



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES
SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

CONCURSO PÚBLICO
AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS PARA REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E DE MARKETING
DO TURISMO DOS AÇORES (PEMTA) – 2022-2030

CADERNO DE ENCARGOS



Índice

Capítulo I - Disposições Iniciais	4
Cláusula 1.ª Objeto	4
Cláusula 2.ª Definições.....	4
Cláusula 3.ª Contrato	4
Cláusula 4.ª Prazo e início de produção de efeitos	5
Cláusula 5.ª Especificações Técnicas.....	6
Cláusula 6.ª Fases e tarefas a realizar	6
Cláusula 7.ª Prazo de execução	7
Capítulo II - OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS.....	8
Cláusula 8.ª Preço	8
Cláusula 9.ª Condições de pagamento.....	8
Cláusula 10.ª Obrigações principais do Adjudicatário.....	9
Cláusula 11.ª Confidencialidade	10
Cláusula 12.ª Proteção de dados pessoais	10
Cláusula 13.ª Pessoal.....	11
Cláusula 14.ª Direitos de propriedade intelectual.....	12
Capítulo III – Modificações, incumprimento e extinção do contrato.....	13
Cláusula 15.ª Cessão da posição contratual pelo adjudicatário	13
Cláusula 16.ª Força maior	13
Cláusula 17.ª Sanções contratuais.....	14
Cláusula 18.ª Incumprimento contratual definitivo	15
Cláusula 19.ª Resolução do contrato por iniciativa da Entidade Adjudicante	16
Cláusula 20.ª Resolução do contrato por iniciativa do adjudicatário	16
Cláusula 21.ª Extinção do contrato	16



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

CAPÍTULO IV – Disposições finais	17
Cláusula 22.ª Subcontratação	17
Cláusula 23.ª Deveres de informação	17
Cláusula 26.ª Gestor do Contrato	18
Cláusula 24.ª Comunicações e notificações	18
Cláusula 25.ª Resolução de litígios	18
Cláusula 26.ª Contagem de prazos	18
Cláusula 27.ª Legislação subsidiária	19



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES
SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

Capítulo I - Disposições Iniciais

Cláusula 1.ª

Objeto

O presente Caderno de Encargos compreende as cláusulas a incluir no contrato a celebrar no âmbito do procedimento por concurso público para a “AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS PARA REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E DE MARKETING DO TURISMO DOS AÇORES (PEMTA) – 2022-2030, de acordo com as especificações técnicas constantes do presente Caderno de Encargos.

Cláusula 2.ª

Definições

Para efeitos do presente Caderno de Encargos, sempre que iniciados por maiúsculas e salvo se do contexto resultar claramente sentido diferente, os termos referidos nas alíneas seguintes têm o sentido que aí lhes é fixado:

- a) **Código dos Contratos Públicos** - O Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro na sua versão atual (doravante abreviadamente designado pelo acrónimo CCP);
- b) **Entidade Adjudicante** - A Região Autónoma dos Açores (RAA), através da Secretaria Regional do Turismo, Mobilidade e Infraestruturas (SRTMI);
- c) **Adjudicatário** - A entidade a quem foi adjudicada a aquisição de serviços em referência;
- d) **Contrato** – O contrato de aquisição de serviços para revisão do Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores (PEMTA) – 2022-2030;
- e) **Programa do Concurso** – O programa do concurso público, para a celebração do Contrato;
- f) **Proposta** – A proposta adjudicada no âmbito do concurso público para a celebração do Contrato;
- g) **Regime Jurídico dos Contratos Públicos na Região Autónoma dos Açores** - Decreto Legislativo Regional n.º 27/2015/A, de 29 de dezembro (RJCPRAA).

Cláusula 3.ª

Contrato

- 1- O contrato é composto pelo respetivo clausulado contratual e os seus anexos.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

- 2- O contrato a celebrar integra ainda os seguintes elementos:
 - a) Os suprimientos dos erros e das omissões do Caderno de Encargos identificados pelos concorrentes, desde que esses erros e omissões tenham sido expressamente aceites pelo órgão competente para a decisão de contratar;
 - b) Os esclarecimentos e as retificações relativos ao Caderno de Encargos;
 - c) O presente Caderno de Encargos;
 - d) A proposta adjudicada;
 - e) Os esclarecimentos sobre a proposta adjudicada prestados pelo adjudicatário.
- 3- Em caso de divergência entre os documentos referidos no número anterior, a respetiva prevalência é determinada pela ordem pela qual aí são indicados.
- 4- Em caso de divergência entre os documentos referidos no n.º 2 e o clausulado do contrato e seus anexos, prevalecem os primeiros, salvo quanto aos ajustamentos propostos de acordo com o disposto no artigo 99.º do Código dos Contratos Públicos e aceites pelo adjudicatário nos termos do disposto no artigo 101.º desse mesmo diploma legal.
- 5- Em caso de dúvida sobre a interpretação das regras aplicáveis à execução do Contrato, a Entidade Adjudicante deve solicitar, por escrito, o devido esclarecimento ao adjudicatário.
- 6- Sem prejuízo do disposto nos números anteriores, as dúvidas de interpretação e integração do regime aplicável ao Contrato são resolvidas com base na prevalência do sentido que melhor acautele o interesse público, na boa execução das obrigações do adjudicatário.

Cláusula 4.ª

Prazo e início de produção de efeitos

- 1- O Contrato é celebrado pelo prazo de 150 (cento e cinquenta dias), a contar da data da sua assinatura, com a qual inicia sua vigência, e abrange todos os trabalhos necessários à realização dos serviços em causa, nos termos do Caderno de Encargos.
- 2- O início da vigência do Contrato é coincidente com o início da prestação efetiva dos serviços objeto do mesmo.
- 3- O Contrato mantém-se em vigor até à conclusão dos serviços em conformidade com os respetivos termos e condições e o disposto na lei, sem prejuízo das obrigações acessórias que devam perdurar para além da cessação do mesmo.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES
SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

Cláusula 5.ª
Especificações Técnicas

A revisão do PEMTA deverá respeitar os princípios orientadores e pressupostos e as demais especificações técnicas constantes do Anexo (Cláusulas Técnicas) a este Caderno de Encargos.

Cláusula 6.ª
Fases e tarefas a realizar

Os serviços a prestar dividem-se em 4 (quatro) fases:

a) **Fase 1** – **Diagnóstico da Situação de Referência.**

- i. Esta fase inclui a recolha de informação junto de turistas, *trade* local, *trade* internacional, entidades institucionais, residentes & *stakeholders* locais. O processo de consulta ao *trade* local e a outras entidades institucionais, residentes e *stakeholders* locais terá que incluir deslocações e recolha de contributos *in loco* em cada uma das nove ilhas do arquipélago, sem prejuízo de se poder utilizar adicionalmente outros mecanismos (e.g., reuniões online por Zoom ou Teams).
- ii. Em todo o processo, deverão ser utilizados os documentos existentes e produzidos pela ATA – Associação de Turismo dos Açores, pelo OTA – Observatório de Turismo dos Açores e por outras entidades governamentais ou do *trade*, que permitam, de forma técnica e/ou cientificamente válida, aferir a situação de referência do setor.
- iii. A fase é concluída com a entrega do Relatório de Diagnóstico da Situação de Referência.

b) **Fase 2** – **Elaboração da Proposta de PEMTA;**

- i. O PEMTA deve respeitar escrupulosamente a estrutura constante das especificações técnicas constantes do Anexo ao presente Caderno de Encargos.
- ii. A fase é concluída com a entrega do Relatório Intermédio, o qual deve conter a proposta de PEMTA, e ainda o seguinte:
 - Apresentação Multimédia (e outros meios comunicacionais;
 - Vídeo teaser da estratégia para o turismo dos Açores 2022-2030, com uma duração entre 30 segundos a 1 minuto.

c) **Fase 3** – **Consulta Pública;**



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

- i. O adjudicatário é responsável por desenvolver um processo de consulta pública, que deverá decorrer num prazo não inferior a 30 dias, a contar da data da sessão oficial de apresentação pública, após a entrega do Relatório Intermédio.
- ii. O processo de consulta pública deverá ser iniciado com uma sessão pública de apresentação da proposta de PEMTA numa das ilhas dos Açores, conforme indicação da Entidade Adjudicante, com transmissão *live streaming* para as restantes ilhas.
- iii. O processo de consulta pública deverá permitir a recolha de contributos durante e após a sessão de apresentação da proposta de PEMTA, utilizando vários canais para o efeito, incluindo *inputs* presenciais (no momento da sessão), envio de contributos por email e envio de contributos através de um formulário eletrónico a disponibilizar no portal do Governo Regional dos Açores.
- iv. Deverão realizar-se apresentações públicas complementares no decurso do prazo de consulta pública nas restantes 8 ilhas dos Açores nos locais a indicar pela Entidade Adjudicante.

d) **Fase 4 - Conclusão do PEMTA;**

- i. Os contributos recolhidos no processo de consulta pública deverão ser ponderados e integrados dentro do possível, justificável e adequado no documento final de PEMTA.
- ii. Deverá ser desenvolvido um relatório de identificação detalhada dos contributos recolhidos e da respetiva análise, justificando fundamentadamente as razões da sua não inclusão, da sua inclusão ou da sua adaptação no documento final do PEMTA.
- iii. Esta fase deverá ser concluída com um Relatório Final, que deverá integrar o seguinte:
 - Relatório de identificação detalhada dos contributos da consulta Pública;
 - Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores (PEMTA) 2022 -2030 (integração da orientação estratégica, plano de marketing e plano de ação) (em Português e Inglês);
 - Vídeo de apresentação e divulgação da estratégia para o turismo dos Açores 2022-2030, com uma duração de 2 minutos

Cláusula 7.ª

Prazo de execução

1- Os prazos para entrega dos documentos referidos na cláusula anterior são os seguintes:

- a) Relatório de Diagnóstico da Situação de Referência: 45 dias a contar do início de vigência do contrato;



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

- b) Relatório Intermédio: 115 dias a contar do início de vigência do contrato;
 - c) Relatório Final: 150 dias a contar a contar do início de vigência do contrato.
- 2- Na contagem dos prazos previstos na presente cláusula consideram-se incluídos os sábados, domingos e feriados.
 - 3- A Entidade Adjudicante pronuncia-se sobre cada um dos relatórios apresentados, consoante as fases definidas no número anterior, no prazo de 8 dias, após o qual o relatório se considera aprovado.
 - 4- O prazo referido no número anterior não suspende a contagem dos prazos constantes do n.º 1 da presente cláusula.

Capítulo II - OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS

Cláusula 8.ª

Preço

- 1- Pela prestação de serviços referida na cláusula 1ª e pelo cumprimento das demais obrigações decorrentes do contrato, a Entidade Adjudicante deve pagar ao adjudicatário o preço constante da proposta, o qual não poderá exceder o preço base fixado em **€ 175.000,00 (cento e setenta e cinco mil euros)**, acrescido de IVA à taxa legal em vigor, no caso de o adjudicatário ser sujeito passivo desse imposto.
- 2- O preço inclui todos os custos, encargos e despesas cuja responsabilidade não esteja expressamente atribuída à Entidade Adjudicante, incluindo nomeadamente os encargos com viagens e alojamentos.

Cláusula 9.ª

Condições de pagamento

- 1- A faturação é efetuada nos seguintes termos:
 - a) 20 % do preço com a aprovação do Relatório de Diagnóstico da Situação de Referência;
 - b) 60 % do preço com a aprovação do Relatório Intermédio;
 - c) 20% do preço com a aprovação do Relatório Final.
- 2- O pagamento será efetuado no prazo de 60 dias a contar da data da receção das faturas correspondentes, as quais só podem ser emitidas após o vencimento da obrigação a que se referem.
- 3- Nos termos da Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro, a Entidade Adjudicante emite um número de compromisso válido e sequencial, que o cocontratante deverá indicar nas faturas.
- 4- Desde que devidamente emitidas e observado o disposto na presente cláusula, as faturas são pagas através de transferência bancária, para o NIB a indicar pelo cocontratante.
- 5- O cocontratante não pode efetuar a transmissão de créditos ao abrigo de contratos de factoring ou



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

proceder à cessão de créditos, sem autorização prévia da Entidade Adjudicante.

Cláusula 10.ª

Obrigações principais do Adjudicatário

- 1- Sem prejuízo de outras obrigações previstas na legislação aplicável, no Caderno de Encargos ou no contrato, constituem obrigações do adjudicatário:
 - a) Cumprir com os prazos de execução e com as fases e tarefas a realizar previstas no Caderno de Encargos;
 - b) Afetar à prestação de serviços a equipa técnica apresentada na proposta adjudicada, que tem de integrar, no mínimo, 4 (quatro) elementos, que devem cumprir os seguintes requisitos:
 - i) **1 (um) coordenador da equipa técnica**, que coordena os trabalhos a desenvolver, sendo o principal interlocutor com o contraente público, **com formação académica na área da gestão, economia, marketing, turismo ou áreas conexas**, com experiência na coordenação, nos últimos cinco anos, de pelo menos, de dois planos estratégicos de desenvolvimento turístico e/ou de marketing territorial;
 - ii) **1 (um) elemento com formação académica em turismo, ou áreas conexas**, e com experiência na execução, nos últimos cinco anos, de, pelo menos, um plano estratégico de desenvolvimento turístico e/ou de marketing territorial;
 - iii) **1 (um) elemento com formação académica na área de marketing, publicidade e comunicação, ou áreas conexas**, e com experiência em marketing digital e na execução, nos últimos cinco anos, de, pelo menos, um plano estratégico de desenvolvimento turístico e/ou de marketing territorial;
 - iv) **1 (um) elemento com formação académica na área da gestão ou economia** e com experiência na execução, nos últimos cinco anos, de, pelo menos, um plano estratégico de desenvolvimento turístico e/ou de marketing territorial.
 - c) Assegurar que a equipa afeta à prestação de serviços tem a dimensão, perfil, organização e competências necessárias para que possa, sob direção do coordenador da equipa técnica, realizar as atividades abrangidas pelo objeto do contrato;
 - d) Garantir sigilo e assegurar a devida proteção de dados;
 - e) Celebrar todos os contratos de seguro necessários às atividades a desenvolver;
 - f) Apresentar os relatórios referidos na cláusula 6.ª.
 - g) Cumprir toda a legislação em vigor no que respeita à atividade que vai desempenhar.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

Cláusula 11.ª
Confidencialidade

- 1- O adjudicatário obriga-se, durante a vigência do contrato e mesmo após a sua cessação, a não ceder, revelar, utilizar ou discutir, com quaisquer terceiros, todas e quaisquer informações e/ou elementos que lhe hajam sido confiados pela Entidade Adjudicante ou de que tenha tido conhecimento no âmbito do contrato ou por causa dele.
- 2- Toda a informação produzida pelo adjudicatário não poderá ter outra divulgação senão a prevista neste Caderno de Encargos, salvo qualquer outra que venha a merecer autorização expressa por parte da Entidade Adjudicante, única interlocutora do adjudicatário neste processo.

Cláusula 12.ª
Proteção de dados pessoais

- 1- O adjudicatário obriga-se a cumprir rigorosamente o disposto na Lei de Proteção de Dados Pessoais, no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), bem como outra legislação aplicável em matéria de tratamento de dados pessoais, obrigando-se designadamente a:
 - a) Não proceder a qualquer tipo de tratamento dos dados pessoais, independentemente do suporte em que os mesmos se encontrem, a que tenha acesso ou que lhe sejam transmitidos pelo contraente público ao abrigo do presente contrato, sem que para tal tenha sido expressamente instruído, por escrito, pela Entidade Adjudicante;
 - b) Tratar os dados pessoais a que tenha acesso ou que lhe sejam transmitidos pela Entidade Adjudicante, no âmbito da autorização referida na alínea anterior, única e exclusivamente para efeitos da prestação dos serviços objeto deste contrato;
 - c) Cumprir licitamente quaisquer regras relacionadas com o tratamento de dados pessoais a que a Entidade Adjudicante esteja vinculada, desde que tais regras lhe sejam previamente comunicadas;
 - d) Observar os termos e condições constantes dos instrumentos de legalização respeitantes aos dados tratados;
 - e) Manter os dados pessoais estritamente confidenciais, garantindo o cumprimento do dever de sigilo profissional e de confidencialidade pelas pessoas autorizadas a tratar os dados pessoais;
 - f) Pôr em prática as medidas técnicas e de organização necessárias à proteção dos dados pessoais tratados por conta da Entidade Adjudicante contra a respetiva destruição, acidental ou ilícita, a perda



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

- acidental, a alteração, a difusão ou o acesso não autorizado, bem como contra qualquer outra forma de tratamento ilícito dos mesmos dados pessoais;
- g) Assegurar que os seus colaboradores não divulguem informação que venham a ter conhecimento dos recursos físicos implementados nos locais de salvaguarda dos documentos contendo dados pessoais;
 - h) Disponibilizar todas as informações necessárias para demonstrar o cumprimento das obrigações referentes à proteção de dados pessoais, facilitar e contribuir para as auditorias e inspeções, incluindo da própria Entidade Adjudicante;
 - i) Manter a Entidade Adjudicante informada em relação ao tratamento de dados pessoais, obrigando-se a comunicar de imediato qualquer situação que possa afetar o tratamento dos dados em causa ou que de algum modo possa dar origem ao incumprimento das disposições legais em matéria de proteção de dados pessoais ou dos termos dos instrumentos de legalização concedidos;
 - j) Assegurar que os seus colaboradores cumpram todas as obrigações previstas na presente cláusula, no Regulamento Geral de Proteção de Dados e respetiva legislação aplicável.
- 2- O adjudicatário é responsável por qualquer prejuízo em que a Entidade Adjudicante venha a incorrer em consequência do tratamento de dados pessoais, por parte do mesmo e/ou dos seus colaboradores, em violação das normas legais aplicáveis e/ou do disposto no presente contrato.
- 3- Caso o adjudicatário seja autorizado pela Entidade Adjudicante a subcontratar outras entidades para a prestação de serviços objeto do presente contrato, o mesmo será o único responsável pela escolha das empresas subcontratadas, bem como por toda a atuação destas, devendo a obrigação de cumprimento da presente cláusula constar do contrato a celebrar entre o prestador de serviços e a entidade subcontratada.
- 4- Em caso de violação de dados pessoais, será notificado esse facto à Comissão Nacional de Proteção de Dados nos termos e condições previstos na lei.

Cláusula 13.ª
Pessoal

- 1- Durante a execução do contrato, o adjudicatário é o responsável pelas obrigações relativas ao pessoal afeto à prestação de serviços
- 2- O adjudicatário obriga-se ao cumprimento das disposições legais e regulamentares em vigor sobre acidentes de trabalho e medicina no trabalho, relativamente ao pessoal afeto à prestação de serviços, sendo de sua conta os encargos que de daí resultem.
- 3- O adjudicatário obriga-se ao cumprimento das disposições legais e regulamentares em vigor sobre



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

segurança do pessoal afeto à prestação de serviços sendo de sua conta os encargos que de tal resultem.

- 4- O adjudicatário é responsável, relativamente à atividade profissional do pessoal afeto à prestação de serviços, pelo pagamento de todos os encargos sociais legalmente fixados.

Cláusula 14.ª

Direitos de propriedade intelectual

- 1- A titularidade e, quando aplicável, o direito ao registo e o próprio registo dos direitos de propriedade intelectual sobre quaisquer obras, invenções e materiais desenvolvidos, criados, modificados ou personalizados pelo adjudicatário para a Entidade Adjudicante ou pela entidade pública ao abrigo do contrato, incluindo, nomeadamente, escritos, relatórios, esquemas, desenhos, imagens, fotografias, especificações, parametrizações, dados em formato eletrónico e tabulações, inquéritos e questionários, invenções, inovações técnicas, know-how, processos, técnicas, métodos de investigação, documentos ou quaisquer outras criações, de qualquer natureza ou meio (em conjunto “obras e invenções”), pertence, de forma originária, ao contraente público ao abrigo do regime da obra por encomenda, previsto no artigo 14.º, n.º 1, do Código do Direito de Autor e Direitos Conexos, e, ainda, nos artigos 58.º, n.º 7, 124.º, 157.º e 181.º do Código da Propriedade Industrial, e como tal cabendo exclusivamente a este todos os direitos de propriedade intelectual a elas inerentes.
- 2- No preço dos serviços contratados considera-se incluída a totalidade dos pagamentos e compensações devidos ao adjudicatário como remuneração devida pela criação de obras e invenções, incluindo qualquer compensação suplementar ou remuneração especial a que este tenha direito nos termos do disposto no artigo 14.º, n.º 4, do Código do Direito de Autor e Direitos Conexos, bem como os necessários à obtenção das licenças mencionadas no n.º 4 da presente Cláusula.
- 3- O adjudicatário garante que os seus trabalhadores, colaboradores e subcontratados são informados e aceitam que os direitos de propriedade intelectual sobre as obras e invenções acima indicadas pertencem exclusiva e originariamente à Entidade Adjudicante.
- 4- Quando o cocontratante utilizar quaisquer elementos gráficos, fotográficos, videográficos, fonográficos ou outros, em qualquer suporte ou formato, para efeito de ficarem incorporados no objeto do contrato, sobre os quais impendam direitos de propriedade intelectual de terceiros, o adjudicatário é o responsável pela obtenção de qualquer licença necessária à utilização das referidas obras ou invenções, licenças que passarão a pertencer em exclusivo, por todo o tempo de duração do direito de propriedade intelectual, à Entidade Adjudicante.
- 5- O adjudicatário é responsável pela infração de quaisquer direitos de patente, de conceção, de licenças, de projetos, de marcas, de nomes, ou de quaisquer outros direitos de propriedade intelectual ou afins,



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

respeitantes aos bens e aos serviços objeto do contrato, nomeadamente, projetos, estudos, programas informáticos, equipamento, materiais, documentação ou trabalhos realizados.

- 6- O adjudicatário é responsável por qualquer reclamação formulada perante a Entidade Adjudicante, resultante de violação dos direitos referidos nos números anteriores, adotando a Entidade Adjudicante o procedimento que se revele mais adequado para a intervenção plena do cocontratante na discussão e no esclarecimento, perante terceiros reclamantes ou quaisquer autoridades, das dúvidas que, neste âmbito, se coloquem.
- 7- No caso de o adjudicatário, por qualquer razão, deixar de ser titular dos direitos sobre as obras e invenções ou no caso de surgirem dúvidas em relação à titularidade desses direitos, o cocontratante informa prontamente o contraente público, o qual pode resolver o contrato, sem prejuízo da indemnização a que tenha direito por perdas e danos.

Capítulo III – Modificações, incumprimento e extinção do contrato

Cláusula 15.ª

Cessão da posição contratual pelo adjudicatário

- 1- O adjudicatário só pode ceder a sua posição contratual ou qualquer dos direitos e obrigações decorrentes do contrato com autorização prévia e expressa da Entidade Adjudicante.
- 2- Para efeitos da autorização prevista no número anterior, o adjudicatário deve apresentar à Entidade Adjudicante uma proposta fundamentada que justifique o seu pedido.
- 3- Conjuntamente com o pedido referido no número anterior devem ser apresentados pelo cessionário todos os documentos de habilitação entregues pelo adjudicatário durante o procedimento de formação do contrato.
- 4- A Entidade Adjudicante deve pronunciar-se sobre a proposta do adjudicatário referida no n.º 2, no prazo de quinze (15) dias a contar da respetiva apresentação, desde que a mesma se encontre regularmente instruída conforme o disposto no número anterior.

Cláusula 16.ª

Força maior

- 1- Não podem ser impostas penalidades ao adjudicatário, nem é havida como incumprimento, a não realização pontual de prestações contratuais que resultem de caso de força maior, entendendo-se, como tal, as circunstâncias que impossibilitem a respetiva realização, alheias a vontade da parte afetada, que ela não pudesse conhecer ou prever à data da celebração do contrato outorgado no âmbito do presente



SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

procedimento e cujos efeitos não lhe fosse razoavelmente exigível contornar ou evitar.

- 2- Podem constituir força maior, caso se verifiquem os requisitos do número anterior, designadamente, tremores de terra, intempéries e alterações meteorológicas extremas, incêndios, inundações, epidemias, sabotagens, greves, embargos ou bloqueios internacionais, atos de guerra ou terrorismo, motins e determinações governamentais ou administrativas injuntivas.
- 3- Não constituem força maior, designadamente:
 - a) Circunstâncias que não constituam força maior para os subcontratados do adjudicatário, na parte em que intervenham;
 - b) Greves ou conflitos laborais limitados às sociedades do adjudicatário ou a grupos de sociedades em que este se integre, bem como a sociedades ou grupos de sociedades dos seus subcontratados;
 - c) Determinações governamentais, administrativas, ou judiciais de natureza sancionatória ou de outra forma resultantes do incumprimento pelo adjudicatário de deveres ou ónus que sobre ele recaiam;
 - d) Manifestações populares devidas ao incumprimento pelo adjudicatário de normas legais;
 - e) Incêndios ou inundações com origem nas instalações do adjudicatário cuja causa, propagação ou proporções se devam à culpa ou negligência sua ou ao incumprimento de normas de segurança;
 - f) Avarias nos sistemas informáticos ou mecânicos do adjudicatário não devidas a sabotagem;
 - g) Eventos que estejam ou devam estar cobertos por seguros.
- 4- A ocorrência de circunstâncias que possam consubstanciar casos de força maior deve ser comunicada à contraparte no contrato, no prazo máximo de vinte e quatro (24) horas.
- 5- A força maior determina a prorrogação dos prazos de cumprimento das obrigações contratuais afetadas pelo período de tempo comprovadamente correspondente ao impedimento resultante da força maior.

Cláusula 17.ª

Sanções contratuais

- 1- O incumprimento, única e exclusivamente imputável ao adjudicatário, dos prazos, termos e condições estabelecidos no contrato para a execução das obrigações principais e adicionais a cujo cumprimento o adjudicatário se vinculou, desde que por factos não derivados de motivo de força maior, ou cuja justificação não haja sido aceite pela Entidade Adjudicante, pode determinar a aplicação, por parte desta, de sanções contratuais constantes dos números seguintes, sem prejuízo, em qualquer caso, da opção de resolução do contrato.
- 2- Pelo incumprimento das obrigações emergentes do contrato, nos termos referidos no número anterior, a Entidade Adjudicante pode exigir do adjudicatário o pagamento de uma sanção contratual nos seguintes



termos:

- a) Por cada dia de atraso no cumprimento dos prazos estabelecidos na cláusula 6.ª até 2% do preço contratual;
 - b) Por cada umas das restantes obrigações do adjudicatário e previstas no Caderno de Encargos até 10% do preço contratual.
- 3- Na determinação da gravidade do incumprimento, a Entidade Adjudicante tem em conta, nomeadamente, a duração da infração, a sua eventual reiteração, o grau de culpa do cocontratante e as consequências do incumprimento.
 - 4- A sanção aplicada será descontada na fatura imediatamente seguinte ao facto que a originou ou, caso tal não seja possível, será emitida nota de crédito.
 - 5- O valor acumulado das sanções pecuniárias não pode exceder 20 % do preço contratual, sem prejuízo do poder de resolução do contrato.
 - 6- Nos casos em que seja atingido o limite previsto no número anterior e a Entidade Adjudicante decida não proceder à resolução do contrato, por dela resultar grave dano para o interesse público, aquele limite é elevado para 30 %.
 - 7- As sanções contratuais previstas na presente cláusula não obstam a que a Entidade Adjudicante exija uma indemnização pelo dano excedente.

Cláusula 18.ª

Incumprimento contratual definitivo

- 1- O incumprimento contratual definitivo pode ocorrer sempre que se verifique a violação do cumprimento das obrigações contratuais principais e adicionais que impedem sobre o adjudicatário, sem prejuízo da aplicação cumulativa das penalidades previstas na cláusula anterior.
- 2- No caso previsto no número anterior o adjudicatário perde o direito à caução.
- 3- O incumprimento contratual definitivo determina a resolução e extinção do contrato, por impossibilidade da boa execução do mesmo.
- 4- É diretamente aplicável ao incumprimento contratual definitivo o disposto no artigo 333.º do CCP.
- 5- O incumprimento por parte do adjudicatário de qualquer das obrigações principais ou adicionais decorrentes do contrato implica, ainda, que este fique impedido de participar em futuros processos de aquisição de serviços de idêntica natureza ou similares com o objeto do contrato, quando promovidos pela Entidade Adjudicante.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

Cláusula 19.ª

Resolução do contrato por iniciativa da Entidade Adjudicante

- 1- Sem prejuízo das indemnizações legais e contratuais devidas, a Entidade Adjudicante pode resolver o contrato, nos seguintes casos:
 - a) Quando se verificar uma situação de incumprimento definitivo do contrato por facto imputável ao adjudicatário;
 - b) Quando se verificar o incumprimento pontual de quaisquer umas das obrigações principais e adicionais que decorrem do contrato e impedem sobre o adjudicatário, nomeadamente a referida na alínea seguinte;
 - c) Quando existir oposição do adjudicatário ao exercício dos poderes de fiscalização atribuídos pelo contrato à Entidade Adjudicante;
 - d) Quando existir cessão da posição contratual ou subcontratação realizadas com inobservância dos termos e limites previstos na lei ou no contrato;
 - e) Quando se verificar incumprimento pelo adjudicatário de decisões judiciais ou arbitrais respeitantes ao contrato;
 - f) Quando se verificar a não renovação do valor da caução pelo adjudicatário, nos casos em que este esteja a isso contratualmente obrigado;
 - g) Quando o adjudicatário se apresente à insolvência ou esta seja declarada judicialmente;
- 2- A resolução do contrato ocorre mediante comunicação escrita da Entidade Adjudicante ao adjudicatário e implica a interrupção imediata dos trabalhos.

Cláusula 20.ª

Resolução do contrato por iniciativa do adjudicatário

- 1- Sem prejuízo das indemnizações legais e contratuais devidas, o adjudicatário pode resolver o contrato nos seguintes casos:
 - a) incumprimento definitivo do contrato por facto imputável à Entidade Adjudicante;
 - b) incumprimento pela Entidade Adjudicante de decisões judiciais respeitantes ao contrato;
2. O direito de resolução do contrato por iniciativa do adjudicatário só é passível de ser exercido por via judicial.

Cláusula 21.ª

Extinção do contrato

Sem prejuízo pelo disposto nas cláusulas anteriores, são também aplicáveis ao contrato as regras de extinção do contrato em geral, constantes dos artigos 330.º a 335.º do CCP.



CAPÍTULO IV – Disposições finais

Cláusula 22.ª

Subcontratação

- 1- No caso de se revelar necessário proceder à subcontratação de terceiros para a execução de obrigações emergentes do contrato, o adjudicatário pode apresentar à Entidade Adjudicante uma proposta fundamentada e instruída com todos os documentos comprovativos da verificação dos requisitos previstos no número seguinte, visando a respetiva autorização.
- 2- No prazo de quinze (15) dias contados da data da receção da proposta e pedido de autorização previstos no número anterior, a Entidade Adjudicante pode, fundamentadamente, opor-se à subcontratação, desde que:
 - a) A proposta de subcontratação não se encontre suficientemente fundamentada;
 - b) A proposta de subcontratação não se encontre instruída com os documentos de habilitação exigidos ao próprio adjudicatário na fase de formação do contrato, sempre que as prestações a confiar ao potencial subcontratado requeressem tais habilitações;
 - c) Haja fundado receio de que a subcontratação envolva um aumento do risco de cumprimento defeituoso ou incumprimento das obrigações emergentes para o adjudicatário do contrato.
- 3- Sempre que nos termos dos números anteriores seja autorizada pela Entidade Adjudicante e no âmbito da execução do contrato o recurso à subcontratação pelo adjudicatário, é vedada a possibilidade de realização de subcontratações a efetuar pelo subcontratado do adjudicatário.

Cláusula 23.ª

Deveres de informação

- 1- A Entidade Adjudicante e o adjudicatário devem informar, sem demora, sobre quaisquer circunstâncias que cheguem ao seu conhecimento e que possam afetar os respetivos interesses na execução do contrato, de acordo com as regras gerais da boa-fé, nos termos previstos no artigo 290.º do CCP.
- 2- Em especial, a Entidade Adjudicante e o adjudicatário devem avisar de imediato quaisquer circunstâncias, constituam ou não força maior, que previsivelmente impeçam o cumprimento ou o cumprimento tempestivo de qualquer uma das suas obrigações.
- 3- No prazo de quarenta e oito (48) horas após a ocorrência de tal impedimento, a Entidade Adjudicante e o adjudicatário, devem informar sobre o tempo ou em que medida será, previsivelmente, afetada a execução do contrato.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES
SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

Cláusula 24.ª

Gestor do Contrato

- 1- A Entidade Adjudicante designa um gestor do contrato, com a função de acompanhar permanentemente a execução deste, nomeadamente a execução financeira, técnica e material do contrato.
- 2- Caso o gestor detete desvios, defeitos ou outras anomalias na execução do contrato, deve comunicá-los de imediato ao órgão competente, propondo em relatório fundamentado as medidas corretivas que, em cada caso, se revelem adequadas.
- 3- Ao gestor do contrato podem ser delegados poderes para a adoção das medidas a que se refere o número anterior, exceto em matéria de modificação ou cessação do contrato, nos termos do n.º 5 do artigo 290.º-A do CCP.

Cláusula 25.ª

Comunicações e notificações

- 1- Quaisquer comunicações entre a Entidade Adjudicante e o adjudicatário relativas ao contrato devem ser efetuadas preferencialmente através de correio eletrónico ou através de carta registada com aviso de receção endereçada para as respetivas sedes.
- 2- Qualquer comunicação realizada por carta registada é considerada recebida na data em que for assinado o aviso de receção ou, na falta dessa assinatura, na data indicada pelos serviços postais.
- 3- Qualquer comunicação feita por correio eletrónico é considerada recebida na data constante da respetiva comunicação de receção transmitida pelo recetor para o emissor.

Cláusula 26.ª

Resolução de litígios

Para resolução de todos os litígios decorrentes do contrato fica estipulada a competência do Tribunal Administrativo e Fiscal de Ponta Delgada, na Região Autónoma dos Açores, com expressa renúncia a qualquer outro.

Cláusula 27.ª

Contagem de prazos

Os prazos previstos no Contrato são contínuos, correndo em sábados, domingos e dias feriados.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES
SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

Cláusula 28.ª
Legislação subsidiária

Em tudo o omissso neste Caderno de Encargos, observar-se-á o previsto no Regime Jurídico dos Contratos Públicos da Região Autónoma dos Açores, no Código dos Contratos Públicos e demais legislação aplicável.



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES
SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

Anexo
Cláusulas Técnicas
(a que se refere a cláusula 5.ª)

1. Princípios orientadores e pressupostos

Pretende-se que o Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores 2022-2030 (PEMTA) tenha como princípios orientadores:

1.1 – A definição do modelo de desenvolvimento turístico da Região e da estratégia do destino «Açores» no mercado, em articulação com os princípios orientadores de outros documentos estratégicos, designadamente a RIS3 Açores – Estratégia de Especialização Inteligente dos Açores, o Plano de Ação para a Sustentabilidade do Destino Turístico Açores 2021-2027, a Política de Gestão da Sustentabilidade do Turismo dos Açores e o Programa Operacional Açores 2021-2027;

1.2 – A estruturação de uma estratégia que consolide o trabalho que tem sido feito até ao momento, revendo a base fundamentada pelo «Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo dos Açores - Horizonte 2020», reforçando os pontos fortes atuais e as vantagens competitivas já alcançadas, mas que potencie o surgimento de novos fatores diferenciadores e valorizadores do destino, com bases nos seus recursos distintivos, tangíveis e intangíveis, para além de promover a superação das debilidades estruturais que se mantêm e dos novos desafios conjunturais que se apresentam.

1.3 – A afirmação dos Açores enquanto Destino Turístico Sustentável, assim formalmente certificado pela Earth Check, de acordo com os exigentes requisitos do Global Sustainable Tourism Council, espelhando a efetiva aplicação do conceito, potenciando efeitos multiplicadores na cadeia de valor do turismo na Região, contribuindo para a qualificação e valorização da oferta e, também, para um aumento da qualidade de vida da população, potenciando as vantagens comparativas e diferenciadoras ao nível da promoção.

1.4 – A contribuição para a melhoria das acessibilidades aéreas, internas e externas, como elemento de desenvolvimento competitivo do setor do turismo e de agilização e distribuição dos fluxos turísticos inerentes;

1.5 – A aposta cirúrgica e assertiva em mercados e segmentos prioritários para a Região, com perfil claramente definido, privilegiando uma estratégia de valor acrescentado e sustentável, que privilegia uma redução da



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

sazonalidade, alavancando os esforços promocionais associados, através de diversas fontes de financiamento, incluindo fundos comunitários, e consolidando a correspondência harmoniosa entre público-alvo e os recursos e produtos turísticos em oferta;

1.6 – O fomento, e a respetiva monitorização, da distribuição dos fluxos de visitantes ao longo do ano e por todo o arquipélago, mitigando os efeitos da sazonalidade e valorizando a devida projeção dos ativos turísticos (naturais e patrimoniais, materiais e imateriais) de cada ilha, de modo a proporcionar oportunidades de criação de valor para a economia local de todas elas e a contribuir para uma dispersão da pressão exercida sobre o território e respetivos recursos;

1.7 – O desenvolvimento da capacidade de comunicação e de promoção do destino Açores e do produto em oferta, fazendo emergir o valor acrescentado e a diferenciação que já possui e contrariando a incapacidade de sobressair face à concorrência, sobretudo de mercados em estados do ciclo de vida com maior maturidade;

1.8 – O incremento da promoção externa do destino, através de diversas ações comunicacionais dirigidas a targets devidamente identificados e criteriosamente selecionados, em particular através do marketing digital e alavancando a identidade dos Açores e da respetiva marca, que pretende elevar os ativos de natureza, as atividades ao ar livre e no mar, bem como os ativos culturais e gastronómicos.

1.9 – A identificação e a estruturação dos ativos culturais da Região, visando a sustentação do Turismo Cultural como produto turístico vital para a qualificação da oferta e diversificação da experiência, em linha com a consolidação do posicionamento como destino de eleição no turismo de natureza e na relação com o mar;

1.10 – O contributo para que os Açores se tornem um destino mais acessível e inclusivo, mas também mais atrativo para o turismo sénior, ou seja, capaz de proporcionar um acesso universal ao usufruto da experiência turística, à interação com pessoas, recursos e locais, e a um ambiente indutor do bem-estar pessoal do turista, produzindo, igualmente, efeitos na qualidade de vida dos habitantes locais;

1.11 – O contínuo investimento na formação dos profissionais do setor e na qualificação do serviço, suportando o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais que beneficiem a hospitalidade, o bem receber, a segurança e a confiança, a criação e o acompanhamento de experiências, em linha com os preceitos



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

da Economia da Experiência, e a adoção de práticas de sustentabilidade adequadas à exigência da certificação dos Açores como Destino Sustentável, com a devida capacitação das empresas para esse fim;

1.12 – A capacidade de facilitar o desenvolvimento estrutural do destino sem desvirtuar a sua natureza de aventura e descoberta, potenciadora de emoções fortes e experiências memoráveis, bem como de espaço privilegiado para revivência da história, quer através de serviços especializados, quer através da iniciativa exploratória autónoma;

1.13 – O estímulo à transformação digital das empresas, contribuindo para uma modernização generalizada do setor e potenciando o aproveitamento das oportunidades associadas às prioridades estratégicas da Política de Coesão da União Europeia 2021-2027 e à Agenda Europeia do Turismo 2030-2050. Neste âmbito, é fundamental potenciar a capacidade competitiva regional, com respetiva capacitação, bem como o aproveitamento das oportunidades de desenvolvimento de novos elementos de comercialização, valorização, experiência ou promoção turística proveniente da aplicação da tecnologia;

1.14 – A adaptação da presença do destino no mercado face ao novo contexto mundial pós-pandemia da COVID-19, tendo em vista o aproveitamento das características internas que garantem vantagens comparativas nos processos de decisão dos viajantes, bem como a qualificação da oferta e a adequada preparação estrutural para esse aproveitamento, não deixando de considerar eventuais processos de preparação, valorização e certificação em matérias de higiene, segurança e gestão de risco, com particular incidência sobre riscos biológicos e boas práticas sanitárias.

1.15 – A exploração vanguardista ou pioneira de conceitos transformadores e de oportunidades emergentes em novos segmentos e nichos de mercado, associados a diferentes tendências socioeconómicas e tecnológicas, incluindo, entre outros, *slow travel*, turismo criativo, aventura, mar e história marítimo-aérea, nómadas digitais, bem-estar (em sentido lato, ou seja, *wellbeing*) e *mindfulness*, *lifestyle* e *solo travel*, geoturismo, turismo regenerativo e sustentável e o turismo sénior (nas suas várias vertentes). É vital sustentar o foco em emoções positivas que propiciem experiências memoráveis e contribuam para que o turista procure deixar o destino melhor do que aquilo que encontrou.

1.16 – A valorização do turismo como atividade económica, numa perspetiva regenerativa, granjeando o devido reconhecimento do efeito multiplicador e da transversalidade deste setor, bem como do contributo



para a criação de emprego, melhoria das condições de vida da população residente, modernização de infraestruturas essenciais, evolução de serviços da administração pública e projeção da economia circular.

2. Objetivos e horizonte temporal

2.1 – Pretende-se que o PEMTA apresente uma análise e um diagnóstico do Turismo dos Açores, tendo em conta a fase do ciclo de vida do destino (*Benchmarking*). É expectável a definição da visão estratégica e dos objetivos que consolidarão a escolha das opções estratégicas a serem implementadas através de planos de ação. Destes deverá decorrer um Plano de Marketing compreensivo e ambicioso para o setor, propondo soluções e recomendações concretas para o horizonte temporal 2030. Para o efeito, e dada a urgência de atuar em função da retoma pós-pandemia, o plano deverá ter um caráter muito assertivo em relação aos efeitos estruturais e conjunturais da mesma, de modo a garantir, de uma forma rápida e eficaz, a recuperação efetiva da atividade turística. Deve, também, revestir-se de um caráter antecipatório que potencie a consolidação dessa retoma no futuro e alavanque o desenvolvimento do setor.

2.2 – A implementação dos planos de ação deverá ser definida em projetos e ações concretas, tendo em consideração as opções estratégicas previamente definidas e indicando as diversas entidades que deverão ser envolvidas, bem como as fontes de financiamento para cada ação.

2.3 – Para todos os planos de ação deverá ser prevista uma fase de monitorização de indicadores de controlo, aferição do processo de implementação e de atualização do mesmo, sempre que se verifiquem desvios.

3. Mercados Estratégicos

3.1 – Pretende-se uma análise aos mercados estratégicos atuais, aferindo a adequação da intenção de continuar a focar esforços significativos nesses mercados, bem como avaliando o perfil da comunicação a ser desenvolvida.

3.2 – Deverão ser apresentadas alternativas aos mercados estratégicos atuais e a identificação e caracterização de mercados emergentes perante os quais o Açores apresentem potencial de atratividade, em função do seu posicionamento, recursos e tendências do mercado.

3.3 – A posição geoestratégica da Região deverá ser tida em consideração como fator de atratividade turística e avaliada de acordo com diferentes perspetivas. Deverá ter em conta o perfil de aventura do destino e a sua



identidade “remota mas próxima”; o potencial do mar e dos seus efeitos na cultura e na importância dos Açores em vários momentos da História de Portugal; do turismo científico; e do turismo desportivo. Deverá, ainda, contemplar a dimensão logística, não só na antecâmara das ligações entre Europa e América do Norte, mas também considerando as ligações ao mercado africano, através de Cabo Verde, e da América Latina, através do Brasil, com naturais implicações nos mercados da diáspora e em outros mercados com potencial. Neste sentido, a proximidade a mercados que não a Europa assume-se com uma oportunidade para “sentir a vivência da Europa” sem chegar ao continente, mas também como ponto para “stop overs” e aproveitamento de oportunidades neste âmbito.

3.4 – Caracterizar e avaliar novos segmentos de mercado a quem o destino deve dirigir a sua promoção, potenciando o aproveitamento de tendências relevantes, mas mantendo a coerência e a consistência com o posicionamento pretendido.

3.5 – Identificar formas de captação de fluxos turísticos oriundos de mercados que viajam fora da época alta dos Açores (outubro a maio), tais como EUA, Canadá e mercado nórdico, entre outros, com o objetivo de atenuar a sazonalidade do destino e a criar oportunidades com valor acrescentado em diversas épocas do ano.

3.6 – Detalhar a relação do destino com o mercado nacional (Portugal) e com os mercados emissores estrangeiros, definindo formas de abordagem adequadas em termos promocionais e de desenvolvimento de produto, em função dessa caracterização, bem como demonstrando a importância relativa de cada um deles, mas também o potencial de evolução da mesma.

4. Produtos Estratégicos

4.1 – Focar os Produtos Turísticos Integrados, visando a qualificação da oferta que potencie o funcionamento da economia circular e contribua para a sustentabilidade económica, social e ambiental da Região. Inclui a identificação, em cada Ilha, de produtos-âncora, bem como de produtos com necessidade de qualificação ou de estruturação, sem prejuízo de focar o destino Açores como um todo.

4.2 – Valorizar a vertente cultural que, nos Açores, apesar de ser evidente não está devidamente trabalhada enquanto produto turístico. Pretende-se a identificação dos ativos culturais, a sua estruturação e qualificação enquanto produto turístico. Dentro do património cultural existente, sugere-se que se dê relevância à diferenciação deste produto, dando como exemplo os recursos culturais tangíveis e intangíveis existentes nos



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

Açores, nomeadamente: Gastronomia & Vinhos, Artesanato, património literário e artístico de personalidades da Região, Património Industrial, Património Militar, Património Náutico e Subaquático, entre outros. É relevante o aproveitamento das rotas temáticas em execução, a exploração do *storytelling* e a introdução de técnicas de valorização da experiência e sua imersividade.

4.3 – Reformular ou reestruturar a forma de identificação e classificação dos produtos estratégicos, incluindo, se justificável, a distribuição entre prioritários, complementares e secundários, de modo a tornar mais clara e perceptível a sua identificação e comunicação, quer pelo destino, quer por ilha.

4.4 – Analisar a forma como o mar e os segmentos e produtos turísticos a ele associados, incluindo o turismo náutico, o mergulho, o *whale watching* e a história náutica estão considerados na estratégia atual e como poderão ser potenciados na estratégia futura.

4.5 – Referir, na vertente da qualificação do destino/oferta, o trabalho que tem de ser desenvolvido no que diz respeito ao Turismo Acessível, não só na adaptação de infraestruturas, mas também na capacitação e na formação das empresas e na qualificação das experiências adaptadas a este público-alvo. Adicionalmente, recomenda-se a identificação do potencial deste mercado e das estratégias de comunicação para o mesmo, visando cumprir com os objetivos globais da sustentabilidade.

4.6 – Identificar a estratégia para o desenvolvimento do *Meetings & Incentives* e dos Cruzeiros e o seu enquadramento na estratégia global do destino, atendendo à oferta que a Região dispõe ao nível de infraestruturas. Deve ser considerado o efeito multiplicador que estes segmentos geram na economia dos Açores e o seu impacto na atenuação da sazonalidade. Esta estratégia deve estar alinhada com o posicionamento estratégico da Região, com particular cuidado na relação com os preceitos de sustentabilidade.

4.7 – Identificar novos eventos, nacionais e internacionais, de elevada importância, que contribuam para o posicionamento e para a notoriedade dos Açores, e das respetivas ilhas, de acordo com os produtos âncora/estratégicos identificados para cada uma delas, com preferência para acontecimentos fora da época alta.



5. **Cadeia de Valor da Oferta**

5.1 – Produzir orientações concretas no que respeita à estruturação e valorização dos vários produtos turísticos identificados, com uma caracterização fundamental das atividades e experiências por eles abrangidos e que facilitem a definição de planos de ação/valorização temáticos, bem como projetar um modelo de desenvolvimento da oferta de animação turística dos Açores, em concordância com a estratégia delineada para o destino, devidamente suportado pelo quadro legal em vigor (e.g., Regime Jurídico dos Percursos Pedestres da Região Autónoma dos Açores).

5.2 – Definir de forma crítica princípios, fatores e sistemas de desenvolvimento, valorização e elevação qualitativa do serviço de restauração e bebidas na Região Autónoma dos Açores, abrangendo a gastronomia tradicional e criando oportunidade para inovação e novas iniciativas diferenciadoras, sem descaracterizar a experiência na Região, mas dotando-a de uma diversidade que se coadune com a estratégia global como destino turístico sustentável.

5.3 – Avaliar e caracterizar as condições e serviços de suporte à atividade turística, incluindo as específicas do setor e as infraestruturas e serviços disponíveis a toda a população (e.g., hospitais; segurança pública; portos; aeroportos; proteção civil), identificando a capacidade de resposta à procura turística atual e futura, quer em volume quer em perfil (e.g., exigência de qualidade) e propostas precisas para a sua adequação à mesmo e ao pleno serviço à população residente.

5.4 – Detalhar soluções para a o sistema regional de transportes, tendo em vista a melhor a acessibilidade à Região; facilitar a circulação interilhas e a dispersão dos fluxos turísticos pelas nove ilhas; potenciar a mobilidade plena e ágil intrailha; e fomentar a intermodalidade. Para além da elevação da qualidade e da acessibilidade, pretende-se clarificar mecanismos que reduzam a pressão sobre o sistema como um todo, desonerem o processo e sejam capazes de responder às flutuações sazonais da procura. Neste âmbito, devem ser contemplados os meios e as definições estratégicas para a captação operações aéreas internacionais, com particular foco na época baixa.

5.5 – Produzir orientações compreensivas sobre o desenvolvimento da oferta de rent-a-car na Região considerando a realidade de cada ilha, as orientações da União Europeia em matéria de eficiência energética e evolução do parque automóvel, bem como considerando, de forma estrutural, os princípios de desenvolvimento sustentável do turismo, capacidade de carga e equilíbrio do mercado.



5.6 – Projetar linhas de desenvolvimento da atividade comercial, em particular do comércio tradicional e em zonas históricas, tendo em consideração o perfil atual e futuro do turista nos Açores, bem como as tendências de desenvolvimento internacional e as oportunidades para criação de valor acrescentado na oferta regional.

6. Perfil do Turista

6.1 – Produzir, como elemento de base, a caracterização detalhada do perfil (ou os perfis) do turista que se pretende captar em função do posicionamento definido. Não só servirá para orientar e apoiar a estruturação da oferta, mas também para tornar a comunicação mais direcionada, assertiva e eficaz.

6.2 – Fazer constar um processo de segmentação e *targeting*, que contemple a identificação de *buyer personas* (perfis identitários fictícios de consumidores) devidamente adequadas à preparação de um posicionamento assertivo.

6.3 – Descrever, de forma equilibrada, novos segmentos de mercado identificados como potencialmente relevantes em função de tendências emergentes.

7. Estrutura do Plano

O plano deverá refletir pragmatismo e clareza quanto à caracterização da situação de referência, aos objetivos atingir, ao trajeto a seguir e à adequação entre estes e o diagnóstico efetuado. O documento integral deverá contemplar uma versão em língua portuguesa, devendo ser igualmente elaborada uma versão mais compacta e sucinta, em língua portuguesa e língua inglesa. Esta última versão em particular deverá ser visualmente apelativa, recorrendo para o efeito a imagens características dos Açores, iconografia e infografia, para fins de publicação e divulgação.

O documento deverá conter os seguintes elementos, não se limitando aos mesmos ou ao conteúdo referenciado:

Análise diagnóstica: A versar sobre a atual situação do turismo nos Açores, em termos conjunturais e estruturais, incluindo uma perspetiva macroeconómica, bem como do macro e do micro ambientes do setor do turismo, com a adequada atenção às diferentes componentes da cadeia de valor e do *trade*, incluindo, transportes, alojamento, restauração e entretenimento e animação turística e cultural, entre outros. Deve



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

também incluir uma análise de tendências internacionais, mapeamento dos principais *stakeholders* do setor, para além de *benchmarking* com os principais concorrentes do destino. É objetivo premente que se identifiquem os grandes desafios estruturais do setor na Região para os próximos anos, sinalizando, igualmente, de forma concreta e clara, as oportunidades e as ameaças que daí advêm, assim como as debilidades e as capacidades dos Açores enquanto destino turístico, de modo a facilitar a identificação de atuações estratégicas devidamente ajustadas.

Orientação estratégica: É expectável que incorpore as premissas fundamentais do modelo de desenvolvimento turístico dos Açores, em função dos resultados da análise diagnóstica, do momento do mercado, das perspetivas de futuro e do imperativo do desenvolvimento sustentável. Deverá incluir, de alguma forma, a formulação da visão pretendida para este desiderato; a definição das prioridades e dos objetivos a atingir, considerados de forma mensurável e temporalmente localizados; a identificação e a caracterização de fatores de estruturação do destino, incluindo o papel do sistema logístico existente (integrando os sistemas aéreo, marítimo e terrestre, com menção às diferentes *gateways*, portos e ligações inter-ilhas, bem como a mobilidade em cada ilha), a singularidade do território (remoto, fragmentado, heterogéneo e disperso, mas com uma geolocalização de grande potencial, i.e., próximo de grandes mercados, como a Europa e os EUA), dos seus recursos distintivos e dos respetivos produtos estratégicos; a estruturação de um sistema de segmentação, *targeting* e posicionamento, com inclusão de análise de *personas* e respetivos mapas de jornada de consumidor, de acordo com a adequada relação produtos-mercados; a formulação de estratégias competitivas e da proposta de criação de valor para o destino; o enquadramento e a alavancagem da certificação dos Açores como «Destino Turístico Sustentável» pela Earth Check; a articulação com outros documentos estratégicos (e.g., POTRAA; RIS3 Açores; Programa Operacional para os Açores 2021-2027; Estratégia Turismo 2027; Política de Gestão de Sustentabilidade do Turismo dos Açores; Agenda Europeia do Turismo 2030-2050); e a consolidação de orientações para a expectável intervenção pública e privada que potencie a prossecução da visão e dos objetivos estratégicos definidos; para além da introdução das demais opções estratégicas que se justifiquem. Esta componente deverá conter uma perspetiva sobre a resposta aos grandes desafios do desenvolvimento turístico dos Açores, onde se incluem, entre outros, a mitigação da sazonalidade e o fomento à distribuição equilibrada de fluxos pelas várias ilhas, a transformação digital das empresas e a promoção externa cirúrgica, identificando soluções concretas para esses fins. A dimensão dos recursos humanos e das pessoas não deverá ser ignorada, concentrando uma importante atenção no que concerne à qualificação para a hospitalidade, a sustentabilidade e o desenvolvimento e a criação da



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

experiência turística, entre outras competências que se identifiquem críticas para a elevação qualitativa da oferta turística dos Açores.

Política de Marketing: Perspetiva-se um foco especial nos elementos estratégicos e táticos das diferentes variáveis do marketing, com particular ênfase no que concerne ao desenvolvimento do produto, comunicação e distribuição. Ao nível do desenvolvimento do produto, entre outros conteúdos, é expectável a apresentação de propostas específicas (e.g., rotas temáticas) que valorizem e sustentem produtos genéricos, consolidando a posicionamento atual no Turismo de Natureza, mas também reforçando fatores adicionais que valorizam o destino, com particular destaque para o mar, a cultura e a sustentabilidade, sem prejuízo de serem identificados outros elementos. É determinante a análise crítica, por produto turístico, à necessidade de trabalho de estruturação de base e respetivo sistema de gestão, bem como a identificação de modelos e *benchmarks* para essa finalidade, para além do levantamento e caracterização detalhada dos recursos turísticos que potenciam a estruturação do produto. Do mesmo modo, aguarda-se uma grande atenção às questões relacionadas com o *branding* territorial e à sua evolução, incluindo uma análise ao efeito/adequação da «Marca Açores», refletindo orientações de desenvolvimento estrutural da marca turística dos Açores, de acordo com a identidade pretendida, bem como com a sua integração e interação com outras marcas territoriais existentes (e.g., São Roque do Pico – Capital do Turismo Rural; Ribeira Grande – Capital do Surf). Entende-se, ainda, como fundamental, sem descurar a presença offline, uma perspetiva incisiva sobre a presença, o comportamento e a consistência dos Açores, enquanto marca/destino turístico, no ambiente digital, destacando meios, elementos e procedimentos de alavancagem de campanhas promocionais, consolidação da identidade da marca e afirmação do seu posicionamento, caracterizando, ainda, intervenções estratégicas ao longo de funis de vendas, com a devida consideração da interação entre *outbound marketing* e *inbound marketing*. A vertente promocional deverá, ainda, contemplar a composição de fatores comunicacionais dinamizadores de ações e campanhas publicitárias e de relações públicas; a identificação (com a devida argumentação) de feiras e eventos que justifiquem a representação dos Açores; e a estratégia de interação com líderes de opinião e *influencers*.

Governança: Esta componente do trabalho centrar-se-á na definição de um modelo de gestão da estratégia preconizada, incluindo a estruturação de uma equipa de implementação e acompanhamento, para além de um sistema de monitorização e avaliação do plano, dos recursos e dos fluxos turísticos. Deverá ser considerada a possibilidade de integração de modelos de turismo inteligente (*smart tourism*) e a transição consolidada para um processo de decisão baseado em dados. Em linha com o conceito de *smart tourism*, as perspetivas



REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES

SECRETARIA REGIONAL DO TURISMO, MOBILIDADE E INFRAESTRUTURAS

aqui definidas deverão considerar o sistema de forma transversal, incluindo a gestão estratégica, o desenvolvimento de produto, a promoção e a gestão operacional. É, pois, expectável, a identificação de soluções concretas que valorizem o modelo de gestão e a sua operacionalização, incrementando a eficiência e a assertividade do sistema.

Implementação: Um plano de ação concreto, exequível e devidamente estruturado deverá apresentar o mecanismo de implementação, de controlo e de avaliação passo-a-passo da estratégia proposta. Espera-se a identificação, caracterização, justificação e calendarização das medidas, ações, projetos e iniciativas previstas, de forma sequencial e em formato de *roadmap*, com a respetiva caracterização das relações de dependência entre as mesmas, identificação das entidades envolvidas, sinalização de potenciais fontes de financiamento, definição de resultados esperados e mecanismos de avaliação. Este será o guia essencial para orientar a atividade prática da estrutura de gestão de implementação da estratégia.