análise da viabilidade do projeto.

8.2. DETERMINAÇÃO DOS TIPOS DE INTERVENÇÕES A EFETUAR NO EDIFÍCIO E CORRESPONDENTE ESTIMATIVA DE CUSTOS UNITÁRIOS

Com o auxílio do Professor e Avaliador de Imobiliário Mário Chaves, e a partir de um levantamento exaustivo foram identificadas as intervenções necessárias no edifício e calculados os respetivos custos unitários, como consta da tabela seguinte:

Tabela 2 - Custo de reabilitação (m²)

Recuperação do Edificado	Custo por m ²
Teto	115,00 €
Fachada	130,00 €
Vidros duplos	75,00 €
Caixilhos fachada	70,00 €
Interior fachada	55,00 €
Ventilação, saneamento e eletricidade	115,00 €
Casas de banho	100,00 €
Chão	85,00 €
Elevador	255,00 €

Ao longo do estudo, foram descobertas novas particularidades no projeto e apareceram alguns custos imprevistos. O teto teria de ser substituído (devido ao risco potencial para a saúde pública), no entanto, a descoberta do antigo cinema aumentou o interesse do ativo, mesmo que levado a um ligeiro aumento de investimento.

8.3. CÁLCULO DAS ÁREAS DAS ZONAS A INTERVENCIOR

Na tabela seguinte pode observar-se o cálculo das áreas envolvidas na intervenção com impacto, quer nos custos de reabilitação, quer na previsão dos proveitos.

Tabela 3 - Áreas de intervenção

Áreas envolvidas na reabilitação	
Área Total (m ²)	2546
Área Útil (m ²)	1782
Área de Cada Loja (m ²)	25
Nº de Espaços a arrendar	71
Área Espaço Multiusos (m ²)	400
Área Centro Artístico (m ²)	350
Área Espaço Organização (m ²)	75
Área Armazém (m ²)	75

Foi considerada 70% da área total, área útil, que foi dividida em 71 espaços de 25m² para rentabilizar. Devido à natureza do projeto, houve a necessidade de reaproveitamento de alguns dos mesmos, para a criação do Espaço Multiusos e do Centro Artístico, entre outros. Para tal, foram requalificados pequenos aglomerados dos espaços disponíveis, que serão rentabilizados de uma forma correspondente – o que significaria uma divisão mais integrada do que antecipado.

8.4. CUSTOS DE RECUPERAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO EDIFÍCIO

O custo de recuperação do edifício implicará dois tipos de custos, a reabilitação geral do edifício e a adaptação dos novos espaços comerciais às respetivas afetações funcionais. Estando previstas lojas com níveis de acabamentos diferentes foram assumidos custos diferentes para cada um dos dois perfis preconizados.

Na tabela seguinte podem observar-se os custos de viabilização do edifício para as novas funcionalidades.

Tabela 4 - Custos de recuperação e funcionamento do edifício

Viabilização do edifício	Custo por m ²	Nº de espaços	Custo Unitário	Custo total
Espaço Loja (Pouco Exigente)	150,00 €	10	3 750,00 €	37 500,00 €
Espaço Loja (Exigente)	300,00 €	10	7 500,00 €	75 000,00 €
Restaurante (Pouco Exigente)	400,00 €	9	10 000,00 €	90 000,00 €
Restaurante (Exigente)	600,00 €	6	15 000,00 €	90 000,00 €
Espaço Multiusos	655,00 €	1	262 000,00 €	262 000,00 €
Espaço Exposição de Arte	555,00 €	1	194 250,00 €	194 250,00 €
Espaço da Organização	355,00 €	1	26 625,00 €	26 625,00 €
Armazém	155,00 €	1	11 625,00 €	11 625,00 €
Total	-	39	-	787 000,00 €

A partir do valor estimado para a área total de intervenção apresentada na tabela anterior e tendo em conta o custo médio por metro quadrado apresentado na tabela 4, prevê-se um investimento de viabilização de 3.333.000,00€ (três milhões trezentos e trinta e três mil euros), a que terá que se adicionar o valor de mercado do edifício nas condições atuais e que foi estimado em 2.552.000,00€ (dois milhões quinhentos e cinquenta e dois mil euros), resultante de uma valorização de 1.160,00€ (mil cento e sessenta euros) por metro quadrado. Obtém-se assim um investimento global de 5.885.000,00€ (cinco milhões oitocentos e oitenta e cinco mil euros).

Para além do investimento estima-se ainda um valor anual de seguros de 12 000,00€ (doze mil euros), todos os restantes custos de funcionamento foram estimados em 3%

do valor total das rendas. Custos capitalizados anualmente com base em valores de mercado.

8.5. RENDAS PASSIVEIS DE SEREM OBTIDAS COM A UTILIZAÇÃO DO EDIFÍCIO

Seguindo igualmente o critério do valor de mercado, foram determinados os valores das rendas mensais a cobrar. Na tabela seguinte pode observar-se uma estimativa dos rendimentos anuais associados ao projeto no ano base.

Tabela 5 - Cálculo das rendas anuais

Rendas	Valor Base	Rend. Mensal	Rend. Anual
Espaços Loja	366,67 €	7 333,33 €	88 000,00 €
Restaurantes	366,67 €	5 500,00 €	66 000,00 €
Espaço Multiusos	5 866,67 €	5 866,67 €	70 400,00 €
Sala de Exposições	5 133,33 €	5 133,33 €	61 600,00 €
Espaço da Organização	1 100,00 €	1 100,00 €	13 200,00 €
Espaço Armazém	1 100,00 €	1 100,00 €	13 200,00 €
Total	-	26 033,33 €	312 400,00 €

O cálculo das rendas mensais a cobrar foi assim baseado no valor de mercado. Sendo a análise realizada a preços correntes as rendas foram capitalizadas anualmente a uma taxa média de 4,3%.

8.6. ANÁLISE DA RENTABILIDADE DO PROJETO

Para determinar a sustentabilidade e rentabilidade do projeto foram utilizados os indicadores TIR, VAL e PAYBACK.

A taxa de desconto foi a resultante do cálculo do CAPM que seguidamente se apresenta.

$$R_e = R_f + [\beta \cdot (R_m - R_f)]$$

Equação 1 – Capital Asset Pricing Model

Em que:

R_e – corresponde ao custo do capital próprio

R_f – corresponde à remuneração de uma aplicação sem risco

β – corresponde ao risco específico do negócio

R_m – corresponde à remuneração de uma aplicação com risco médio do mercado

De acordo como as informações obtidas no site de Damodam e no site de Country Economy (2021, dezembro, 29), o Beta e as taxas de aplicações sem risco e com risco de mercado são as que se apresentam em seguida.

$R_f = 0,40\%$

Beta = 0,65

$R_m = 6,50\%$

De onde resulta:

$R_e = 4,37\%$

Para a determinação dos indicadores foram ainda assumidos os seguintes pressupostos:

1. Cálculo do valor do negócio passados dez anos, segundo dois critérios; o do valor residual do edifício e o da perpetuidade com um crescimento de 1,00% a.a.;
2. Fluxos de caixa descontados com base no CAPM;
3. Não foi assumido qualquer endividamento pelo promotor, situação que, a verificar-se, reduziria significativamente o valor do custo do capital, aumentando consideravelmente quer a TIR quer o VAL.

Na tabela seguinte podem observar-se estes e os restantes pressupostos assumidos

Tabela 6 - Outros pressupostos assumidos no projeto

Taxa de atualização (CAPM)	4,37%	a.a.
Tx. Atualização perpetuidade	4,37%	a.a.
Tx. Crescimento das rendas (*)	4,30%	a.a.
Tx. crescim. custos manut. E seguros	2,50%	a.a.
Tx. Crescim. Perpetuidade	1,00%	a.a.
Inv. reposição anual para perpetuidade	100 000,00€	a.a.
Valorização imob. edifício (10 anos)	6,00%	a.a.

*Fonte: Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção (2020)

Na página seguinte apresentam-se os resultados obtidos para os indicadores.

Análise do projecto de investimento		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rubrica	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Rendas		325 833,20 €	339 844,03 €	354 457,32 €	369 698,99 €	385 596,04 €	402 176,67 €	419 470,27 €	437 507,49 €	456 320,31 €	475 942,09 €
Investimento	(5 885 000,00) €										
Custos de manut. e repos.		(18 096,38) €	(18 548,78) €	(19 012,50) €	(19 487,82) €	(19 975,01) €	(20 474,39) €	(20 986,25) €	(21 510,90) €	(22 048,68) €	(22 599,89) €
Seguros		(12 300,00) €	(12 607,50) €	(12 922,69) €	(13 245,75) €	(13 576,90) €	(13 916,32) €	(14 264,23) €	(14 620,83) €	(14 986,36) €	(15 361,01) €
Cash Flow Operacional	(5 885 000,00) €	295 436,83 €	308 687,74 €	322 522,13 €	336 965,41 €	352 044,13 €	367 785,96 €	384 219,79 €	401 375,75 €	419 285,28 €	437 981,18 €
Valor residual											8 431 310,96 €
FCFF com VR	(5 885 000,00) €	295 436,83 €	308 687,74 €	322 522,13 €	336 965,41 €	352 044,13 €	367 785,96 €	384 219,79 €	401 375,75 €	419 285,28 €	8 869 292,13 €
Perpetuidade											10 044 017,19 €
FCFF com perpetuidade	(5 885 000,00) €	295 436,83 €	308 687,74 €	322 522,13 €	336 965,41 €	352 044,13 €	367 785,96 €	384 219,79 €	401 375,75 €	419 285,28 €	10 481 998,37 €
Factor de atualização - C7 base no CAPM	1,00	1,04	1,09	1,14	1,19	1,24	1,29	1,35	1,41	1,47	1,53
	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0,49 €
FCFF descontado VR	(5 885 000,00) €	283 080,37 €	283 406,39 €	283 723,22 €	284 031,05 €	284 330,02 €	284 620,31 €	284 902,06 €	285 175,44 €	285 440,58 €	5 785 490,51 €
FCFF descontado acumulado VR	(5 885 000,00) €	(5 601 919,63) €	(5 318 513,25) €	(5 034 790,02) €	(4 750 758,97) €	(4 466 428,95) €	(4 181 808,64) €	(3 896 906,58) €	(3 611 731,15) €	(3 326 290,56) €	2 459 199,94 €
FCFF descontado perpetuidade	(5 885 000,00) €	283 080,37 €	283 406,39 €	283 723,22 €	284 031,05 €	284 330,02 €	284 620,31 €	284 902,06 €	285 175,44 €	285 440,58 €	6 837 468,10 €
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(5 885 000,00) €	(5 601 919,63) €	(5 318 513,25) €	(5 034 790,02) €	(4 750 758,97) €	(4 466 428,95) €	(4 181 808,64) €	(3 896 906,58) €	(3 611 731,15) €	(3 326 290,56) €	3 511 177,54 €
		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0,57
ANÁLISE DE VIABILIDADE		C/Valor Residual	c/ Perpetuidade								
VAL		2 459 199,94 €	3 511 177,54 €								
TIR		8,85%	10,32%								
Payback (anos)		18	18								

Da análise dos resultados podemos concluir que, quer no caso em que se assumiu o valor residual como no caso em que se recorreu à perpetuidade os valores obtidos para os três indicadores (TIR, VAL e PAYBACK) apontam no sentido da viabilidade do projeto já que o VAL é sempre positivo, a TIR mostra valores em linha com o exigido pelos fundos de investimento internacionais (entre 8,85% e 10,32%). O investimento é recuperado num período aceitável (18 anos) face ao tipo de investimento realizado.

8.7. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DO PROJETO

Atendendo à possibilidade de se verificarem variações nas previsões assumidas para as principais rubricas condicionantes da rentabilidade do projeto, foram realizadas simulações sobre estas variáveis individualmente e em conjunto. Os resultados obtidos constam da tabela seguinte.

A partir das simulações efetuadas pode concluir-se que o projeto assegura uma rentabilidade interessante, mesmo no cenário mais pessimista, em que se conjuga um erro de estimativa, para mais, em 10% nas receitas com um erro, por defeito, nos investimentos e despesas de manutenção do edifício, também em 10%. O valor alcançado – cerca de 7% - mantém o projeto com uma rentabilidade aceitável tendo em conta o tipo de investimento.

Tabela 7 – Simulação individual e conjunta

Simulação individual				
Variável simulada	Variação	Valores obtidos	C/Valor Residual	c/ Perpetuidade
Rendas	5%	VAL	2 614 865,88 €	4 128 150,72 €
		TIR	9,13%	11,16%
		Payback (anos)	17	17
Rendas	-5%	VAL	2 303 534,01 €	2 894 204,36 €
		TIR	8,56%	9,42%
		Payback (anos)	18	18
Investimento e Custos de manut. e reposição	5%	VAL	2 761 454,73 €	3 835 337,29 €
		TIR	9,55%	11,05%
		Payback (anos)	17	17
Investimento e Custos de manut. e reposição	-5%	VAL	2 156 945,16 €	3 187 017,80 €
		TIR	8,18%	9,62%
		Payback (anos)	18	18
Rendas	10%	VAL	2 770 531,82 €	4 745 123,90 €
		TIR	9,41%	11,97%
		Payback (anos)	16	16
Rendas	-10%	VAL	2 147 868,07 €	2 277 231,18 €
		TIR	8,28%	8,48%
		Payback (anos)	19	19
Investimento e Custos de manut. e reposição	10%	VAL	2 147 868,07 €	2 277 231,18 €
		TIR	8,28%	8,48%
		Payback (anos)	19	19
Investimento e Custos de manut. e reposição	-10%	VAL	3 063 709,51 €	4 159 497,03 €
		TIR	10,31%	11,84%
		Payback (anos)	16	16
Simulação conjunta				
Variável simulada	Variação	Valores obtidos	C/Valor Residual	c/ Perpetuidade
Renda	10%	VAL	3 375 041,38 €	5 393 443,39 €
		TIR	10,91%	13,52%
		Payback (anos)	15	15
Investimento e Custos de manut. e reposição	-10%	VAL	1 543 358,50 €	1 628 911,69 €
		TIR	7,02%	7,15%
		Payback (anos)	21	21

Da leitura da tabela resulta um intervalo de variação para os indicadores de avaliação do projeto de investimento (TIR, VAL e PAYBACK), que apontam para valores interessantes em todos os cenários, mostrando uma boa robustez do projeto quando confrontado com situações diferentes das assumidas para o cenário mais provável.

Assim, do ponto de vista económico e financeiro justifica-se a realização do investimento, ainda que sem considerar o efeito induzido na economia local e o muito

relevante contributo que o mesmo terá para a interação entre a população local e os turistas, fator determinante para a continuação do sucesso do turismo na capital.

Futuramente e para reforçar a importância do projeto calcular-se-ão esses efeitos, bem como o impacto do mesmo ser, em parte, financiado por crédito bancário, facto que melhorará a rentabilidade para os promotores, no pressuposto de que o financiamento terá um custo inferior à rentabilidade expectável para o projeto, provocando assim um efeito de alavanca financeira positivo.

9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

9.1. INTRODUÇÃO

Como esperado, o estudo empírico contribuiu para a determinação dos principais elementos inibidores do aproveitamento turístico da zona de estudo. Para além disso, a abordagem pessoal utilizada, facilitou a demonstração dos sintomas do sentimento de abandono público.

O estudo documental demonstrou a riqueza histórica e potencial geográfico que a zona tem, juntamente com os contrastes que passou ao longo do tempo. Mas a interação pessoal com a população local, reforçou a necessidade de alguns elementos básicos, que superam a necessidade de criação de um polo atrativo.

Seguidamente, serão abordados os principais desafios a enfrentar no estudo de caso, com o fim de facilitar a recuperação urbana da zona, melhorar a qualidade de vida local e criar condições para consolidar o turismo.

9.2. PRINCIPAIS ASPETOS A ENDEREÇAR

A investigação chegou à conclusão que o Largo do Intendente, e a zona do Intendente trata-se de uma zona comprometida pelos seus antecedentes históricos. Embora se situe num local privilegiado, a sua contextualização histórica significou mudanças sociais que criaram o ecossistema observado presentemente.

O principal desafio à mudança na zona de estudo é social, consequente da negligência que deixou a região fora do foco administrativo, o que, por um lado, contribuiu para o aparecimento de crime, toxicod dependência e prostituição, e por outro lado, para o aparecimento de imigrantes em busca de novas oportunidades de vida - algo que floresceu com o recente aparecimento de medidas de requalificação e proteção.

Embora a multiculturalidade da zona seja um dos seus principais elementos atrativos, nasce parcialmente de uma natureza questionável. A amostra inquirida imigrante era maioritariamente Bengali, que desenvolveu um aglomerado da oferta da Rua do Bem-Formoso. Dentro dessa amostra, foi comprovado a existência de uma “máfia”, segundo as notícias nacionais, (TVI. Redação, 2021). que explora as políticas de

imigração e os negócios locais para desenvolver a sua atividade criminal. O que compromete qualquer medida de requalificação ou diversificação da oferta e culminou numa oferta pouco diferenciada, sem grandes expectativas de melhoria.

Para além desse problema, existe outro que requer solução administrativa e policial. Trata-se da diminuição da criminalidade e da sua evidência. Algo que aconteceu devido negligência administrativa e se alastrou, numa zona com valor estratégico. A mesma negligência, como esperado, resulta presentemente de dados administrativos questionáveis, o que complica a realização de estudos em grande escala.

Uma vez abordados esses problemas estruturais, que têm um processo de resolução demorado e complexo, poder-se-á falar do aproveitamento turístico.

Na oferta turística existem dois componentes que necessitam de intervenção. A primeira é a banalidade da oferta, que poderá ser melhor endereçada se for realizado um plano da oferta local (categorizando os seus elementos e forçando diversificação e um certo nível de qualidade). A segunda, é a gestão do potencial atrito social, consequente da negligência da população residente mais antiga.

Seguidamente, considera-se sensata a criação de um polo atrativo. O estudo recomendou a exploração da antiga Garagem Auto Lis. A interação com a população local permitiu o estudo avaliar a sua preferência relativamente aos conteúdos de tal espaço. Após a sua análise, conclui-se que seriam feitas ligeiras alterações ao plano.

No piso superior do projeto foi priorizada a criação de um espaço multiusos, para acomodar necessidades de Centro Cultural ou um local de debates, palestras e reuniões e no piso anterior um espaço para exposições de arte local (aproveitando as ruínas do antigo cinema). Preferencialmente, cedendo algum espaço também para a organização, talvez uma sede de organização de eventos (encarregue principalmente dos eventos culturais). Também é visto como uma necessidade um aproveitamento na ótica de restauração e bebidas, juntamente com a comercialização de produtos frescos.

9.3. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Hipótese 1: Na cidade de Lisboa, a atividade turística poderá ser valorizada se for realizado um estudo completo para definir um foco estratégico para a cidade.

Hipótese verificada

A investigação comprova que a valorização da atividade turística, de um modo sustentável, requer uma abordagem holística, que analisa as necessidades cada um dos seus ativos e a prepara para evitar pôr o sistema em sobrecarga.

O principal desafio não é o potencial de valorização, mas a aplicabilidade da mesma, devido ao horizonte político e a inconsciência local. Certas medidas, requerem grande eficácia e coordenação, por parte da autoridade pública e um envolvimento e mobilização social que, parece improvável.

Hipótese 2: É possível melhorar o grau de articulação entre habitação e alojamento de suporte ao turismo e, se o fizer, dar-se-á um desenvolvimento mais integrado que será mais benéfico a longo prazo.

Hipótese verificada

Uma das variáveis abordadas na investigação, é a diluição da procura turística da cidade, para que ambas as partes consigam coexistir sem conflito. As concentrações de alojamento de suporte em algumas zonas da cidade levaram a um congelamento de licenciamento tardio, o que contribuiu para a concentração da procura que estamos a endereçar.

Ao melhorar a articulação de habitação e alojamento de suporte ao turismo, para incluir novas zonas reabilitadas, a investigação visa simultaneamente valorizar essas zonas e diminuir a concentração da procura (ou pelo menos facilitar a implementação de outras medidas que o façam, como a limitação de capacidade ou aumentos de taxas).

Hipótese 3: É possível conciliar intervenções localizadas de requalificação urbana, ajustadas às expectativas das populações locais e dos turistas, assegurando a sua sustentabilidade económica e financeira.

Hipótese verificada

A investigação teórica, demonstra que a abordagem definida, deve ter um foco na sustentabilidade a longo prazo, no entanto, o estudo ao largo do intendente conseguiu encontrar soluções economicamente viáveis que melhorariam o aproveitamento turístico.

Embora a abordagem estabelecida envolva uma participação pública, impossível de replicar nesta investigação, o estudo demonstra resultados promissores, na ótica de identificação do problema e fornecimento de solução.

9.4. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objeto de estudo não foi abordado integralmente, devido à escala da investigação. Foi desempenhada uma metodologia estratégica direcionada para a zona turística tradicional da cidade de Lisboa (teoria de alargamento da procura tradicional), negligenciando outras zonas da cidade. No entanto, o objetivo do estudo foi alcançado.

A orientação da metodologia desenhada, era o incentivo da requalificação urbana, de modo a maximizar o aproveitamento turístico das áreas escolhidas, como um meio para diluir o foco turístico e desenvolver novos pontos de interesse turístico. O estudo de caso, demonstrou resultados promissores, embora tenha encontrado problemas maiores, que requerem coordenação e financiamento público, como esperado. No entanto, demonstrou ser possível a criação de uma metodologia aplicável que neste caso em concreto incluía um projeto financeiramente viável que contribuía para os objetivos da investigação.

9.5. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

PD1: Será possível definir planos de intervenção em zonas específicas de Lisboa, enquadrados nos objetivos estratégicos da cidade e ajustados às expectativas dos moradores?

A construção de medidas de valorização do turismo ajustadas às expectativas dos moradores, segundo a literatura, é possível e favorável ao futuro que antecipamos. O estudo elabora a necessidade um crescimento turístico sustentável, que segundo a teoria, inclui uma relação saudável com os residentes e a sua colaboração no desenvolvimento estratégico da cidade.

Os residentes ocupam um papel crucial na economia de Lisboa. São uma parte crucial da autoridade pública e da entidade reguladora e ocupam um grande papel nas decisões de aproveitamento turístico.

Uma metodologia específica ao local de estudo demonstrou ser acertada no desenvolvimento turístico, especialmente numa cidade como a de Lisboa, com uma grande diversidade socio-urbana, contribuindo para a solidificação da identidade dos bairros.

PD2: Poderemos promover intervenções pontuais que satisfaçam simultaneamente a população local e os turistas e que sejam economicamente viáveis?

No projeto, recomendado no estudo de caso, demonstrou ser possível a implementação de medidas, económica e financeiramente viáveis, que satisfaçam a população local e os turistas.

Embora os turistas normalmente sejam mais atraídos a intervenções atrativas enquanto a população local favorece mudanças funcionais, ambas são relevantes e necessárias. As conclusões do estudo de caso favorecem as preocupações sociais, devido ao seu efeito base, mas isso não compromete as suas outras necessidades. A requalificação do aproveitamento turístico da área de estudo tem várias camadas e etapas.

O principal desafio na criação de iniciativas publico privadas é a orientação da política estratégica, que por vezes favorece interesses privados ou negligencia os interesses sociais, a longo prazo.

PD3: Será importante estudar aprofundadamente a cidade do ponto de vista urbanístico para propor novas soluções integrativas da população local com os turistas?

A investigação demonstra algumas preocupações quanto ao aproveitamento urbano da cidade, tanto a necessidade de atualização, como o potencial desperdício urbano.

Como mencionado na investigação, a cidade é resultante do esforço e da vida humana. Tem traçados urbanos tradicionais e modernos, que refletem diferentes tempos da cidade. O planeamento urbano atual da cidade, e dos seus subúrbios, tem um enorme papel no seu potencial aproveitamento turístico. O desenvolvimento de centros disfuncionais (como clusters), sem um sistema de transportes atualizado, resulta historicamente numa sobrecarga dos sistemas de transporte e num crescimento urbano desinteressante turisticamente.

Lisboa é uma cidade rica em património cultural. A sua contextualização histórica contribuiu para uma divisão cultural, em bairros, que levou a um desenvolvimento de zonas muito diferentes ao longo da cidade, com diferentes relevâncias históricas. Presentemente, encontramos a oportunidade de crescer a cidade como desejado. Devemos utilizar essa oportunidade para criar centros cativantes, sustentáveis e memoráveis, em vez de sucumbir à ambição financeira de curto prazo.

9.6. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Na cidade de Lisboa é possível promover ações pontuais, economicamente sustentáveis, de suporte às linhas estratégicas de desenvolvimento do turismo e do bem-estar social definidas pelas autoridades?

Não só é possível como deve ser encorajado. A investigação chegou à conclusão que o desenvolvimento de certos polos estratégicos, contribuirá grandemente para a descentralização da procura e diversificação da oferta, algo benéfico para uma estratégia nacional virada para o desenvolvimento sustentável.

No estudo de caso foi realizada uma análise situacional, com o feedback da população local e chegou-se à conclusão que esta poderia melhorar bastante, de um modo palpável. No final do mesmo são apresentados os principais desafios a enfrentar para que este consiga maximizar o seu aproveitamento turístico e rejuvenescer a região. A intervenção proposta incluía a implementação de medidas de embelezamento e a criação de um elemento atrativo, para não falar dos problemas sociais abordados (que requerem uma abordagem pública). Embora as medidas de embelezamento sejam definidas como um custo necessário, que apenas se poderá mostrar economicamente viável numa outra escala, o elemento atrativo demonstrou ser financeiramente sustentável.

Deve ser notado que, embora o projeto apresentado seja viável, requer uma intervenção e gestão pública atenta. A estratégia proposta pretende contribuir para a valorização do turismo de Lisboa, o desenvolvimento de identidade local e a melhoria do aproveitamento do setor, por parte da cidade e dos seus residentes. Mesmo que não garantam todos o mesmo incentivo para privados.

Em suma, o estudo demonstrou ser possível a promoção de ações pontuais, economicamente sustentáveis, de suporte às linhas estratégicas de desenvolvimento

do turismo e do bem-estar social definidas pelas autoridades. Essas ações teoricamente contribuiriam para o envolvimento privado e facilitaram a gestão, no entanto, mesmo que tal não aconteça, deve ser observado como um investimento no setor e na requalificação da cidade, independentemente do seu horizonte político.

9.7. REFLEXÕES FINAIS

O contributo académico desta investigação foi encontrado na articulação das várias perspetivas da problemática do turismo sustentável, incluindo a busca pela sustentabilidade financeira dos investimentos. Em termos práticos, apresentou-se um caso que promove intervenções holísticas, com uma abordagem diversificada, incluindo um projeto, financeiramente sustentável, que facilitará introdução de novos *stakeholders* e afetar a participação local positivamente.

O trabalho de investigação confirmou uma intuição pessoal, que tinha como habitante da cidade, quanto às insuficiências e virtudes de um lugar potencialmente interessante, mas com uma realidade local específica e nem sempre consensual.

O estudo desenvolvido permitiu confirmar que a metodologia de abordagem estratégica poderá colmatar grande parte das insuficiências ao nível da gestão local, e acomodar dinâmicas futuras, pois a cidade é um organismo vivo e a gestão trabalha com o imponderável.

9.8. RECOMENDAÇÕES

Tendo em conta os resultados do estudo, é recomendado um estudo aprofundado às várias Freguesias mencionadas no estudo, contribuindo assim para a qualificação do setor do turismo da cidade de Lisboa que ainda está muito aquém do seu potencial.

Futuros desenvolvimentos de zonas específicas da cidade deverão seguir uma metodologia integrativa, conciliando as motivações e necessidades da população local com as expectativas dos turistas que visitam a cidade, evitando assim potenciais fatores de insatisfação e conflito entre as duas partes.

9.9. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O estudo de indicadores de sustentabilidade, realizado no estudo prévio, indicou a necessidade de envolvimento público e de uma escala considerável. Como identidade individual torna-se impossível no âmbito e tempo disponível realizar um estudo aprofundado focalizado de todas as vertentes do turismo da cidade.

A dificuldade na obtenção de informação histórica e sobretudo sobre as orientações estratégicas para articulação do turismo com a população local, o tempo e meios necessários para determinar as necessidades de investimento, estimativa de receitas e de despesas de funcionamento foram fatores condicionantes da realização do trabalho.

9.10. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Ao longo da investigação sugerem-se a realização de estudos em freguesias como a de S. Vicente, Misericórdia, Estrela, Campo de Ourique, Avenidas Novas, Alcântara, Alvalade e Arroios (dando maior ênfase ao Campo Mártires da Pátria), para contribuir para a diluição da procura e fornecer espaço para a zona tradicional se adaptar à procura esperada.

Para além dos trabalhos recomendados para as diversas áreas de estudo, também se considera relevante mencionar a necessidade de utilizar metodologias de análises de projetos na análise de novas infraestruturas do turismo na cidade de Lisboa. Na realização de futuros estudos, bem como em futuros desenvolvimentos do agora apresentado, recomenda-se a avaliação económica, tendo em conta os efeitos induzidos, pelos projetos preconizados.

Idealmente, a metodologia deve continuar a ser testada, desenvolvida e aplicada em novas realidades, como outras cidades com relevância turística.

REFERÊNCIAS ¹

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DOS COMERCIANTES DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO (2020) - Atualização das rendas para 2022 fixada em 0,43% [Em linha]. Porto : APCMC. [Consult. 2 de Dez. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.apcmc.pt/legislacao/atualizacao-das-rendas-para-2022-fixada-em-043/>>.

BYCOOL (2021) - Mercado do Vinho em Campo de Ourique [Em linha]. Braga : Lisboa Cool. [Consult. 1 Mar. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://lisboacool.com/blog/mercado-vinho-campo-ourique>>.

CHON, Kye-Sung (1990) - The role of destination image in tourism : A review and discussion. The Tourist Review [Em linha]. 45:2 (1990) 2-9. [Consult. 1 Mar. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://doi.org/10.1108/eb058040>>.

COUNTRY ECONOMY (2021) - Taxas de Aplicação sem risco e com risco [Em linha]. Madrid : Alldatanow. [Consult. 29 Dez. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://pt.countryeconomy.com/mercados/premio-risco>>.

DAMODARAM, Aswath (2021) – Beta [Em linha]. [S.l.] : New York : Damodaran. [Consult. 29 Dez. 2021]. Disponível em WWW:<URL:https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html>.

ENGLISH TOURISM COUNCIL (2001) - Memorandum submitted by the English Tourism Council. UK Parliament [Em linha]. London : UK Parliament. [Consult. 19 Mar. 2021]. Disponível em WWW:<URL:

¹ Estas referências foram elaboradas com base nas seguintes normas:

- ISO 7144:1986 – Documentation – Présentation des thèses et documents assimilés. Esta norma estipula a criação de um capítulo específico para a organização das referências bibliográficas de todos os documentos citados no texto;
- NP 405-1:1994 – Referências bibliográficas: documentos impressos;
- NP 405-2:1998 – Referências bibliográficas: materiais não livro;
- NP 405-3:2000 – Referências bibliográficas: documentos não publicados;
- NP 405-4:2002 – Referências bibliográficas: documentos electrónicos.

<https://publications.parliament.uk/pa/cm200102/cmselect/cmcmucmeds/1291/2110502.htm>.

FERRO, G. (2012) - Modos de Vida e Reabilitação Urbana : o bairro da Mouraria. Lisboa : ISCTE/LNEC.

GOBRI, D. (2014) - Qual o tipo de trabalhador que você é : papagaio, urubu ou águia [Em linha]. [S.l.] : Tiago Samuray Oficial. [Consult. 3 Mai. 2021]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.youtube.com/watch?v=k5l4RBJ3g2E>>.

GOLEMAN, Daniel (1946) - Liderança Eficaz. Traduzido por Miguel Freitas da Costa. Coimbra : Editora Almedina. (Clássicos Harvard Business Review).

GUNAY, Semra ; YILMAS, Ali (2012) - Urban Tourism and Its Contribution to Economic and Image Regeneration [Em linha]. [S.l.] : RsearchGate. Comunicação na 1st International Interdisciplinary Social Inquiry Conference. [Consult. 3 Mai. 2021]. Disponível em WWW:<URL: https://www.researchgate.net/publication/329529240_Urban_Tourism_and_Its_Contribution_to_Economic_and_Image_Regeneration>.

HUSBANDS, Winston (1989) - Social Status and Percention of Tourism in Zambia. Annals of Tourism Research 16.

IDEALISTA (2021) - Mapa de Lisboa : casas para arrendar [Em linha]. Lisboa : Idealista. [Consult. 30 Abr. 2021]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.idealista.pt/arrendar-casas/lisboa/mapa>>.

KOS, Blaz (2020) - Kaizen Method and Philosophy - Why is constant improvement the winning strategy [Em linha]. Ljubljana : Spica. [Consult. 18 out. 2021]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.spica.com/blog/kaizen-method>>.

LAW, Christopher M. (2002) - Urban Tourism : the visitor economy and the growth of large cities. 2.^a ed.. London : Continuum.

LISBOA. Câmara Municipal (2015) - Re-Habitar Lisboa : programa de recuperação de devolutos [Em linha]. Lisboa : CML. [Consult. 10 Mar. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.cm-lisboa.pt/en/living-in/urban-planning/urban-rehabilitation/incentive-programs-for-urban-rehabilitation/re-habita-lisboa-programa-de-reabilitacao-de-devolutos-em-estudo>>.

LISBOA. Câmara Municipal (2018) - Estudo Urbanístico do Turismo em Lisboa [Em linha]. Lisboa : CML. [Consult. 26 Fev. 2021]. Disponível em WWW:<URL: <https://observatorio-lisboa.eapn.pt/ficheiro/Estudo-Urban%C3%ADstico-do-Turismo-em-Lisboa.pdf>>.

LISBOA. Câmara Municipal (2019) - Orcamento Municipal de 2020 [Em linha]. Lisboa : CML. [Consult. 10 Fev. 2021]. Disponível em WWW:<URL: <https://lisboarorcamento.cm-lisboa.pt/orcamento/despesas-e-investimentos/eixos-estruturantes/melhorar-a-qualidade-de-vida-e-do-ambiente/>>.

MAGALHÃES, Ana Margarida Moura (2016) – Intendente : turismo, consumo e lazer num território em transformação [Em linha]. Lisboa : Faculdade de Letras. Dissertação de Mestrado em Turismo e Comunicação. [Consult. 30 Abr. 2021]. Disponível em WWW:<URL:https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/27605/1/igotul009091_TM.pdf>.

MAITLAND, R. (2006) - How can we manage the tourist-historic city? Tourism Strategy in Cambridge. UK, 1978 – 2003. Tourism Management [Em linha]. 27:6 (Dec. 2006) 1262-1273. [Consult. 30 Abr. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.006>>.

MARQUES, Rita de Sousa Martins Bento (2015) - Programas culturais e a reabilitação de edifícios e espaços urbanos: o Largo do Intendente de Pina Manique [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de mestrado integrado em Arquitectura, Universidade Lusíada, Faculdade de Arquitectura e Artes. [Consult. 30 Abr. 2021]. Disponível em WWW:<URL: <http://hdl.handle.net/11067/1775>>.

MENEZES, Marluci (2001) – Mouraria : entre o mito da Severa e o Martim Moniz : estudo antropológico sobre o campo de significações imaginárias de um bairro típico de Lisboa. Lisboa : [s.n.]. Universidade Nova, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

NASCIMENTO, João Miguel António (2014) - Álvaro Siza Vieira e o plano do Chiado [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação, Universidade Lusíada, Faculdade de Arquitectura e Artes. [Consult. 5 Abr. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/749>>.

NEAL, J. D. ; GURSOY, D. (2008) - A Multifaceted Analysis of Tourism Satisfaction. *Journal of Travel Research* [Em linha]. 47:1 (2008) 253-62. [Consult. 3 Set. 2022]. Disponível em WWW:<URL:<https://doi.org/10.1177/0047287507312434>>.

NORMAN, Wayne ; MACDONALD, Chris (2004) - Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line.” *Business Ethics Quarterly* [Em linha]. 14:2 (April 2004) 243 - 262. [Consult. 18 mai. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://doi.org/10.5840/beq200414211>>.

PIZAM, Abraham ; NEUMANN, Yoram ; REICHEL, Arie (1978) - Dimensions of tourist satisfaction with a destination area. *Annals of Tourism Research* [Em linha]. 5:3 (July–September 1978) 314-322. [Consult. 18 Mai. 2021]. Disponível em WWW:<URL:[https://doi.org/10.1016/0160-7383\(78\)90115-9](https://doi.org/10.1016/0160-7383(78)90115-9)>.

PORTER, M. (1999) - Estratégias competitivas essenciais : a vantagem competitiva das Nações. Traduzido por A. Serra. Rio de Janeiro : Elsevier.

PORTUGAL. Leis, decretos, etc. (2012) - Aviso n.º 11622/2012 : Aprovação da Revisão do Plano Diretor Municipal de Lisboa. DRE [Em linha]. Lisboa : INCM.. Publicado em Diário da República, n.º 168/2012, Série II de 2012-08-30, páginas 30275-30377. [Consult. 12 Feb 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/1787349/details/normal?q=Aviso+n%C2%BA%2011622%2F2012>>.

RAJESH, R. (2013) – Impact of tourist perceptions, destination image and tourism satisfaction on destination loyalty: a conceptual model. PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural [Em linha]. 11:3 (julio, 2013) 67-78. [Consult. 12 Feb 2021]. Disponível em WWW:<URL:https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/14943/PS_11_3_%282013%29_07.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS (2019) - Plano Estratégico de Turismo para a região de Lisboa 2020–2024 [Em linha]. Lisboa : Turismo de Lisboa. [Consult. 15 Jan. 2021]. Disponível em WWW:<URL:https://www.lisboa.pt/fileadmin/atualidade/noticias/user_upload/Relatorio_Final_Plano_Estrategico-2020-2024_compressed.pdf>.

SCHLUTER, R. ; VAR, T. (1988) - Resident Attitudes Toward Tourism in Argentina: A Research Note. *Annals of Tourism Research* 15.

SIMMEL, Georg (1950) - The Metropolis and Mental Life. In WOLF, K., ed. - The sociology of Georg Simmel. New York : Free Press. p. 409-424.

TIMUR, Seldjan ; GETZ, Donald (2008) - A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 20:4 (2008) 445–461. [Consult. 15 Jan. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://doi.org/10.1108/09596110810873543>>.

TURISMO DE PORTUGAL (2021b) - Mapa de Lisboa [Em linha]. Lisboa : Turismo de Portugal. [Consult. 14 Jun. 2021]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/node/194929>>.

TURISMO DE PORTUGAL, I.P. (2017) - Inquérito Motivacional 2017 [Em linha]. Lisboa : Turismo de Lisboa. [Consult. 14 Dez. 2020]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobre-o-turismo-de-lisboa/d/documentos/observatorio>>.

TURISMO DE PORTUGAL, I.P. (2020) - Estratégia de Turismo 2027 [Em linha]. Lisboa : Turismo de Portugal. [Consult. 12 Nov. 2020]. Disponível em WWW:<URL: <http://institucional.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>>.

TURISMO DE PORTUGAL, I.P. (2021a) – SIGTUR : Sistema de Informação Geográfica do Turismo de Portugal [Em linha]. Lisboa : Turismo de Portugal. [Consult. 20 Abr. 2021]. Disponível em WWW:<URL: <https://sigtur.turismodeportugal.pt/>>.

TVI. Redação (2021) - Quem é a máfia bengali que persegue e explora lojistas no Martim Moniz?. TVI [Em linha]. (22 set. 2021). [Consult. 23 Set. 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://tvi.iol.pt/noticias/sociedade/lisboa/noticia-tvi-quem-e-a-mafia-bengali-que-persegue-e-explora-lojistas-no-martim-moniz?fbclid=IwAR1mGQY3XgNY7vYmqPEuH7-CFjOGxjpfZJgaThiXRAJF84M4IWtseOcNjvA>>.

UNITED NATIONS. World Tourism Organization (2020) - Healing Solutions for Tourism Challenge – Runner Ups : Europe [Em linha]. [S.l.] : UNTWO. [Consult. 30 Out. 2020].

Disponível em WWW:<URL:

<https://www.youtube.com/watch?v=dKDcqqjQfmQ&t=288s>>.

UNITED NATIONS. World Tourism Organization . General Assembly (2017) – Resolutions adopted by the General Assembly at its twenty-second session [Em linha].

Chengdu : UNWTO. Realizada de 11 a 16 de setembro de 2017. [Consult. 14 jan.

2022]. Disponível em WWW:<URL: [https://www.e-](https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/unwtogad.2017.1.g51w645001604500)

[unwto.org/doi/epdf/10.18111/unwtogad.2017.1.g51w645001604500](https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/unwtogad.2017.1.g51w645001604500)>.

VIEIRA, Siza (2013) - Siza Viera conta como foi o projeto de recuperação do chiado.

Entrevistado por J. Figueira. Público [Em linha]. (25 ago. 2013). [Consult. 7 Abr. 2021].

Disponível em WWW:<URL:<https://www.publico.pt/2013/08/25/local/video/siza-viera-contanos-como-foi-o-projecto-de-recuperacao-do-chiado-20130824-181004>>.

ZÚQUETE, Ricardo (2020) – “The train slows down (...) i have arrived to Lisbon, but not to a conclusion”. Kőszeg, Hungary : [s.n.]. Comunicação proferida no First Anual Kraft : Creative Cities – Sustainable Regions Conference.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

- Apêndice A** - Inquérito sobre o aproveitamento turístico do Largo do Intendente, Pina Manique.
- Apêndice B** - Survey on the tourist use of Largo do Intendente, Pina Manique.

APÊNDICE A

Inquérito sobre o aproveitamento turístico do Largo do Intendente, Pina
Manique

1. Idade:

- Menos de 20 anos
- 20 aos 30 anos
- 30 aos 40 anos
- 40 aos 50 anos
- 50 aos 60 anos
- Mais de 60 anos

2. Local de Residência:

- Área Metropolitana de Lisboa (AML)
- Dentro da zona delimitada no mapa
- Fora da AML



3. Tempo de Residência:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

4. Com que identidade de género mais se identifica:

- Feminino
- Masculino
- Transexual Feminino
- Transexual Masculino
- Intersexual
- Outro: _____

5. Situação profissional:

- Estudante
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Reformado
- Desempregado

6. Nacionalidade:

- Portuguesa
- Outra: _____

7. Com que frequência passa no Largo do Intendente?

- 1 vez por dia
- 3 vezes por semana
- 1 vez por mês
- 1 vez por ano
- Nunca

8. Tem consciência das alterações realizadas pela CML na zona do Intendente?

Sim, conheço bem
Mais ou Menos
Não

9. Classifique a sua opinião quanto às intervenções da CML na zona de estudo (onde 1 significa “nada satisfeito” e 5 significa “totalmente satisfeito”):

1 2 3 4 5

10. Classifique a obra de reabilitação do Largo do Intendente (onde 1 significa “nada satisfeito” e 5 significa “totalmente satisfeito”):

1 2 3 4 5

11. Classifique o ambiente do Largo e das suas redondezas (onde 1 significa “nada satisfeito” e 5 significa “totalmente satisfeito”):

1 2 3 4 5

12. Classifique a limpeza e a manutenção da zona de estudo (onde 1 significa “nada satisfeito” e 10 significa “totalmente satisfeito”):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Classifique a qualidade do espaço da zona de estudo (onde 1 significa “nada satisfeito” e 10 significa “totalmente satisfeito”):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Considera que a zona do Intendente tem potencial turístico?

Sim, muito.
Sim
Médio
Pouco
Não

15. Classifique a situação turística da zona antes da pandemia começar tendo em conta os anos anteriores (onde 1 significa “muito fraca” e 5 significa “muito forte”):

1 2 3 4 5

16. Classifique a inserção dos turistas na zona. Foi bem realizada? (onde 1 significa “muito mal realizada” e 5 significa “muito bem realizada”):

1 2 3 4 5

17. Comente a frase: “O aumento da procura turística melhorou a zona” (onde 1 significa “discordo plenamente” e 5 significa “concordo plenamente”)

1 2 3 4 5

18. Qual é a sua opinião quanto aos turistas que frequentam a zona? Sente que são uma mais valia? (Onde 1 significa “Não gosto” e 5 significa “Gosto bastante”):

1 2 3 4 5

19. Classifique o conteúdo das iniciativas culturais da zona da Mouraria (onde 1 significa “insuficiente” e 10 significa “ideal”):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. Classifique a forma como são realizadas as iniciativas culturais da zona da Mouraria (onde 1 significa “muito fraca” e 10 significa “ideal”):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Classifique a intensidade das iniciativas culturais da zona da Mouraria (onde 1 significa “intensidade insuficiente” e 10 significa “intensidade ideal”):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. Se a entidade reguladora decidisse dar à população local um lugar de natureza multicultural, onde a população pudesse manifestar as suas aspirações, costumes e desejo de conhecimento, que atividades gostaria que viessem a existir no edifício da antiga Garagem Auto Lis?

Dê a suas preferências por ordem decrescente de importância:

- Gastronomia local
- Produtos de Mercearia Local
- Exposição de Arte (de Artistas Locais)
- Centro de Celebrações Culturais
- Produtos Orgânicos usados localmente
- Local para debates, discussões e partilha de conhecimento, de novas ideias e técnicas
- Outros: _____

23. Observa que houve uma mudança de realidade, com a pandemia do COVID – 19, que poderá diretamente afetar a nossa relação com o espaço urbano e na intervenção comunitária? Tem alguma observação que considera relevante deixar à entidade responsável para os ajudar a gerir o território?

Não tenho nada a comentar.

Sim: _____

APÊNDICE B

Survey on the tourist use of Largo do Intendente Pina Manique

1. Age:

- Less than 20 y.o.
- 20 to 30 y.o.
- 30 to 40 y.o.
- 40 to 50 y.o.
- 50 to 60 y.o.
- More than 60 y.o.

2. Place of Residence:

- Área Metropolitana de Lisboa (AML)
- Inside the area marked in the map
- Outside AML



3. Time of Residence:

- Less than 1 year
- From 1 to 3 years
- From 3 to 5 years
- More than 5 years

4. . With which gender identity do you most identify?

- Female
- Male
- Female Transexual
- Male Transexual
- Intersexual
- Other: _____

5. Professional Occupation:

- Student
- Self-Employed
- Employee
- Retired
- Unemployed

6. Nationality:

- Portuguese
- Other: _____

7. How often do you visit Largo do Intendente?

- Once a day
- 3x per week
- 1x per month
- 1x per year
- Never

8. Are you aware of the changes made by CML in the area?

Yes
Sort of
No

9. Rate your opinion on CML interventions in the study area (where 1 means "not at all satisfied" and 5 means "totally satisfied"):

1 2 3 4 5

10. Rate the rehabilitation work of Largo do Intendente (where 1 means "not at all satisfied" and 5 means "totally satisfied"):

1 2 3 4 5

11. Rate the environment of Largo do Intendente (where 1 means "not at all satisfied" and 5 means "totally satisfied"):

1 2 3 4 5

12. Rate the cleanliness and maintenance of the study zone (where 1 means "not at all satisfied" and 10 means "totally satisfied"):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Rate the quality of space in the study area (where 1 means "not at all satisfied" and 10 means "totally satisfied"):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Do you think that Intendente has an environment with tourist potential?

Yes, very much.
Yes.
Average.
A little.
No.

15. Rate the tourist flow in Intendente before COVID-19, taking into account previous years (where 1 means "very weak" and 5 means "very strong"):

1 2 3 4 5

16. Rate the tourist's insertion in the area. Was it done well? (where 1 means "very poorly done" and 5 means "very well done"):

1 2 3 4 5

17. Comment the sentence: "The increase in tourist demand was good for the area" (where 1 means "strongly disagree" and 5 means "strongly agree"):

1 2 3 4 5

18. What is your opinion about the tourists who visit the area? Do you feel they are an asset? (Where 1 means "I don't like them" and 5 means "I like them a lot"):

1 2 3 4 5

19. Rate the content of cultural initiatives in Mouraria (where 1 means "very weak" and 10 means "ideal"):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. Rate how cultural initiatives in Mouraria area are carried out (where 1 means "very weak" and 10 means "ideal"):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Rate the intensity of the cultural initiatives in Mouraria (where 1 means "very weak" and 10 means "ideal"):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. If the public authority decided to give the local population a place of multicultural nature, where the population could express their aspirations, customs and desire for new knowledge, what activities would you like to see in the former Garagem Auto Lis building?

Give your preferences in descending order of importance:

- Local Gastronomy
- Local Commerce
- Art Exhibit (of Local Artists)
- Cultural Celebrations
- Organic Local Products
- Place for debates, discussions and sharing of knowledge, new ideas and techniques
- Other: _____

23. Do you feel that there was a change in the paradigm, with the COVID – 19 pandemic, which could directly affect our relationship with urban space? Do you have any comments that you consider relevant to leave to the responsible entity to help them manage the territory?

No comment.

Yes: _____