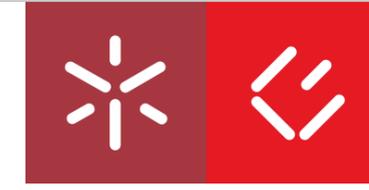




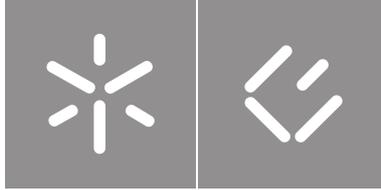
Alicia Palmira Malheiro Vieira

**Novos modelos de negócio em turismo -  
estudo de perceção sobre o Dark Tourism em  
Portugal por parte dos operadores turísticos**

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão







**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Alicia Palmira Malheiro Vieira

**Novos modelos de negócio em turismo -  
estudo de perceção sobre o Dark Tourism  
em Portugal por parte dos operadores  
turísticos**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação de:

**Professora Doutora Sónia Fernanda**

**Moreira Nogueira**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



### **Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgal CC BY-NC-SA**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

*[Esta licença permite que outros remisturem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que lhe atribuam a si o devido crédito e que licenciem as novas criações ao abrigo de termos idênticos.]*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Professora Doutora Sónia Fernanda Moreira Nogueira, minha orientadora, o seu apoio e disponibilidade, assim como o seu aconselhamento ao longo do desenvolvimento desta dissertação, que foram essenciais para o sucesso da investigação.

Os meus agradecimentos dirigem-se ainda à Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e a todos os seus docentes que acompanharam o meu percurso académico e contribuíram para o meu desenvolvimento académico e pessoal nos últimos dois anos.

Um especial reconhecimento aos meus pais, assim como ao meu irmão, que nos últimos 24 anos fizeram sacrifícios imensos para que eu pudesse alcançar os meus objetivos académicos, pelo seu amor e compreensão.

Ao meu grupo incrível de amigos que me apoia incondicionalmente em todos os momentos, pela sua amizade e carinho.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Novos modelos de negócio em turismo –**

### **estudo de perceção sobre o Dark Tourism em Portugal por parte dos operadores turísticos**

#### **RESUMO**

Este estudo visa discutir os novos modelos de negócio em turismo ligados ao Dark Tourism, no contexto português. Sendo o Turismo um dos setores com maior relevância para a economia portuguesa figura-se importante estudar todas as suas variações e possibilidades de aproveitamento. A literatura ligada ao nicho do Dark Tourism é relativamente recente e escassa, ainda mais quando o estudo é limitado ao contexto português. Além das limitações apontadas, esta dissertação contraria a aposta dos estudos anteriores na perspetiva do cliente, dando principal relevância e foco à visão do agente de animação turística. Ao longo da dissertação é clarificado o conceito de *Dark Tourism*, é referido o seu potencial em Portugal; são explorados os modelos de negócio adotados neste setor nas entidades alvo de estudo; é explorada a perspetiva dos operadores do setor em Portugal, procurando identificar os motivos que levam à aposta, ou não nesta vertente de turismo por parte dos operadores. Os resultados da investigação fornecem informação de útil para o planeamento do Turismo Negro, por parte dos agentes e entidades competentes, assim como para a sua promoção.

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Turismo; Dark Tourism; modelo de negócio; agente de animação turística; contexto português

## **New business models in Portugal -**

### **study on the perception of Dark Tourism in Portugal by tourism operators**

#### **ABSTRACT**

This study aims to discuss the new business models in tourism, linked directly to Dark Tourism in the Portuguese context. As Tourism is one of the most relevant sectors for the Portuguese economy it is important to study all its variations and possibilities of exploitation. The literature related to the Dark Tourism niche is relatively recent and scarce, even more when the study is limited to the Portuguese context. Besides the limitations pointed out, this dissertation contradicts the focus of previous studies on the customer's perspective, giving main relevance and focus to the vision of the tourist agent. Throughout this dissertation the concept of Dark Tourism is clarified, its potential in Portugal is highlighted; the business models adopted in this sector in the target entities of the study are exploited; the perspective of the operators of the sector in Portugal is explored, seeking to identify the reasons that lead to the bet, or not, on this type of tourism by the operators. The research results provide useful information to the planning of Dark Tourism, by the agents and competent entities, as well as for its promotion.

#### **KEY WORDS**

Tourism; Dark Tourism; business model; tourist agent; Portuguese context

## Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificação e relevância do tema .....	1
1.2 Problema de Pesquisa .....	3
1.3 Objetivos e Questões de Pesquisa .....	4
1.4 Estrutura da Dissertação .....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	6
2.1 Turismo em Portugal .....	6
2.2 Turismo de experiência: o Dark Tourism, evolução teórica e conceptual.....	12
2.3. Evolução teórica e concetual dos estudos na área do Dark Tourism .....	16
2.4. Tipologias de Dark Tourism .....	21
2.5. O consumidor dark: as suas motivações e experiências.....	24
2.6. Dark Tourism como modelo de negócio .....	30
3. METODOLOGIA .....	43
3.1 Metodologia adotada e desenho da pesquisa .....	43
3.2 Recolha e tratamento de dados.....	46
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	47
4.1. Análise da Presença Online .....	47
4.2. Análise das Entrevistas .....	49
4.2.1. Apresentação das empresas alvo de estudo .....	49
Foram realizadas três entrevistas no decorrer deste estudo. ....	49
4.2.2. Apresentação dos dados recolhidos .....	51
4.2.3. Comentário crítico .....	55
4.3. Utilização do termo Dark Tourism e similares .....	57
4.4. Motivações dos visitantes segundo a perspetiva dos operadores .....	58
4.5. Dificuldades dos operadores em Portugal .....	59
4.6. Perspetivas futuras.....	59
5. CONCLUSÃO .....	62

5.1 Conclusões .....	62
5.2 Limitações da investigação .....	65
5.3 Recomendações para futuras investigações .....	65
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
7. ANEXOS .....	77

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

CML - Câmara Municipal de Lisboa

CPF – Centro Português de Fotografia

ET2027 - Estratégia do Turismo 2027

IAGTO - International Association of Golf Tour Operators

INE - Instituto Nacional de Estatística

MN – Modelo de Negócio

NAM – Movimento Cívico Não Apaguem a Memória!

PIB – Produto Interno Bruto

PIDE - Polícia Internacional e de Defesa do Estado

SWOT – Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

TCCM - Teoria-Contexto-Características-Métodos

UE – União Europeia

UNWTO – World Tourism Organization

WTTC - World Travel & Tourism Council

## Índice de Figuras

Figura 1. Divisão de percentagem de turistas por região .....	9
Figura 2. Espectro de tonalidades da oferta turística .....	22
Figura 3. Dimensões motivacionais da procura .....	26
Figura 4. Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954) .....	28
Figura 5. The Business Model Canvas .....	33
Figura 6. Golden Circle.....	35
Figura 7. Coocorrência de palavras-chave e sua visualização em rede na investigação de modelos de negócio .	36
Figura 8. Novas plataformas de serviços de Turismo .....	39
Figura 9. Quadro-resumo Modelos de Negócio .....	42
Figura 10. Desenho de Pesquisa.....	45
Figura 11. Business Model Canvas: Dark Tourism em Portugal .....	61

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Chegadas de turistas a Portugal, 2018-2019.....	10
Tabela 2. Chegadas de turistas a Portugal, 2019-2020.....	11
Tabela 3. Evolução teórica e concetual dos estudos na área do Dark Tourism .....	17
Tabela 4. As "Seven Dark Suppliers" .....	23
Tabela 5. Perfil Motivação-Experiência .....	27
Tabela 6. Resumo das Motivações para a prática do Turismo Negro .....	28
Tabela 7. Business Model Canvas- Pilares, Blocos e Definições .....	34
Tabela 8. Modelos de negócio comuns e exemplos.....	37
Tabela 9. Teoria-Contexto-Características-Métodos (TCCM) quadro de revisão de literatura existente.....	43
Tabela 10. Classificação das formas de observação .....	44
Tabela 11. Resumo dos dados recolhidos.....	51
Tabela 12. Resposta aos objetivos de investigação .....	64

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Justificação e relevância do tema

Segundo Griffen et al (2021, p. 96), “Ao longo da História da Humanidade (...) a acumulação de conhecimento ocorreu de diferentes maneiras: no processo da atividade prática direta, com base na observação ou como resultado de uma influência consciente num objeto de estudo (experimentação) (...)”, o que nos conduz ao instinto básico humano popularmente conhecido como “ver para crer”.

Não há consenso na literatura no tocante à definição de *Dark Tourism*, embora o conceito tenha sido durante anos associado à morte e à dor, uma vez que, os locais, incluídos neste tipo de roteiros, estão ligados ao sofrimento humano. Esta ideia, além de estar presente em vários dos estudos abordados ao longo desta dissertação, desde Stone (2006), até John Lennon (2017) no seu artigo “Dark Tourism” (p.2): “estabelecido como um termo para designar sítios e localizações de genocídio, holocausto, assassinato, crime ou encarceração que servem para atrair visitantes”. Light (2017) amplia o conceito, considerando o *Dark Tourism* como algo muito mais vasto, podendo estar associado a várias áreas de estudo, nomeadamente História, Psicologia, Literatura, Ciências Sociais, entre outras.

A falta de popularidade e conhecimento geral do conceito de *Dark Tourism*, apesar da sua prática cada vez mais regular, é um dos principais motivos para a investigação desta temática. Apesar das várias propostas académicas de roteirização nas diferentes cidades portuguesas, há uma falta de aplicação prática e um subaproveitamento por parte das empresas do nicho de mercado em questão, afirmação esta que pode ser comprovada pela existência de inúmeros locais com potencial, que se encontram atualmente subaproveitados, ou mesmo abandonados. Fazendo uma breve pesquisa no Registo Nacional de Turismo, dificilmente encontramos registos de empresas neste nicho de mercado, o que vem comprovar este mesmo subaproveitamento. A nível internacional já existem algumas empresas a apostar nesta área, contudo, em Portugal, apesar da escassez de empresas focadas essencialmente neste tipo de negócio, há uma riqueza enorme em lugares históricos propícios a serem enquadrados num turismo mais *dark*, como, por exemplo, locais associados à Ditadura, como prisões políticas e militares, locais associados à PIDE e mesmo ao próprio governo de Salazar; locais abandonados e tidos como assombrados, como os vários sanatórios espalhados pelo país; locais associados ao tráfico de escravos; monumentos ligados à Guerra Colonial; casas e outros lugares ligados a serial killers e outros locais com histórias mais particulares, como o Hotel Águas Radium, associado a tratamentos com águas radioativas; entre muitos outros.

Tendo noção do quão complexo e generalizador seria tentar encontrar respostas para as várias questões ligadas à temática do *Dark Tourism* e, tendo em conta o facto de esta ser uma dissertação com recursos e um tempo de pesquisa limitados, esta investigação irá cingir-se ao contexto português concentrando os seus esforços no estudo mais aprofundado da perceção sobre o Dark Tourism por parte dos operadores turísticos.

Sendo o Turismo um dos setores com maior relevância para a economia portuguesa e apresentando um saldo positivo de 6.369,24 milhões de euros em 2021, segundo dados PORDATA, é relevante aproveitar todas as potencialidades do mesmo.

Para efeitos desta dissertação serão considerados operadores turísticos com potencial de oferta para estas experiências de Dark Tourism as empresas de animação turística sediadas em Portugal e outros projetos ligados ao Dark Tourism.

Através da revisão de vários artigos científicos destacam-se, como propostas para estudos futuros relacionados com o *Dark Tourism*, questões como: a clarificação de como os atributos dos destinos turísticos estão ligados a uma experiência memorável (Kim, Ritchie e McCormick (2012)); as motivações não-sombrias por detrás da procura por estes destinos, assim como os seus comportamentos (Fonseca, Seabra e Silva (2015)), assim como a existência de um mercado emergente (Ramlee, Hussin e Hashim (2018)); a realização de entrevistas para recolha de dados relativos às motivações (Pereira, 2020); um foco não tão teórico, e sim mais focado na experiência em si, incorporando antecedentes, mediadores, moderadores e as consequências do fenómeno.

Os pesquisadores têm usado sobretudo métodos qualitativos, e uma abordagem metodológica singular, ou qualitativa, ou quantitativa. Um método que abranja as duas abordagens (indutivo através de métodos qualitativos e dedutivo através de inquéritos) ainda não foi adotado e seria benéfico para uma maior compreensão e coerência no estudo do fenómeno de *Dark Tourism*. (Rajasekaram, Hewege e Perera (2022)). Foi a partir destas questões, levantadas em estudos anteriores, e diante do delineamento do problema central desta pesquisa, e para melhor esclarecer o mesmo, que se definiram as questões de partida do estudo.

No caso desta dissertação, o conhecimento científico que daqui surgirá, será proveniente da observação de modelos, da exploração de potencialidades e da perceção de promotores. A contribuição desta investigação passará por, primeiramente, por perceber o estado da arte sobre *Dark Tourism* através da

revisão da literatura. Além disso, identificar modelos de negócio possíveis nesta área. Posteriormente e como ponto fulcral, irá ser analisada a perspetiva dos operadores do setor. Como contributos práticos, esta dissertação poderá servir de orientação para futuras empresas que procurem alargar a sua oferta à modalidade apresentada, ou mesmo a novas que surjam com foco neste nicho. Através da presente investigação deverá ser possível analisar o background e feedback de diferentes operadores que já apostam neste ramo do turismo e perceber como o fazem e quais as principais opiniões e dificuldades dos mesmos. Além deste contributo do ponto de vista dos negócios (ou seja, eminentemente prático e de gestão), também esta dissertação será enriquecedora a nível académico, visto que, contribui para a escassa literatura nesta área e poderá servir de base para estudos futuros com um aprofundamento de outras perspetivas na área do Dark Tourism, ou mesmo, o alargamento deste estudo aos níveis geográfico e concetual, como é sugerido por Coutinho et al. (2018): " (...) como é que este e outros aspetos desagradáveis da história de Portugal, como a escravatura, a Inquisição, o Colonialismo, são incorporados pelo Turismo?" (p.228); ou Liberato et al. (2018) quando sugerem o "desenvolvimento de uma investigação mais aprofundada, relacionada com momentos marcantes, como invasões, manifestações, lutas ou revoluções, com resultados mortíferos para a cidade [Porto] que devam ser lembrados e valorizados pela sua inclusão em experiências de *Dark Tourism*".

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Segundo Coutinho (2014), o Homem, desde os primórdios da História que mostra curiosidade e interesse por compreender, conhecer e investigar, sendo que, tanto numa investigação qualitativa, como quantitativa, há a formulação do problema que se quer estudar. O mesmo autor afirma que o problema de investigação/pesquisa é central por vários motivos: centra a investigação numa área ou domínio concreto; organiza todo o plano de investigação, dando-lhe direção e coerência; delimita claramente as fronteiras do estudo; guia/orienta a revisão da literatura; fornece um referencial para a redação do plano de investigação; dá pistas sobre os dados que será necessário recolher. A definição do problema deve fazer referência ao que se estuda (o tema ou fenómeno alvo de investigação); referir com quem se vai levar a cabo a investigação (sujeitos ou população do estudo); referir como se estuda o problema.

Tendo em conta todos os aspetos acima referidos, foi definido como problema de pesquisa da presente dissertação o seguinte: "Que modelos de negócios se podem identificar em Portugal ligados ao Dark Tourism?".

### 1.3 Objetivos e Questões de Pesquisa

O objetivo principal desta dissertação é identificar modelos de negócios existentes, analisando a percepção de operadores turísticos em Portugal.

Através da revisão de vários artigos científicos destacaram-se, como propostas para estudos futuros relacionados com o *Dark Tourism*, questões como:

- Segundo Kim et al. (2012), é necessário clarificar como os atributos dos destinos turísticos previamente identificados até agora estão ligados à experiência memorável dos visitantes e como os componentes destas experiências podem ser conceptualizados na literatura;
- Segundo Fonseca et al. (2015), é provável que o consumo *de Dark Tourism* não esteja restrito à contemplação da morte, pelo que estudos futuros devem-se focar na sua conceção, assim como numa análise empírica das suas motivações;
- Segundo Ramlee et al. (2018), há ainda imenso para explorar em relação ao comportamento do visitante de *Dark Tourism*. As evidências empíricas ignoram antecedentes que possam contribuir para este comportamento, nomeadamente motivações não-sombrias dos turistas, assim como os seus comportamentos diversificados. Também deve ser dada importância aos mercados emergentes;
- Segundo Pereira (2020), são necessárias mais investigações para entender as motivações por detrás da visita a locais de *Dark Tourism*, e é recomendado realizar entrevistas para a recolha de dados;
- Segundo Rajasekaram et al. (2022), é necessário um foco não tão teórico, e sim mais focado na experiência em si, incorporando antecedentes, mediadores, moderadores e as consequências do fenómeno. Os pesquisadores têm usado sobretudo métodos qualitativos, e uma abordagem metodológica singular, ou qualitativa, ou quantitativa. Um método que abranja as duas abordagens (indutivo através de métodos qualitativos e dedutivo através de inquéritos) ainda não foi adotado e seria benéfico para uma maior compreensão e coerência no estudo do fenómeno de *Dark Tourism*.

Após análise de todas as questões levantadas nos estudos acima referidos, diante do delineamento do problema central desta pesquisa, e para melhor esclarecer o mesmo, definem-se as seguintes questões de partida:

- a) Qual o conceito de Dark Tourism e qual o potencial, em Portugal, de exploração nesta área?
- b) Quais os modelos de negócio possíveis e adotados atualmente neste setor?

c) Qual a perspetiva do operador deste setor (perceção/feedback, objetivos futuros, dificuldades...)?

Esta dissertação propõe como objetivos específicos:

- Objetivo 1 - Clarificação do conceito de *Dark Tourism* e identificação do seu potencial em Portugal;
- Objetivo 2 - Exploração dos modelos de negócio adotados neste setor;
- Objetivo 3 - Perceção da perspetiva dos operadores do setor em Portugal procurando identificar os motivos que levam à aposta, ou não nesta vertente de turismo por parte dos operadores;

O Turismo tem uma história imensa e surge aquando da necessidade de deslocação dos humanos, primeiramente por motivos económicos e comerciais e, em seguida, por lazer. O *Dark Tourism*, que emerge como um nicho dentro das vastas áreas do Turismo, apresenta uma potencialidade de crescimento enorme, mas cuja literatura associada é, ainda, escassa. Simultaneamente, encontra-se subaproveitado, não só em Portugal, como também a nível internacional, dado o seu elevado potencial para captar turistas.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação encontra-se dividida em 7 capítulos entendidos como relevantes para uma melhor análise do tema proposto.

Após um breve capítulo Introdutório, em que é dada a Justificação e relevância do tema (1.1.); apresentado o problema de pesquisa (1.2.), os Objetivos e Questões de Pesquisa (1.3.) e a Estrutura da Dissertação (1.4.); surge o capítulo de Revisão da Literatura (2.). Neste segundo capítulo é caracterizado o setor turístico em Portugal, tendo como foco uma análise socioeconómica e cultural (2.1.). Esta análise geral, terá ainda enfoque na evolução, tendências e principais desafios do Turismo. O setor turístico é apresentado como um dos pilares da economia portuguesa e do desenvolvimento do país a vários níveis, afirmação esta sustentada por entidades nacionais e internacionais destacadas neste capítulo. Está ainda presente no mesmo tópico uma descrição da oferta e da procura neste setor, em Portugal. Ainda no segundo capítulo, de revisão bibliográfica, é analisada literatura relevante sobre o turismo de experiência, com enfoque no Dark Tourism, evolução teórica e conceptual (2.2). Esta análise é complementada no

subtópico seguinte: Tipologias de Dark Tourism (2.3). No subtópico seguinte “O consumidor dark: as suas motivações e experiências (2.5) é dada uma melhor perceção do que está por detrás da procura dos visitantes por este tipo de turismo. Para finalizar serão interligados dois conceitos: Dark Tourism e Modelos de Negócio no subtópico “Dark Tourism como modelo de negócio” (2.6).

O terceiro capítulo expõe a metodologia aplicada neste trabalho, as justificativas para a escolha da mesma, da qual provêm os dados analisados nos capítulos seguintes e a forma como esta informação é analisada. Este terceiro capítulo encontra-se subdividido em duas partes: Metodologia adotada e desenho de pesquisa (3.1); Recolha de dados e tratamento de dados (3.2).

O quarto capítulo passa para a prática as escolhas feitas a nível metodológico, focando-se na Análise e Discussão de Resultados, em que será avaliada a presença online num primeiro subcapítulo (4.1) e será realizada a análise das entrevistas (4.2), subdividindo-se a mesma em “Apresentação das empresas alvo de estudo” (4.2.1), “Apresentação dos dados recolhidos” no âmbito da criação de um modelo de negócios ligado ao Dark Tourism (4.2.2) e “Comentário crítico” em que são comparados os dados fornecidos pelas diferentes entidades (4.2.3). Ainda integradas no capítulo 4 é analisada a utilização do termo Dark Tourism e similares (4.3), assim como as motivações dos visitantes apontadas pelos operadores durante a recolha de dados (4.4). Tendo em conta os objetivos do presente estudo, são também explicadas as dificuldades que os operadores sentem em Portugal aquando da aposta neste nicho (4.5), assim como as suas perspetivas futuras em relação aos projetos próprios e ao desenvolvimento de outros produtos de Dark Tourism (4.6).

O capítulo de conclusões figura-se extenso, subdividindo-se em três subtópicos: Conclusões (5.1.), Limitações da investigação (5.2.), Recomendações para futuras investigações (5.3.). As conclusões são baseadas nos dados recolhidos e acompanhados de comentário crítico.

Por fim, são apresentadas as Referências Bibliográficas (6.) e os Anexos (7.).

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Turismo em Portugal**

Segundo o glossário presente no website oficial da Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2022), Turismo pode ser definido como um “fenómeno social, cultural e económico que implica o movimento de pessoas para países, ou locais fora do seu ambiente normal por motivos pessoais, ou de

negócios/profissionais. Estas pessoas são chamadas visitantes (...)” (disponível em <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>). A UNWTO promove o Turismo como uma peça-chave no crescimento económico, no desenvolvimento inclusivo e na sustentabilidade ambiental. No século XX, o setor do turismo passou a ser considerado uma atividade economicamente relevante.

Segundo Cunha (2013), o Turismo pode ser estudado de acordo com diferentes abordagens, pois, sendo uma expressão cultural, está em constante mudança. De acordo com o pressuposto de que existe uma relação direta entre o “pretendido” pelo visitante e as características dos diversos destinos, e ainda segundo o autor, podemos identificar os seguintes tipos de Turismo:

- Turismo de Recreação ou Lazer
- Turismo de saúde e bem-estar
- Turismo de Natureza
- Turismo Esportivo
- Turismo de negócios
- Turismo Cultural
- Turismo de Experiência

Tendo em conta a natureza desta dissertação serão aprofundadas as últimas duas categorias identificadas: o Turismo Cultural e o Turismo de Experiência.

A UNWTO (2022) define o Turismo Cultural como “um tipo de atividade turística em que a motivação principal do turista é aprender, descobrir, experienciar e consumir atrações/produtos culturais de forma tangível e intangível num destino turístico.”. A cultura inclui uma parte visível e outra oculta, sendo ambas fruto da convivência, não só familiar, mas social em geral. A cultura inclui todos os aspetos de uma sociedade, até mesmo os menos perceptivos. Edward T. Hall comparou a cultura a um iceberg, em 1976. À semelhança do iceberg, também a cultura é desproporcional: existem cerca de 10% superiores visíveis, mas 90% de sua massa está abaixo da superfície e torna-se invisível. Esta teoria será mais aprofundada no capítulo “Enquadramento cultural e patrimonial”.

Morgan et al. (2010) afirmam que as experiências que permitem que os visitantes se envolvam com o meio e com a identidade de um lugar não devem ser subvalorizadas, devendo o setor turístico ter em conta a expectativa de se encontrarem novas e diversificadas experiências, sobretudo valorizadas por se

distinguiam das quotidianas. No contexto do Turismo de Experiência, o visitante quer sentir, viver, experienciar e não apenas visitar. Segundo Kim (2014), o turista quer uma experiência que fomente os seus sentidos (através de música, sons, cores, cheiros, ...) e de certa forma melhore a sua qualidade de vida. O turismo não é mais apenas vender serviços e/ou produtos, é procurar a emoção, o vínculo, os afetos e as sensações. Ainda segundo o autor, são estas vivências distintas que fazem um destino turístico sobressair e tornar-se mais competitivo. Tung & Ritchie (2011) defendem esta ideia e afirmam que há quatro dimensões a seguir: afeto, expectativa, consequência e lembrança. Ainda segundo Richards (2011), o que diferencia o Turismo Cultural e o Turismo de Experiência é precisamente esta troca de conhecimentos e experiências com o destino. Ao encontro de todas as definições apresentadas, vai também a definição oficial dada pela OMT (2019, p.26) ao Turismo de Experiência: “A capacidade do destino usar eficientemente os seus recursos naturais, culturais, humanos e financeiros para desenvolver e oferecer produtos e serviços turísticos de qualidade, inovadores, éticos e atraentes, com vista a contribuir para um crescimento sustentável dentro do seu projeto global e dos seus objetivos estratégicos, aumentar o valor agregado do setor de turismo, melhorar e diversificar a oferta comercial e otimizar a sua atratividade e os benefícios que aporta aos visitantes e à comunidade local com uma perspetiva de sustentabilidade.”.

O Dark Tourism, sendo uma experiência cultural, pode também ser enquadrado no Turismo de Experiência e Light (2017) reforça precisamente isso, dizendo que estes lugares produzem experiências verdadeiramente emocionais.

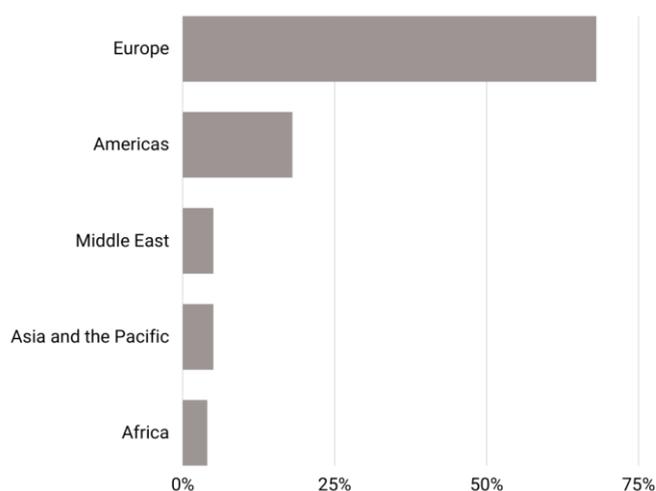
Portugal é um país da Europa Meridional, fundado em 1143. Ocupa uma área total de 92.212 Km<sup>2</sup> e tem uma costa marítima de 832 km de extensão. O país está dividido em: continente e dois arquipélagos. A parte continental situa-se no extremo Sudoeste da Península Ibérica, fazendo fronteira a norte e a Leste com a Espanha, e a oeste e a sul com o Oceano Atlântico. As duas regiões autónomas: os arquipélagos da Madeira e dos Açores, estão localizados no Oceano Atlântico. O clima português é geralmente caracterizado por invernos suaves e verões amenos. Portugal é um país com 10,6 milhões de habitantes (2011) e uma densidade demográfica de 115,4 habitantes/km<sup>2</sup>, com uma maior concentração populacional junto à faixa litoral. (Informações adaptadas do Portal Diplomático da República Portuguesa, consultado a 6 de outubro de 2022).

Tanto a sua localização privilegiada, como a sua História rica e identidade cultural vincada, fazem de Portugal um destino popular e reconhecido a nível mundial, como se pode comprovar pelos diversos prémios recebidos ao longo dos anos, a título de exemplo: “Melhor Destino Turístico da Europa” dos

World Travel Awards 2017, 2018, 2019, 2020, 2022; “IAGTO Outstanding Service Award” 2021; “Melhor Destino Turístico do Mundo” dos World Travel Awards 2017, 2018, 2019. O turismo tornou-se, assim, uma imagem de marca de Portugal, o que o torna atrativo para o investimento de empresários nacionais e estrangeiros.

A Europa, devido à sua herança histórica e ambiente sociopolítico estável e seguro, é a região mais visitada do mundo, como é visível na tabela a seguir apresentada. Portugal, fazendo parte do continente europeu e da União Europeia (UE) segue a mesma estratégia de aposta cada vez mais em turismo de nichos e não de massas.

Figura 1. Divisão de percentagem de turistas por região



Fonte: Adaptado de UNWTO (2022)

Portugal é descrito na página do Portugal Diplomático da República Portuguesa como detentor de uma posição geográfica, clima mediterrânico e extensa faixa costeira, assim como História e cultura bastante valorizados e potenciadores de crescimento da indústria turística.

Segundo o relatório “Estatísticas do Turismo 2020” do INE, em 2020 o número estimado de chegadas a Portugal de turistas não residentes atingiu 6,5 milhões, uma diminuição de 73,7% face a 2019 (crescimento de 7,9% em 2019), sendo o motivo deste decréscimo a pandemia Covid-19, uma vez que, num contexto não pandémico o setor do turismo tem vindo a registar um aumento anual. Os mercados que se destacam com uma maior quota de turistas internacionais são: Espanha (quota de 28,5%); França (16,3% do total); Reino Unido (quota de 12,7%); Alemanha (8,5%). O mercado interno assegurou 16,9 milhões de dormidas, correspondendo a 55,7% do total, e registou um decréscimo de 35,4% em 2020

(+5,9% em 2019). As dormidas dos mercados externos apresentaram uma contração superior (-74,1%, após +3,5% no ano precedente) e atingiram 13,4 milhões de dormidas (44,3% do total). Em 2018, num contexto pré-pandémico, Portugal era anunciado pelo World Travel & Tourism Council como o 5º país com maior contributo do Turismo para o PIB, sendo este setor responsável por 17,3% do PIB em 2017.

Portugal, estando entre as 50 maiores economias do mundo, estava também com perspetiva de crescimento positivo até ao ano de 2020. Segundo o World Travel & Tourism Council (WTTC, 2019), o país, na Europa, era o que contava com o maior crescimento no setor turístico e de viagens. Contudo, no ano 2020, com a crise provocada pela pandemia do vírus SARS-CoV-2, esta tendência de crescimento estagnou, assim como a atividade turística. No momento, 2022, com a diminuição das restrições de circulação, com as campanhas de vacinação, entre outras medidas, espera-se que o país recupere a sua atividade normal, ou seja, a atividade pré-pandémica. Nas tabelas seguintes podemos comprovar a queda registada a nível de chegadas de turistas a Portugal, entre o período pré-pandémico (2019) e o ano em que começamos a ser afetados pela pandemia (2020).

Tabela 1. Chegadas de turistas a Portugal, 2018-2019

País de residência	2018	2019	Tx Var (%)	Quotas		Acréscimo em 2019	
				2018	2019	valor	peso (%)
<b>TOTAL</b>	<b>22 816,8</b>	<b>24 627,5</b>	<b>7,9%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 810,6</b>	<b>100,0%</b>
Espanha	5 799,1	6 271,9	8,2%	25,4%	25,5%	472,9	26,1%
Reino Unido	3 527,4	3 797,2	7,6%	15,5%	15,4%	269,7	14,9%
França	3 042,4	3 107,3	2,1%	13,3%	12,6%	64,8	3,6%
Alemanha	1 953,3	1 952,7	0,0%	8,6%	7,9%	- 0,6	0,0%
Suíça	865,1	880,0	1,7%	3,8%	3,6%	14,9	0,8%
Países Baixos	802,0	808,5	0,8%	3,5%	3,3%	6,5	0,4%
Itália	685,9	776,2	13,2%	3,0%	3,2%	90,3	5,0%
Irlanda	529,2	669,8	26,6%	2,3%	2,7%	140,6	7,8%
Países Nórdicos	623,7	664,2	6,5%	2,7%	2,7%	40,5	2,2%
Bélgica	567,8	560,4	-1,3%	2,5%	2,3%	- 7,4	-0,4%
Outros da Europa	787,7	861,7	9,4%	3,5%	3,5%	74,0	4,1%
Brasil	1 182,6	1 346,4	13,9%	5,2%	5,5%	163,8	9,0%
Estados Unidos da América	764,0	941,6	23,2%	3,3%	3,8%	177,6	9,8%
Outros do Mundo	1 686,6	1 989,6	18,0%	7,4%	8,1%	303,0	16,7%

Fonte: INE, Estatísticas do Turismo (2019)

Tabela 2. Chegadas de turistas a Portugal, 2019-2020

País de residência	2019	2020	Tx Var (%)	Quotas	
				2019	2020
<b>TOTAL</b>	<b>24 627,5</b>	<b>6 480,1</b>	<b>-73,7%</b>	100,0%	100,0%
Espanha	6 271,9	1 847,4	-70,5%	25,5%	28,5%
França	3 107,3	1 057,9	-66,0%	12,6%	16,3%
Reino Unido	3 797,2	823,3	-78,3%	15,4%	12,7%
Alemanha	1 952,7	552,5	-71,7%	7,9%	8,5%
Suíça	880,0	345,5	-60,7%	3,6%	5,3%
Países Baixos	808,5	235,7	-70,9%	3,3%	3,6%
Bélgica	560,4	176,4	-68,5%	2,3%	2,7%
Itália	776,2	161,9	-79,1%	3,2%	2,5%
Países Nórdicos	664,2	118,3	-82,2%	2,7%	1,8%
Irlanda	669,8	96,1	-85,7%	2,7%	1,5%
Outros da Europa	861,7	238,4	-72,3%	3,5%	3,7%
Brasil	1 346,4	284,3	-78,9%	5,5%	4,4%
Estados Unidos da América	941,6	132,6	-85,9%	3,8%	2,0%
Outros do Mundo	1 989,6	409,9	-79,4%	8,1%	6,3%

Fonte: INE, Estatísticas do Turismo (2020)

Embora os dados possam parecer muito negativos, com uma taxa de variação total de -73,7% das chegadas de turistas a Portugal em 2020, em comparação com 2019, esta situação foi excepcional e geral a nível mundial. Para contrariar esta situação, várias políticas foram adotadas, entre elas o Plano de Recuperação e Resiliência português, no qual consta a priorização da recuperação e modernização do setor do Turismo, à semelhança do que consta também noutros programas. Há uma aposta num Turismo que explore as potencialidades ligadas às soluções naturais, como ecossistemas, hidrossistemas e oceano (estratégia de crescimento verde e azul).

No documento Estratégia do Turismo 2027 (ET2027), foi definido para Portugal o objetivo de “afirmar o turismo como hub para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo” (ET2027, p.4), procurando cada vez mais diversificar este setor. Alguns dos objetivos passam pela redução da sazonalidade de 37% para 35%, e o crescimento de 5% do mercado interno português. Dentro da estratégia de diversificação podemos incluir a adoção do conceito de *Dark Tourism* dentro do Turismo Cultural, o que vai de encontro à afirmação de Kim (2014) de que providenciar aos visitantes experiências turísticas memoráveis é importante para atingir o sucesso num mercado turístico altamente competitivo. De acordo com Crompton (1979), a imagem do destino é o somatório das crenças, ideias e impressões que a pessoa tem do destino. Aquando da integração do *Dark Tourism* numa outra categoria de Turismo pré-existente é importante perceber as diferenças entre turismo cultural convencional e turismo de experiências, sendo que no segundo o relevante não é só o lugar em si, mas toda a experiência, incluindo as emoções sentidas e o conhecimento obtido.

A nível internacional já existem algumas empresas a apostar nesta área, contudo, em Portugal, são escassas. Apesar desta escassez de empresas, ou mais concretamente, na definição destas experiências não como dark, Portugal é rico em lugares históricos propícios a serem enquadrados num turismo mais sombrio. Há inúmeros locais associados à atividade da PIDE, prisões políticas, ruínas que nos recordam desastres como o Terramoto de 1755, locais em que a Inquisição aplicava as suas penas, cemitérios, entre outros. Sendo o Turismo um dos setores com maior relevância para a economia portuguesa, é pertinente aproveitar todas as potencialidades do mesmo.

## **2.2 Turismo de experiência: o Dark Tourism, evolução teórica e conceptual**

Pezzi e Santos (2012) vêm a noção de experiência como transformadora e formativa. De acordo com Pine e Gilmore (1998), é necessário criar experiências que se vendam a elas próprias, podendo a história do local ser adulterada. As experiências são pessoais, únicas e intransmissíveis (contemplando várias facetas: emocionais, físicas, intelectuais e espirituais). Há uma procura crescente por experiências imersivas. Segundo Aroeira, T. *et al.* (2016), deve-se pensar nas experiências tanto do ponto de vista da participação do cliente, como com a ligação com aquilo que irá ser vivenciado.

Quanto à participação, podemos ter participação passiva, na qual os clientes não afetam a performance; e do lado oposto a participação ativa, onde os clientes participam diretamente.

Pine e Gilmore (1998) dividiram as experiências em quatro categorias:

- Entretenimento: aquelas em que os clientes participam de forma mais passiva. Existe uma ligação de absorção.
- Eventos educativos: participação mais ativa, mas os visitantes ainda se encontram muito exteriorizados.
- Experiências escapistas: têm um elo educativo tão forte como as experiências educativas e de entretenimento tão forte como os eventos de entretenimento, mas com uma maior imersão.
- Esthetic: com a participação ativa dos clientes minimizada, onde os turistas são emersos no ambiente, mas têm pouco controlo sobre ele.

É essencial perceber o conceito de cultura para entender o contexto em que uma determinada região ou país se inserem. A cultura, como já referido anteriormente, divide-se em duas partes: visível e invisível; podendo ser comparada a um iceberg, segundo Edward T. Hall. A superfície do iceberg (10%) é comparável à cultura externa, imediatamente aparente através dos nossos sentidos, é aquilo que vemos, ouvimos, cheiramos, provamos, ... Os 90% submersos do iceberg são a cultura interna, dificilmente perceptível a “olho nu”. Esta é a maior fatia da cultura e é formada pelos fundamentos, crenças, princípios, preconceitos, valores, regras e outras matérias imperceptíveis. A cultura é adaptativa, está em constante mutação e o Turismo é um dos motores para isso acontecer cada vez mais rápido devido às trocas interculturais. Um dos motivos de sucesso do Turismo é precisamente esta comparação entre culturas, muitas vezes de forma inconsciente. Os turistas admiram os destinos porque estes são opostos à sua vida quotidiana.

É importante perceber o contexto histórico, social e cultural em que uma sociedade se insere, principalmente quando estudamos temas sensíveis, como é o caso do Dark Tourism. É de destacar neste aspeto o artigo “Taboos, morality and marketing: towards a conceptual model and illustration” (2019) de Grant Michelson e Rohan Miller, que associa o conceito de tabu precisamente ao nicho do Turismo mais dark. Segundo os autores, o que pode ser aceitável para um grupo de consumidores, pode não o ser para outro grupo e esta ideia não se verifica apenas entre diferentes países, ou culturas, mas mesmo a nível nacional, um destino que pode ser perfeitamente aceitável para uma parte da sociedade nacional, pode não o ser para outra parte da mesma sociedade nacional. Podem ser levantadas questões quanto à moral e ao respeito para com as vítimas, por exemplo. Todos estes aspetos dependem do distanciamento dos indivíduos tanto temporal, como histórica e geograficamente, ou mesmo a nível sentimental com estes locais.

O património de um país é indissociável das suas perspetivas de crescimento a nível turístico, nomeadamente quando falamos de Dark Tourism. São inúmeros os locais associados mundialmente à faceta mais dark do ser humano, ou ao sofrimento humano, seja este infligido por outros seres humanos, ou pela própria natureza. O alargamento da definição de património com a expansão do turismo negro representa uma oportunidade de inclusão de lugares antes ignorados e desvalorizados em novos roteiros turísticos.

As Masmorras de Londres, a casa de Anne Frank em Amesterdão, Pompeia, os campos de concentração na Europa, Chernobyl, o Coliseu de Roma, campos de batalha nos diferentes continentes, as prisões

políticas e as pirâmides do Egito são apenas alguns dos exemplos de património que pode ser considerado no âmbito do Dark Tourism a nível mundial.

Em Portugal, a situação é semelhante, apesar de os visitantes não associarem muitas vezes este património ao Turismo mais sombrio, há milhares de visitas a estes locais. No Porto e Norte, a título de exemplo, podemos referir o Cemitério de Agramonte (Porto), o Sanatório de Mont'Alto (Valongo), o Sanatório de Paredes de Coura (Paredes de Coura), Santa Maria Adelaide (Gaia), ... No Centro, alguns dos exemplos são: o Hotel Serra da Pena- Águas Rádium (Sortelha), a Fortaleza de Peniche (Peniche). Em Lisboa e Vale do Tejo temos também vários lugares como: o Aqueduto das Águas Livres associado aos crimes de Diogo Alves e o Panteão Nacional ou Igreja de Santa Engrácia. No Alentejo temos, entre outros locais, a Capela dos Ossos de Évora e no Algarve o Teatro Lethes. Também nas ilhas, destaca-se, por exemplo, o Monte Palace Hotel – São Miguel (Açores).

Portugal sendo um país com séculos de História passou por episódios mais negros e são de destacar alguns períodos nesse sentido: o período da escravatura, o período da Guerra Colonial e da Ditadura. Todos estes têm em comum a sua áurea negra para a sociedade portuguesa. Este património é tão desvalorizado, porque a própria lembrança desta História pode ser destabilizadora do sentimento de identidade da nação (Logan & Reeves, 2009), o que leva à tentativa de descaraterização deste tipo de monumentos, tópico que também será explorado no Capítulo seguinte dedicado ao Dark Tourism.

O tempo do tráfico escravo do antigo império português vem sendo apagado ao longo dos séculos, mas na capital ainda encontramos alguns vestígios. Por exemplo, em frente ao Mosteiro dos Jerónimos os africanos reuniam-se para distribuir água pela cidade; no Terreiro do Paço funcionava a Alfândega de Lisboa, que incluía a Casa dos Escravos e era a partir daí que eram distribuídos para diversos pontos da cidade. A Guerra Colonial, sendo um fenómeno acontecido mais recentemente apresenta ainda muitos vestígios e a nível nacional existem inúmeros memoriais que nos relembram as jovens vítimas portuguesas da Guerra Colonial, assim como algumas estátuas e museus de dedicados a este tema, como é o caso do Museu da Guerra Colonial, em Vila Nova de Famalicão.

O período ditatorial que durou até 1974 está ainda presente na memória de muitos portugueses, causando a muitos um sentimento destabilizador de revolta. As prisões políticas e militares eram locais de tortura e sofrimento com condições deploráveis, entre elas, podemos enumerar: a cadeia do Aljube (Lisboa), o Forte de Caxias, a Fortaleza de Peniche e a Fortaleza de São João Baptista (Angra do Heroísmo). Porém, os edifícios associados à ditadura repressiva e existentes em Portugal são muitos

outros. Destacam-se, a título de exemplo, os Tribunais Plenários, a sede do Governo de Salazar, a sede da União Nacional e a Escola da PIDE. Atualmente, de entre estes edifícios, há prédios devolutos, alguns restaurados, com usos diversos, mas poucos foram conservados e identificados como marcos desta memória. É neste sentido que se destaca o NAM – Movimento Cívico Não Apaguem a Memória!

É relevante perceber que o *Dark Tourism* é um conceito pouco conhecido, embora derive do Turismo Cultural, muito popular, inclusive em Portugal. Muitas vezes, são praticadas atividades de *Dark Tourism*, sem que o próprio turista se aperceba, uma vez que, este conceito abrange todos os locais que estejam associados de alguma forma à dor, ao sofrimento e à morte. Características estas presentes em locais como antigas prisões, campos de concentração, locais associados à tortura e a ditaduras políticas, casas de serial killers, cemitérios, locais em que ocorreram catástrofes naturais ou guerras e conflitos políticos, entre outros. (Liberato, D., Liberato, P., Alén e Lopes (2018)). Ainda segundo Liberato et al. (2018), não se verifica unanimidade aquando da definição de *Dark Tourism*. Segundo Foley & Lennon (1996) *Dark Tourism* é o nome desta atividade de contemplação de locais associados ao sofrimento e morte, o que Seaton (1996) define como *Thanatourism*. Foley et al. (1996) vê o *Dark Tourism* como causador de duas experiências distintas, a emocional e a educacional, o que vai de encontro a Braithwaite e Lee (2006), que acrescentam que estas experiências podem ter propósitos terapêuticos. No mesmo sentido vai o artigo de Stone (2012) que vê a experiência de *Dark Tourism* como um processo reflexivo para ajudar a construir o significado da mortalidade. Em 2006, o mesmo autor, Stone, afirma que *Dark Tourism* é o ato de viajar para locais associados à morte, sofrimento e macabros. Stone e Sharpley (2008), consideram o consumo de *Dark Tourism* um processo bastante complexo, que praticamente não se encontrava estudado na literatura. Neste estudo é afirmado que os turistas neste tipo de atividades eram motivados por questões de significado pessoal e que, ao contrário do que outros autores afirmam, este tipo de Turismo poderia ter mais a ver com a vida. Como acima referido, vários estudos descrevem a possibilidade do *Dark Tourism* não estar apenas associado a acontecimentos mórbidos, trágicos e relacionados com sofrimento. Segundo Podoshen (2013) o turista *dark* procura lugares do seu imaginário, sendo motivado por novas experiências e aventuras, para ganhar conhecimento. Light (2017), como acima citado, considera que este conceito deve ser estudado em colaboração com as diferentes áreas do saber: História, Psicologia, Literatura, Ciências Sociais, entre outras.

Seaton & Lennon (2004) afirmam que a procura pelo *Dark Tourism* tem vindo a aumentar desde a década de 50 do século XX, sendo cada vez mais as empresas do setor turístico a comercializar e disponibilizar pacotes e informação. O crescimento da Web e o aumento da informação disponibilizada

online é também um dos possíveis motivos para o crescente fascínio por estes locais e pela sua história. Segundo Liberato et al (2018, p.6): “o turista com interesse neste tipo de turismo não segue uma linha específica para que se possa generalizar. A aposta na procura deste segmento de turismo, deverá ser dirigida para uma procura com grau académico elevado, com este tipo de interesses, ávidos pelo conhecimento e descoberta, atentos ao detalhe e com bastante curiosidade no que concerne a locais mórbidos, ou seja, onde outrora ocorreram acontecimentos trágicos, sobretudo que envolveram mortes.”.

Segundo Santos e Joaquim (2018), o Turismo do século XXI é caracterizado pela transformação e pluralidade dos tipos e experiências turísticas. O Turismo regista um crescimento exponencial e a proliferação de ofertas de *Dark Tourism* é de destacar. Atualmente existe a possibilidade de um turismo mais inovador, embora se observe a sua banalização, tornando-o uma encenação. Por exemplo, na Área Metropolitana de Lisboa, apesar de existir potencial, este não é aproveitado, para além da exploração turística mais light e encenada de Lisboa e Sintra.

### **2.3. Evolução teórica e concetual dos estudos na área do Dark Tourism**

Para melhor resumir os estudos nesta área foi construído o seguinte esquema, com os principais estudos na Área do Dark Tourism ao longo dos anos:

Tabela 3. Evolução teórica e concetual dos estudos na área do Dark Tourism

Foley & Lennon (1996)	<i>Dark Tourism</i> é o nome da atividade de contemplação de locais associados ao sofrimento e morte causador de duas experiências distintas, a emocional e a educacional
Seaton (1996)	<i>Thanatourism</i>
Braithwaite e Lee (2006)	Estas experiências podem ter propósitos terapêuticos
Stone (2006)	<i>Dark Tourism</i> é o ato de viajar para locais associados à morte, sofrimento e macabros
Stone e Sharpley (2008)	Afirmam que os turistas neste tipo de atividades eram motivados por questões de significado pessoal e que, este tipo de Turismo poderia ter mais a ver com a vida. possibilidade do <i>Dark Tourism</i> não estar apenas associado a acontecimentos mórbidos, trágicos e relacionados com sofrimento
Stone (2012)	<i>Dark Tourism</i> como um processo reflexivo para ajudar a construir o significado da mortalidade
Podoshen (2013)	O turista <i>dark</i> procura lugares do seu imaginário, sendo motivado por novas experiências e aventuras, para ganhar conhecimento
Light (2017)	Interdisciplinidade do tema, que deve ser estudado em colaboração com as diferentes áreas do saber: História, Psicologia, Literatura, Ciências Sociais, entre outras.
Liberato et al. (2018)	Não existência de unanimidade aquando da definição de Dark Tourism

Fonte: elaboração própria

Apesar de existirem estudos mais recentes, nomeadamente em Portugal, estes são sobretudo dissertações de mestrado sem o fundamento e validação científicos que procuramos nesta investigação. A acrescentar o facto de que só são mencionados estudos até 2018 e apenas são seleccionados alguns de entre estes, porque estes, além de validação científica, possuem efetivamente um contributo importante para o desenvolvimento do conceito de Dark Tourism.

É feita uma referência resumida destes artigos nos seguintes parágrafos, uma vez que seria repetitivo fazer uma análise mais detalhada, visto que estes são estudos já abordados em capítulos anteriores desta dissertação. O estudo de Foley et al. (1996) foi extremamente inovador, visto que, é a primeira vez na literatura em que é abordado o conceito de Dark Tourism. O estudo, tal como o título indica, foca-se no assassinato de John F. Kennedy e a forma como este crime criou uma crescente de turistas nessa área, motivados precisamente pelo acontecimento trágico. Os autores identificam como força motriz deste movimento o fascínio pela morte e sofrimento. Seaton, no mesmo ano, introduz o conceito de Thanatourism que é um termo criado exatamente para o turismo que envolve a visita a locais associados à morte e ao sofrimento. “Thanato” é um prefixo de origem grega que significa exatamente morte (Online Etymology Dictionary). Braithwaite et al. (2006) são inovadores quando identificam causas terapêuticas como motivações para a visita a este tipo de locais. Stone et al. (2008) colocam a possibilidade de por detrás das visitas a estes locais estão sim motivos ligados à vida e ao valor da mesma e não tanto à morte e ao sofrimento. É neste sentido que conduzem o seu estudo. Stone (2012) segue com o seu estudo, continuando a abordar o significado de mortalidade. Podoshen (2013) identifica como motivações a procura do turista por lugares do seu imaginário e a busca por aventura e adrenalina. Light (2017) foca-se na evolução da investigação na área do Dark Tourism e aponta a necessidade de interdisciplinaridade nos estudos, o que até aí se encontra em falta, segundo o autor. Liberato et al. (2018) apresenta um dos estudos mais recentes e mais completos referente ao Dark Tourism na literatura portuguesa. É uma proposta de roteirização na cidade do Porto, explorando o potencial do património mais sombrio da cidade de forma inovadora. Os objetivos deste estudo são comprovar a existência de um nicho de mercado no Porto, compreender a existência de recursos turísticos e procura na cidade, e sensibilizar as Destination Management Organizations no Porto para a oportunidade.

Apesar de todos os estudos serem distintos entre si, praticamente todos (à exceção do estudo de Liberato et al. (2018)) abordam exclusivamente a perspetiva do turista, o que se distingue do propósito desta investigação, que visa abordar a perspetiva dos operadores. Posto isto, apesar de serem extremamente importantes para a revisão de literatura como atrás já referido, a outros níveis, como o metodológico não podem ser seguidos na totalidade.

Além dos estudos acima esquematizados e abordados, há alguns estudos recentes que, tanto por se localizarem próximos temporalmente, como por se integrarem no contexto português, assumem uma importância acrescida. Como tal, serão abordados em seguida.

O estudo de Te-Yi Chang (2014), intitulado “DARK TOURISM: The effects of motivation and environmental attitudes on the benefits of experience” aborda precisamente as motivações, as atitudes e o resultado das mesmas nos benefícios da experiência de Dark Tourism. Este estudo tem como objetivo discutir o modelo de experiência para os visitantes que participam do Dark Tourism. Os benefícios da experiência no Dark Tourism são divididos neste artigo em benefícios sociais, benefícios de aprendizagem e benefícios psicológicos. Os resultados da pesquisa fornecem informações de referência úteis para o planejamento de relíquias do Dark Tourism e o desenvolvimento de atividades turísticas.

“Compreendo as motivações-experiências turísticas e o uso de marketing no Dark Tourism” de Loureiro, I.S. et al. (2021) é um estudo em que se aborda o conceito de Dark Tourism, assim como o perfil dos indivíduos que se interessam pelo nicho ao nível das suas motivações-experiências e, por fim, como os autores veem o marketing aplicado ao Dark Tourism. No segmento do Dark Tourism, vê-se como comum a procura por educação, entretenimento e emoção. O nicho varia entre uma versão mais clara e mais escura. Com essa variação, variam também as motivações. Aquando desta variação, varia também o marketing a aplicar. Os produtos/serviços de uma versão mais clara necessitam de um marketing mais intensivo, enquanto os mais “dark” podem levantar questões éticas e morais quando publicitados. O turismo mais escuro é sobretudo gerido por organismos públicos (património do Estado). É de destacar o marketing de destinos. Segundo Loureiro et al. destacam-se as Destination Marketing Organisations, responsáveis por representar um dado território e garantir estratégias que devem ter por base o interesse de stakeholders e a sustentabilidade. Os turistas deste nicho apresentam características semelhantes essenciais no desenvolvimento de estratégias dos destinos e de produtos de Dark Tourism.

Se no início deste estudo, aquando da revisão de literatura, confirmamos a escassez literária relativa ao tema abordado, na reta final desta dissertação verificou-se um “boom” de artigos publicados à cerca de Dark Tourism. Como tal, e sendo impossível uma análise mais aprofundada no curto período disponível para este estudo, segue-se uma breve análise destes artigos mais recentes.

Um excelente exemplo destas publicações recentes é o livro “DARK TOURISM STUDIES”, de Rami K. Isaac, publicado em 2022. Este livro é uma compilação de estudos sobre Dark Tourism das mais diversas autorias, primeiramente publicados pelo Journal of Heritage Tourism, volume 16, issue 4 (2021), sendo que cada capítulo corresponde a um estudo de um diferente investigador. Este livro “comemora” os 25 anos do surgimento do termo Dark Tourism, começando por referir autores pioneiros na área e a forma como os estudos sobre esta área foram evoluindo ao longo dos anos, em primeiro lugar, com o estudo dos locais, seguindo-se o interesse pelas motivações e, mais tarde, pela experiência em si. Após o foco

passar pela experiência, seguiu-se o interesse pelas emoções. O livro é, como inicialmente referido, uma compilação que inclui investigação científica tanto conceitual, como empírica, sendo, portanto, uma das primeiras tentativas de reunir num só livro vários dos estudos existentes na área. Tem como objetivo encorajar a novos estudos que explorem gaps existentes.

O artigo “Exploring visual embodiment effect in dark tourism: The influence of visual darkness on dark experience” de Lv, X. et al. (2022) examina a influência da escuridão visual na experiência dos turistas dark, explorando a relação entre a escuridão visual e a escuridão psicológica. O método utilizado foi a análise de conteúdo de comentários e fotografias relativos a 30 destinos. Os resultados confirmam que o estímulo da escuridão visual afeta a experiência, assim como as intenções comportamentais dos indivíduos. As conclusões deste estudo são um importante contributo prático na criação de experiências de Dark Tourism.

O artigo de Magano et al (2022) “Dark Tourists: Profile, Practices, Motivations and Wellbeing” visa saber se o conhecimento do conceito de turismo negro tem impacto sobre a tristeza, o ódio a si próprio, a hostilidade, a vulnerabilidade psicológica, e o bem-estar turístico, bem como sobre as práticas e motivações para o turismo negro. Aquando da recolha de dados foram inquiridos 993 indivíduos. Os autores chegaram a várias conclusões: as mulheres e os participantes com maior grau de formação têm maior conhecimento sobre o Dark Tourism; indivíduos que sabem o que é o Dark Tourism visitaram mais museus do Holocausto, locais de tragédia humana e desastres naturais, campos de concentração e prisões e mostraram mais curiosidade, desejo de aprender e compreender, assim como procura concreta e necessidade de aspetos e experiências mórbidas. Aquando deste estudo foi formulado um modelo que mostra que o sexo, a idade, conhecer / não conhecer o turismo negro, e as motivações (curiosidade, necessidade de aprender, necessidade de compreender, e prazer) explicaram cerca de 38% das práticas de Dark Tourism. A tristeza, o ódio próprio, a hostilidade, e a vulnerabilidade psicológica estão também associados a práticas mais obscuras. Segundo os próprios autores, no resumo do seu artigo: “Não foi encontrado maior bem-estar em participantes que sabiam antecipadamente o que era o turismo negro. Curiosamente, os participantes que visitam locais humanos trágicos apresentam valores mais elevados em hostilidade e bem-estar turístico do que aqueles que não o fazem. Em resumo, as pessoas que visitam locais mais sombrios e com maior pontuação em características de personalidade negativa têm valores mais elevados de bem-estar turístico.”

“Children, Young People and Dark Tourism” é um livro multidisciplinar de Kerr et al., publicado em 2022, sendo o primeiro do seu género a abordar precisamente o turismo negro infantil e a refletir sobre as suas

influências, contextos e desafios. Descreve ainda métodos inovadores para a concessão de bolsas de estudo neste campo, considerado pelos autores negligenciado. A investigação turística no geral, assim como a ligada ao turismo negro, baseia-se em teorias centradas no adulto, abordagens inadequadas para a compreensão e desenvolvimento das experiências para crianças. Este estudo conta com conhecimentos de especialistas de renome e apela a um maior interesse pelo tema, assim como incentiva ao crescimento da investigação ligada à comercialização contemporânea da morte, do sofrimento e da herança mais dark. O livro centra-se em cinco temas: explorar as origens concetuais e históricas do turismo negro infantil, contextos de desenvolvimento, perspetivas infantis, contextos específicos relevantes para crianças, e abordagens metodológicas.

Além dos artigos acima explorados, como acima já referido, existem imensos novos artigos publicados nos últimos meses de igual importância e riqueza literária, que não são analisados nesta dissertação por limitações temporais e necessidade de delimitação dos artigos a referir, tentando optar pela maior diversidade de temas abordados relativamente ao nicho do Dark Tourism possível.

Segundo os estudos, não há uma evolução acentuada a nível metodológico. Os documentos analisados são baseados em outros artigos pré-existentes e na adoção de métodos qualitativos e observação. Desta forma, segundo Rajasekaram et al. (2022):

- Há necessidade da incorporação de antecedentes, mediadores, moderadores e consequências do *Dark Tourism*.
- Há um gap de estudos que incorporem as duas abordagens (indutivo através de métodos qualitativos e dedutivo através de inquéritos), os pesquisadores usaram maioritariamente métodos qualitativos, ou uma abordagem metodológica singular (ou qualitativa, ou quantitativa).

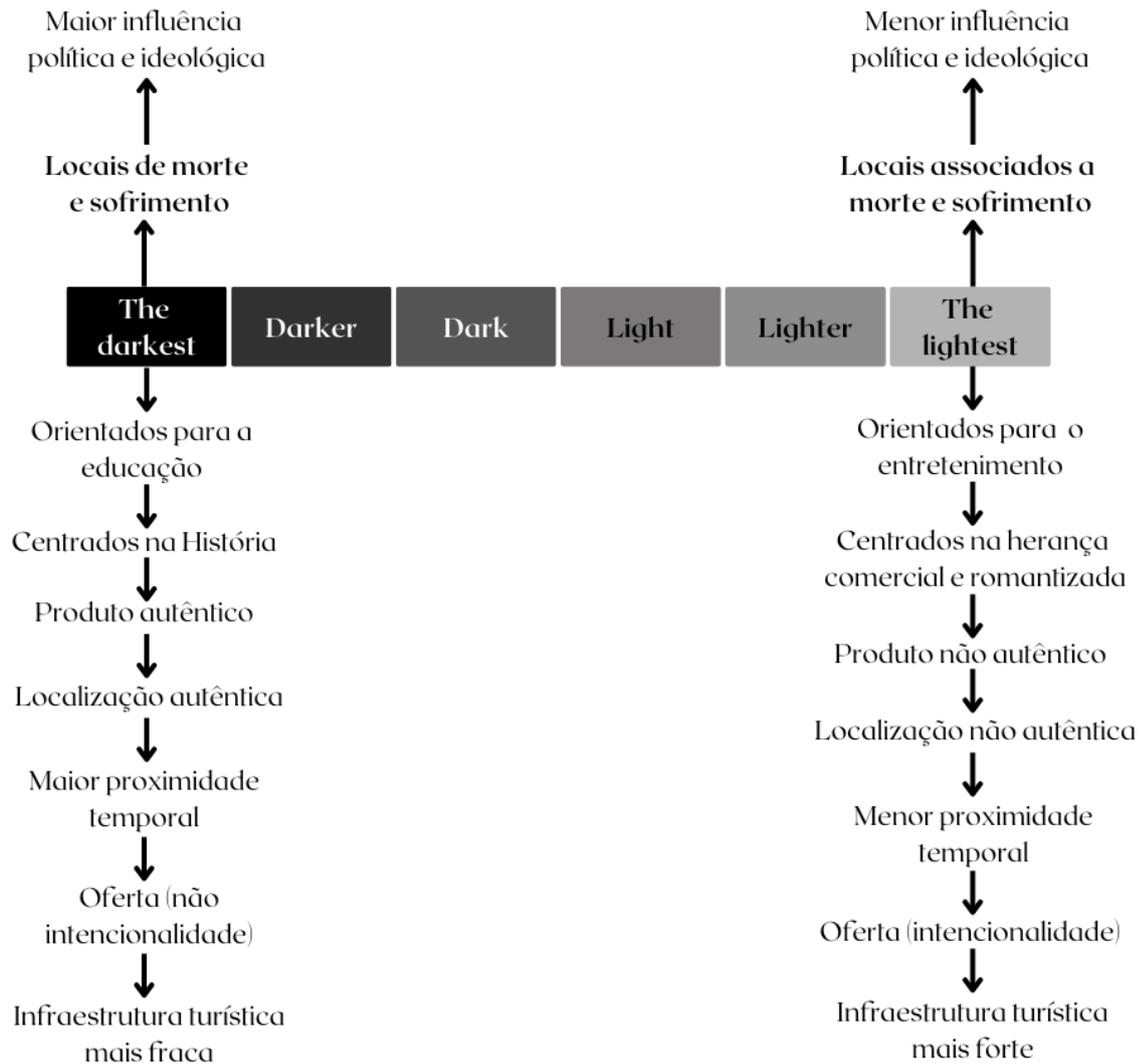
#### **2.4. Tipologias de Dark Tourism**

O turismo “dark”, locais associados à morte e sofrimento, é a categoria mais dominante no turismo comercial contemporâneo, segundo Michelson et al. (2019). Esta modalidade de Turismo pode ser vista como um nicho, isto é, um mercado de dimensão reduzida, constituído por um pequeno grupo de clientes com as mesmas características.

Os fatores temporais, assim como o grau de dor causado no local em questão, ou o facto de ser um memorial e não o local onde ocorreram os factos, influenciam a intensidade de relação dos lugares com

a morte e o sofrimento. Neste sentido, Stone (2006) subdivide o Dark Tourism em mais claro, ou mais negro. Enquanto o mais claro está associado a locais que foram concebidos como atrações turísticas de entretenimento, que apenas exploram uma associação ao sofrimento, ou morte; os locais classificados como mais escuros são aqueles mais próximos no tempo e que contam com edifícios onde os factos sucederam.

Figura 2. Espectro de tonalidades da oferta turística



Fonte: Adaptado de Stone (2006)

Ainda dentro da mesma linha de pensamento, Stone (2006) descreve “Seven Dark Suppliers”:

Tabela 4. As "Seven Dark Suppliers"

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
<b>Dark Fun Factories</b>	Produtos criados com o intuito de entreter, são os menos autênticos e envolvem o paranormal (vampiros, fantasmas, duendes, entre outras fantasias). Exemplo: Castelo do Drácula, Transilvânia.
<b>Dark Exhibitions</b>	Produtos associados à morte, ao sofrimento ou ao macabro com um intuito educativo e reflexivo. Exemplo: capelas ósseas e ossários.
<b>Dark Dungeons</b>	Combinação de entretenimento e educação, mas em locais que originalmente não tinham propósito para o turismo sombrio. Exemplo: Galerias da Justiça, Londres.
<b>Dark Resting Places</b>	Cemitérios.
<b>Dark Shrines</b>	Locais construídos dentro de um período muito curto após a ocorrência de uma morte. Exemplo: santuário escuro foi construído em torno dos portões do Palácio de Kensington após a morte da princesa Diana.
<b>Dark Conflict Sites</b>	Turismo de guerra. Exemplos: cemitérios ou memoriais de guerra, campos de batalha, museus relacionados com a guerra, campos de batalha, memoriais que representam as vítimas da guerra...
<b>Dark Camps of Genocide</b>	Auschwitz e outros campos de extermínio, Memorial do Holocausto em Berlim (Alemanha), Casa de Anne Frank em Amsterdão (Holanda), Fábrica Oskar Schindler em Cracóvia (Polônia), entre outros.

Fonte: Adaptado de Stone (2006)

## 2.5. O consumidor dark: as suas motivações e experiências

O que é a motivação? Segundo Williams et al. (2014) esta resulta de forças biológicas, sociais e culturais que levam a que as pessoas tenham determinado comportamento, neste caso específico, o de viajar. “A motivação é o mais importante condutor para a procura turística, mas, ao mesmo tempo, é o componente mais complexo. Sem as motivações não existiria a procura, logo a motivação é um dos elementos essenciais e fundamentais no turismo.” (Santos, 2020, p. 47). Crompton (1979) apresenta sete motivações para as viagens no geral: fugir de rotinas diárias e de papéis socialmente aceites; relaxar; melhorar relações com a família e desenvolver relações sociais; autoavaliação do indivíduo e contemplação; incremento do status social.

Segundo Santos (2020) um dos motivos mais urgentes na perceção das motivações de cada indivíduo assenta na forma como estas podem auxiliar no planeamento de serviços e produtos, no desenvolvimento de atrações para os visitantes, assim como na forma de comunicação de *marketing* mais eficiente. Devido à globalização, à internet, às redes sociais e aos media, o número de locais associados ao Turismo Sombrio encontra-se em crescimento. Deste modo, compreender as teorias gerais de motivações turísticas, permite enquadrar as motivações para o mesmo. Segundo Tarlow (2005), nos dias de hoje, é possível alguém preocupar-se com acontecimentos distantes através da cobertura dos mesmos por parte dos *media*, o que pode servir de motivação para uma visita futura a locais de Turismo Negro. Ainda de acordo com Santos (2020) é inviável perceber as motivações, sem antes identificar as necessidades do ser humano.

A base do fascínio pelo Dark Tourism são as condições inerentes a qualquer ser vivo e, portanto, também aos humanos: o nascimento e morte (Biran; Hyde, 2013). Cada pessoa é única, tem características próprias que derivam de muitos fatores, tanto fisiológicos, como psicológicos, culturais, sociais, entre outros. A experiência, as expectativas e as motivações variam assim de pessoa para pessoa (Jahnke, 2013).

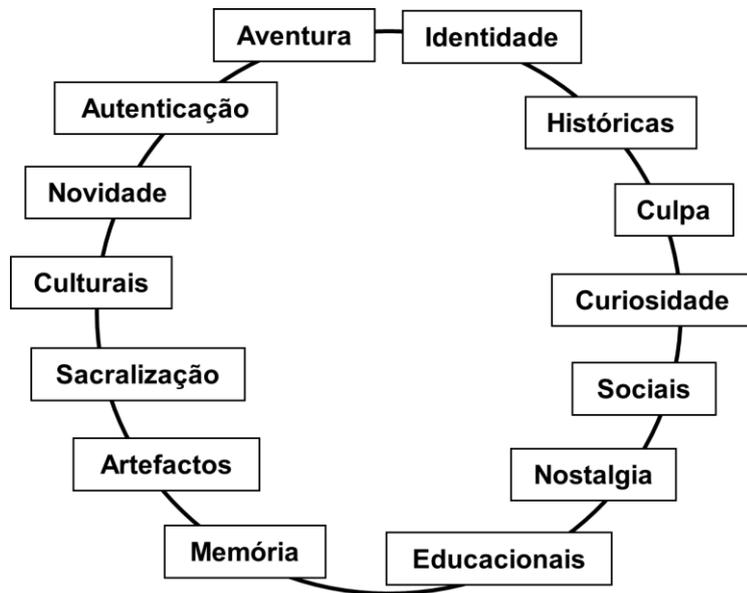
O estudo de Stone (2009) aponta a educação como a principal motivação dos turistas da variante mais negra deste nicho e o entretenimento na variante mais clara. Jahnke (2013, p. 9) refere “pull and push factors” que dependem também do gradual do local de Dark Tourism em questão. A motivação educação, apesar de mais presente na fação mais dark, é apontada em todos os estudos acima referidos e é o principal motivo de interação com o Dark Tourism. Neste campo, os programas são, por norma, elaborados por agências governamentais ou escolas. Stone e Sharpey (2008) apresentam uma visão

contrária, quando apontam como motivação apenas o interesse pela morte. Para Speakman (2019), as motivações dependem das características dos destinos. As motivações podem ser do tipo histórico, educacional e de homenagem a vítimas, moral e política sobre dados acontecimentos. A procura por sensações mais intensas, como o medo, pode também motivar a visita a locais macabros e associados a cenários cruéis. O que é apontado ainda pelo autor, é o facto de as motivações do turista poderem estar associadas a sentimentos positivos de livramento, sobrevivência, ou “felicidade” por não ter sido o próprio visitante a vivenciar o acontecimento em questão. Partindo para o caso particular do Dark Tourism, Tarlow (2005) afirma que o próprio turista não tem consciência das suas motivações, mas aponta quatro emoções presentes aquando da visita a estes locais: insegurança, gratidão, humildade e superioridade. A gratidão e a superioridade podem ainda estar associado a um sentimento de orgulho, por fazer parte do grupo que sobreviveu a estas tragédias. Dale *et al.* (2011) surgem com a ideia de que há um desejo de estar próximo da morte por medo do desconhecido, pelo desejo de ganhar experiência para o que espera todos os seres humanos no seu ciclo natural. Biran *et al.* (2014) propõem apenas três motivações adjacentes à sua prática, sendo estas: o fascínio pelo mórbido e pela morte, a mortalidade e o lazer, ou entretenimento. Dunkley (2005) lista 9 motivações para visitas a locais de Dark Tourism (embora, afirme também que estas são adequadas apenas para determinadas atrações):

- Contemplação, espiritualidade e retrospectiva aquando da visita a cemitérios e sepulturas.
- Adrenalina e busca por aventura, ou risco.
- Reconhecimento de eventos como crimes, homicídios e catástrofes naturais.
- Necessidade do autoconhecimento, ou de conhecimento do local.
- Autodescobrimento e educação.
- Motivação histórica.
- Conveniência, por se encontrar próximo do lugar.
- Curiosidade em conhecer locais palco de desastres.
- Propósitos religiosos.

Fonseca (2015) afirma que o modelo conceitual identifica catorze dimensões de motivação, apresentadas no esquema abaixo.

Figura 3. Dimensões motivacionais da procura



Fonte: Adaptado de da Fonseca (2015)

Os perfis abaixo correspondem aos diferentes tipos de visitantes dark, de acordo com a sua principal motivação. A procura pelo entretenimento é observado num espetro mais claro do Dark Tourism e o interesse pelos aspetos mais sombrios da morte no espetro mais escuro.

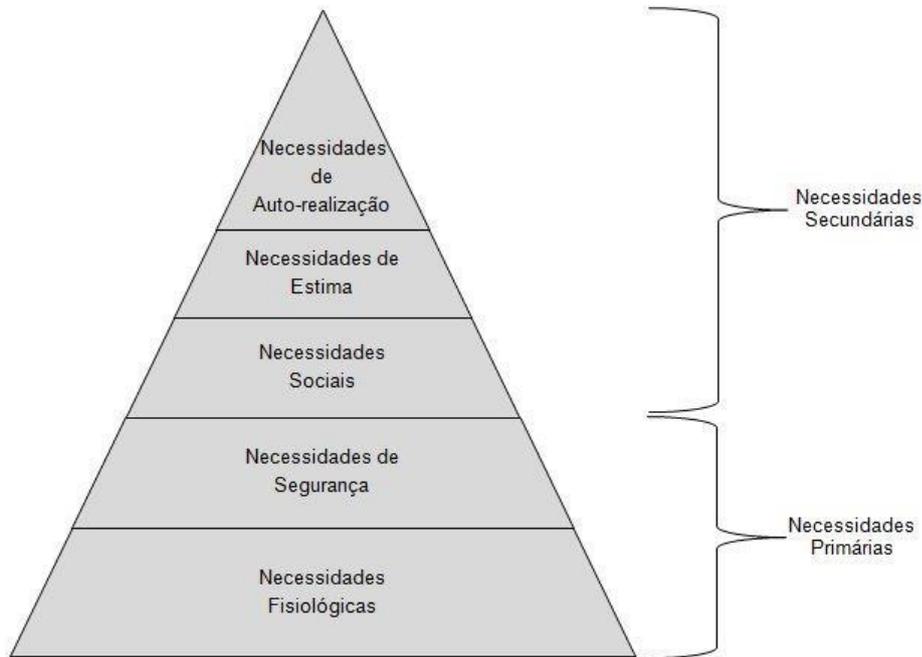
Tabela 5. Perfil Motivação-Experiência

Perfil	Detalhes
 Entretenimento	Indivíduos que procuram o lazer e diversão. Procuram uma experiência única e divertida como é o exemplo das Escape Rooms. Normalmente, a visita a locais dark faz parte de uma viagem de férias mais ampla.
 Educação	Indivíduos que procuram aprender algo novo. Apresentam curiosidade em obter mais conhecimento sobre factos históricos e culturais.
 Emoção	Indivíduos que procuram lamentar a morte de alguém querido, homenagear as vítimas ou simplesmente sentem empatia pelas mesmas. Inclui ainda pessoas que a visita ao local lhes proporciona a sensação de alívio de não terem vivenciado o acontecimento trágico. Pessoas que viajam por peregrinação e espiritualidade. Pessoas que romantizam um acontecimento trágico.
 Morte	Indivíduos que se deslocam exclusivamente por interesse na morte e desastres/eventos trágicos. Deslocam-se para contemplar a morte. Reconhecem que a morte é efémera. Pessoas que procuram pelo medo.

Fonte: Loureiro et al. (2021, p.79)

Retornando à teoria de Santos (2020), é importante referir a hierarquia das necessidades criada por Maslow em 1943. Maslow prossegue com o desenvolvimento da sua teoria ao longo dos anos; nos patamares inferiores são apresentadas as necessidades humanas básicas, apenas quando estas são preenchidas, o indivíduo encontra motivação para procurar satisfazer o próximo nível e o mesmo é válido para todos os níveis. Atualmente esta é uma teoria ainda muito utilizada no Marketing, na Consultoria e no Turismo (Hudson, 1999).

Figura 4. Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954)



Fonte: Santos (2020, p.46)

Será que os próprios turistas conhecem a origem do seu desejo por visitar determinado lugar, ou as suas motivações são, até certo ponto, subconscientes, estando ligadas às suas necessidades? O conceito *motivação* para o Dark Tourism carece ainda de muito investimento na área da investigação, tendo a percepção dos fatores motivacionais internos uma importância acrescida para perceber o porquê de as pessoas viajarem.

Tabela 6. Resumo das Motivações para a prática do Turismo Negro

Autor / Data	Motivações
Stone (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicologia.</li> <li>• Emoções relacionadas com a morte.</li> </ul>
Dann (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dançar com a morte.</li> <li>• Medo de fantasmas.</li> <li>• Novidade.</li> <li>• Nostalgia.</li> <li>• Sede de Sangue.</li> </ul>
Dunkley, Morgan e Westwood (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse especial.</li> <li>• Validação.</li> <li>• Autodescobrimento.</li> <li>• Peregrinação.</li> <li>• Entre outros.</li> </ul>
Biran <i>et al</i> (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fascínio mórbido pela morte.</li> <li>• Motivações relacionadas com a mortalidade.</li> <li>• Procura por lazer.</li> </ul>
Tarlow (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insegurança.</li> <li>• Gratidão.</li> <li>• Humildade.</li> <li>• Superioridade.</li> </ul>
Moutinho (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar-se a si próprio.</li> <li>• Conhecer diferentes culturas.</li> <li>• Aura psicológica da área ou do País que visita, fauna e flora.</li> </ul>
Ashworth (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosidade das pessoas.</li> <li>• Identidade do argumento.</li> <li>• Comentários de horror .</li> <li>• Lidar com a empatia.</li> </ul>
Rojek (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionadas com o sentimento de integridade cultural e social.</li> </ul>
Dunkley (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a locais como cemitérios e sepulturas, com o intuito de contemplar e possivelmente ter propósitos espirituais e de retrospectiva.</li> <li>• Adrenalina e busca pelo risco, para chegar a um determinado local.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirmação e reconhecimento dos eventos que podem ter acontecido no local, tais como crimes, homicídios e desastres naturais.</li> <li>• Coerência e necessidade do conhecimento e verdade para a atual existência face à pessoa ou lugar.</li> <li>• Autodescobrimento e processo de aprendizagem.</li> <li>• Necessidade para visitar locais que foram imortalizados com eventos históricos, como por exemplo um local onde ocorreu um homicídio ou importantes marcos.</li> <li>• Visitar um local por conveniência, uma vez que se encontram perto do local.</li> <li>• Curiosidade em conhecer os locais onde aconteceram desastres.</li> <li>• Razões e propósitos religiosos.</li> </ul>
--	---

Fonte: Santos (2020, p. 58)

## 2.6. Dark Tourism como modelo de negócio

À semelhança do que ocorre com o conceito de Dark Tourism, também o conceito de Modelos de Negócio (MN) carece de clareza e congruência, variando de contexto e de autor para autor. A falta de acordo a nível de uma definição única é comum neste tipo de conceitos, uma vez que, surgiram na literatura tardiamente, embora já venham a ser explorados de forma informal há décadas. O Modelo de Negócios é uma abordagem aplicada por empresas para a criação de um produto ou serviço (Debarliev, S. & Mitrovska, S., 2016). Embora não haja acordo numa definição (Fielt, 2013), o MN pode ser descrito como um modelo que retrata como uma organização cria, entrega e captura valor (Simões, 2020). O conceito de criação de valor é o fator que une todas as definições.

Peter Drucker foi pioneiro na definição da Teoria do Negócio (que equivale ao Modelo de Negócio), em 1994, identificando os pressupostos (mercados, tecnologia, forças e fraquezas da empresa, clientes, concorrentes, valores e comportamentos) pelos quais a empresa é remunerada (Drucker, 1994). Os MN são imensamente importantes, sendo muitas vezes apresentados a potenciais investidores ou financiadores como pitch do negócio.

Uma empresa necessita, primeiro, de um modelo de negócios. Qualquer negócio é um sistema, ou seja, uma combinação de vários elementos, interligados e que no final devem formar um todo de sucesso. O

modelo de negócios é a descrição deste sistema e deve criar valor para todos os seus principais *stakeholders*. Este deve ocupar uma folha e deve ser sumarizado e visivelmente atrativo. O modelo de negócios e plano de negócios devem estar sempre em sintonia e atualizados.

A implementação de um novo modelo de negócio é uma das formas que permite às empresas continuarem no mercado, sendo de grande importância para os gestores (Johnson et. al 2008). Segundo Bourbon e Lamas (2021), a proposta de valor é uma das componentes mais importantes nos modelos de negócio e que deve ser adaptada em função dos segmentos de clientes a quem a empresa se dirige, podendo funcionar como um fator de diferenciação no mercado. A importância de orientar os modelos de negócio para a criação de valor deve ser pensada, não só para satisfazer o cliente, mas também para assegurar uma posição competitiva da empresa. Sem bons recursos chave é difícil executar as atividades-chave. Por sua vez, o fluxo de rendimentos vai depender muito da capacidade de a empresa conquistar o mercado. O modelo de negócio terá de ser adaptado não só aos objetivos e missão da empresa, como aos clientes e à cultura, o que exige uma análise e reajuste constante.

Ainda segundo Drucker (1994) a causa do insucesso das empresas está, muitas vezes, no facto das suposições nas quais a organização assenta não se encaixarem no presente (suposições sobre mercados, clientes e concorrentes, os seus valores e comportamento, tecnologia, pontos fortes e fracos de uma empresa). A essas suposições, Drucker dá o nome de teoria dos negócios de uma empresa, que deve ser consistente, clara e focada. A mesma aborda as seguintes questões:

- 1) O que é que os clientes valorizam?
- 2) Como é que as empresas geram receitas?

De acordo com Drucker (1994), existem quatro características para que uma teoria de negócio seja válida:

1. As suposições sobre o ambiente, missão e competências centrais devem-se encaixar na realidade.
2. As suposições nas três áreas têm de estar em sintonia.
3. A teoria dos negócios deve ser conhecida e percebida em toda a organização.
4. A teoria dos negócios tem de ser testada constantemente e alterada quando necessário.

Alguns modelos de negócio perduraram décadas, mas não duram para sempre, tornando-se obsoletos e inválidos. Na fase inicial, normalmente é adotada uma estratégia de defesa, seguida pelo processo de concertar, perguntando novamente quais as suposições sobre o ambiente, a missão e as competências centrais que refletem a realidade naquele momento. É essencial um diagnóstico precoce e o cuidado preventivo é a melhor “solução”, existindo apenas duas medidas preventivas, segundo Drucker (1994):

- Abandono: a cada três anos, uma organização deve-se desafiar com a pergunta: se ainda não estivéssemos a apostar nele (negócio, produto, canal de distribuição...), entrávamos nele agora?
- Estudar o que acontece fora dos negócios: especialmente não-clientes. Os primeiros sinais de mudança fundamental raramente aparecem na própria organização ou nos próprios clientes, mas sim entre não-clientes.

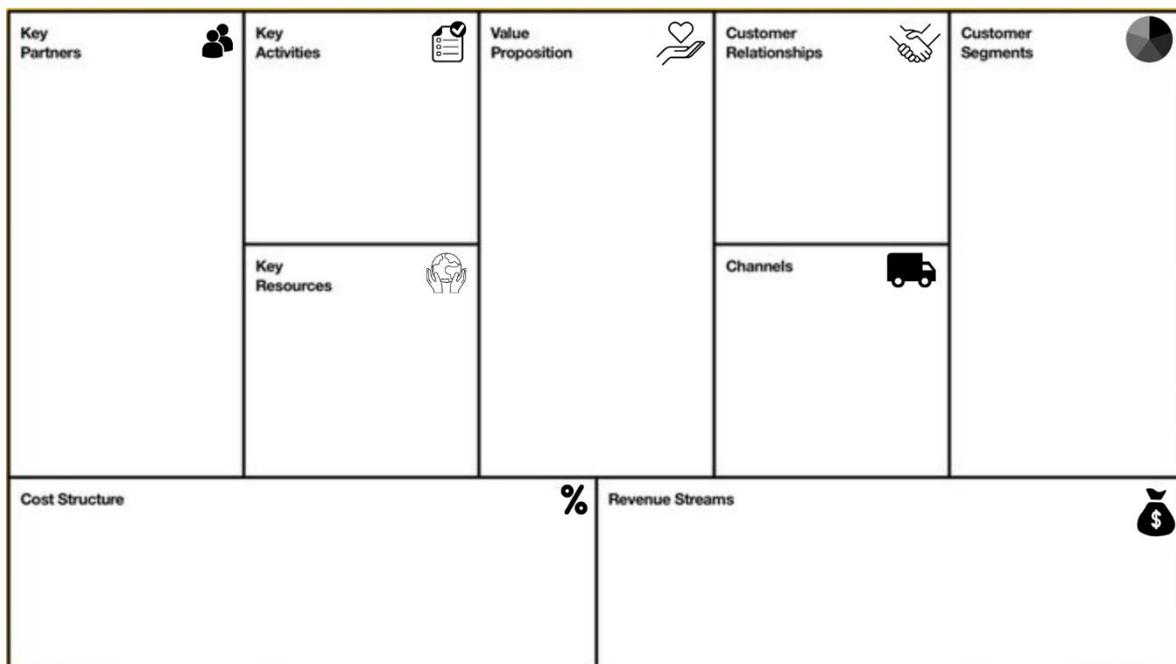
Baseado ainda no artigo de Drucker de 1994, podemos afirmar que um modelo de negócios se torna obsoleto quando uma organização atinge os seus objetivos originais. O rápido crescimento é um sinal de crise da teoria: qualquer organização que dobra ou triplica o seu tamanho durante um curto período de tempo superou a sua teoria. Para continuar a ter sucesso, a organização tem de refazer as perguntas sobre o seu ambiente, missão e competências. Outros sinais de crise são: o sucesso inesperado (seu ou de um concorrente) e o fracasso inesperado (seu ou de um concorrente). Em todos os casos, é essencial repensar a teoria dos negócios, acompanhar as alterações nos mercados, ou a própria empresa está em risco, tal como é afirmado por Ovans (2015).

Há três formas para inovar através do modelo de negócios (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). “As grandes empresas utilizam a evolução tecnológica para se tornarem o primeiro *player* no mercado. Outras, modificam operações internas para aumentar a eficiência sem alterarem o processo/produto, (...) outras (...) atualizam o seu modelo de negócio para responder a alterações do mercado e novas preferências/necessidades dos clientes.” (Simões, 2020, p.37).

Associado ao conceito de Modelo de Negócio, está presente o conceito de criação de valor (entrega de valor aos clientes e captação do valor para a própria empresa), não apenas monetário (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para facilitar o desenvolvimento de modelos de negócio, os autores propuseram o Business Model Generation Canvas, um modelo dividido em nove blocos, que estão intimamente ligados com a criação de valor. Os blocos são os seguintes:

- Customer Segments (Segmentos de clientes)
- Customer Relationships (Relacionamento com clientes)
- Channels (Canais)
- Value Proposition (Proposta de valor)
- Key Activities (Actividades-chave)
- Key Resources (Recursos-chave)
- Key Partners (Parceiros-chave)
- Cost Structure (Estrutura de custos)
- Revenue Streams (Fluxos de receita)

Figura 5. The Business Model Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010)

Do lado esquerdo, temos os parceiros-chave, as atividades-chave e os recursos-chave - criação de valor. Do lado direito, encontram-se a relação com os clientes, os canais de distribuição e a segmentação de clientes - entrega de valor. Na parte inferior do modelo estão a estrutura de custos e as receitas - apropriação do valor. “O modelo fornece uma visão sistemática do “quadro geral” composto por uma ampla gama de produtos ou serviços (proposta de valor)” (Debarliev, S. & Mitrovska, S., 2016), tendo

sido desenvolvido com base na simplicidade e exibição intuitiva das inter-relações entre os nove componentes.

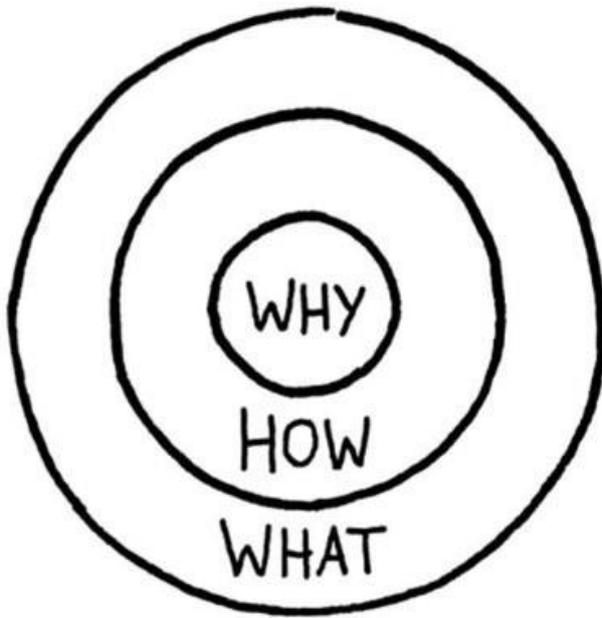
*Tabela 7. Business Model Canvas- Pilares, Blocos e Definições*

<b>Pilar</b>	<b>Bloco</b>	<b>Descrição</b>
Produto	Value Proposition	Dá uma visão geral do pacote de produtos e serviços da empresa.
Interface do Cliente	Target Customer	Descreve os segmentos de clientes aos quais a companhia quer oferecer valor.
	Distribution Channel	Descreve as diferentes maneiras da companhia entrar em contacto com o cliente.
	Relationship	Explica o tipo de vínculo que a companhia estabelece entre si e os diferentes segmentos de clientes.
Gestão de Infraestrutura	Value Configuration	Descreve a disposição de atividades e recursos.
	Core Competency	Destaca as competências necessárias para executar o modelo de negócios.
	Partner Network	Retrata a rede de acordos necessários com outras empresas para oferecer e comercializar valor.
Aspetos Financeiros	Cost Structure	Resume as consequências monetárias dos meios empregues no modelo de negócio.
	Revenue Model	Descreve a maneira como a empresa faz dinheiro a partir da variedade de fluxos de receita.

Fonte: Adaptado de Osterwalder A., & Pigneur, Y., (2010)

Joan Magretta (Magretta, 2002) compara o conceito de modelo de negócio a uma sinopse de uma história (curto, simples e objetivo). Simon Sinek apresentou um modelo alternativo em 2009 (Sinek, 2009), o Golden Circle, explicando que as empresas de topo agem e comunicam do interior do círculo para fora, partindo do motivo pelo qual a empresa existe. Teece (2010) explorou a conexão entre modelos de negócio, estratégia, gestão da inovação e teoria.

Figura 6. Golden Circle



**Why = The Purpose**

*What is your cause? What do you believe?*

Apple: We believe in challenging the status quo and doing this differently

**How = The Process**

*Specific actions taken to realize the Why.*

Apple: Our products are beautifully designed and easy to use

**What = The Result**

*What do you do? The result of Why. Proof.*

Apple: We make computers

Fonte: Babak R. (2016) (disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/concept-golden-circle-by-simon-sinek-babak-mohammadi/>)

No estudo de Cuc (2019) é apresentado um mapa de concorrência de palavras-chave em documentos acadêmicos, apresentado a seguir:



distribuição vão depender do tipo de clientes e mercados. A literatura sobre o modelo de negócios cresceu nas últimas duas décadas em áreas como: estratégia, inovação, criação de valor, sistemas de informação, teoria organizacional, marketing, economia, sustentabilidade, empreendedorismo, etc. Contudo, há ainda um longo percurso pela frente, desde a conceptualização, tipologias, frameworks até à criação de aplicações no desenvolvimento contínuo, demonstrado pelo mapeamento dos dados bibliográficos (Cuc, 2019). Kannisto (2017) elaborou a seguinte tabela que reúne os modelos de negócio mais comuns:

Tabela 8. Modelos de negócio comuns e exemplos

<b>Pago pelo utilizador</b>	
Subscriptions	HomeAway
Usage fees	Electricity
Rental	Vacation rentals
License fees	Software
Premium	Rolls-Royce
Budget Model	Budget Airlines
Bait and hook	Printer ink cartridges
Pay-per-use	Pay-per-view TV
Pay-as-you-go	Prepaid SIM cards
Timeshare	Holiday homes
<b>Gratuito/ Quase gratuito</b>	
Freemium	Netcycler
Swapping	Freecycle
Public services	Cities' bikeshares
Pay-what-you-will	Community cafés
Donation	Lyft, Sidecar
Crowdsourcing	Wikitravel
Cost sharing	Liftshare
<b>Receita de terceiros (third party revenue)</b>	
Selling advertisements and user data	Google
Sponsorship	TED talks
Referral fee	Skyscanner
Franchising	McDonald's
<b>Intermediação</b>	
Commission-based	Airbnb, Uber
Auctions and bids	Ebay
Transaction brokering	PayPal

Fonte: Adaptado de Kannisto (2017)

Segundo Joaquim, G. et al. (2019), a *sharing economy*, trouxe com ela novas formas de negócio. Há novas entidades, novos modelos e novos processos. Surgem novas ideias associadas ao digital e ao sustentável. Os MN foram obtendo mais pertinência com o avanço tecnológico e com a digitalização (Wirtz et al, 2016). O comércio passou a ser mais virtual e os produtos e serviços mais digitais. É por esse motivo que atualmente é exigida uma abordagem diferente. Existe uma perda de contacto social e há, portanto, uma maior dificuldade de diferenciação e conquista de clientes (Teece, 2010). A evolução digital acentuou-se ainda mais durante a pandemia de Covid-19.

A recessão económica do início do século XXI fez com que os consumidores aumentassem a exigência no que diz respeito à relação custo/benefício, assim como em relação à qualidade, tanto a referente a produtos, como serviços (Simões, 2020). Esta nova realidade colocou ainda mais o foco das empresas nos clientes. Assim como a digitalização, também esta fase económica provocou o surgimento de novos modelos de negócio em praticamente todos os setores, incluindo no Turismo.

Para reforçar ainda mais as alterações destacadas anteriormente, também a conquista de mercado por transportadoras low-cost no ramo da aviação contribuiu para um maior fluxo de turistas em todo o mundo (Santos & Cincera, 2018). A segmentação de turistas (clientes) passou a envolver toda uma nova dinâmica e complexidade, uma vez que as viagens turísticas nacionais e internacionais passaram a ser muito mais acessíveis.

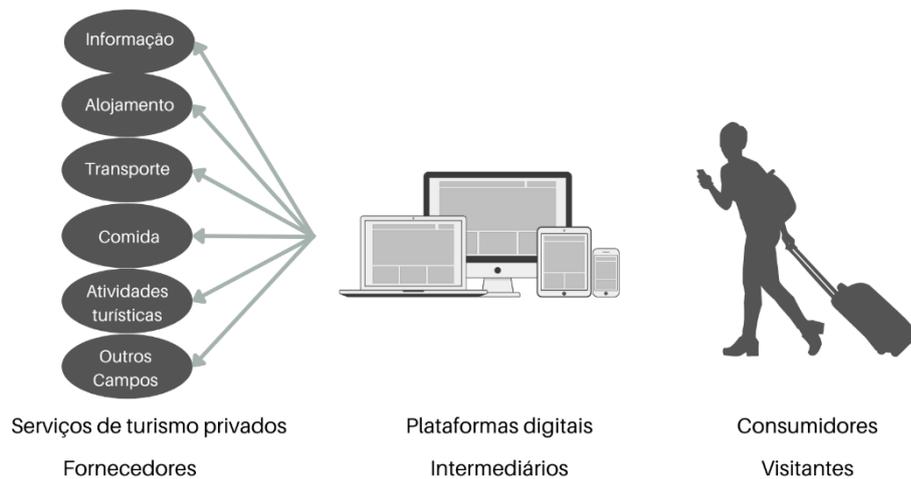
Moreno-Izquierdo et al. (2015) afirmam que as transportadoras de baixo custo podem ser um mecanismo para alterar o fluxo de turistas para novos mercados, sendo o turismo, nesta perspetiva, um resultado do desenvolvimento do setor de transporte aéreo.

Os *millennials*, sendo mais ativos nas plataformas digitais e atentos às inovações tecnológicas (Organização Mundial do Turismo, 2019), são grandes impulsionadores do surgimento de modelos inovadores nas últimas décadas, tanto a nível de mobilidade, como de alojamento: Uber (2009), Freenow (2009), Glovo (2014); Booking.com (1996), HomeAway (2005), Airbnb (2008), entre outros. Também as plataformas online de marcação de voos, aluguer de viaturas, marcação de experiências online, entre outras, cresceram de forma acentuada; levando ao conseqüente surgimento de novos modelos de negócio na indústria da hotelaria e turismo (Organização Mundial do Turismo, 2019).

Segundo Kannisto (2017), o surgimento e crescimento das plataformas online não só tem vindo a pôr termo ao modelo de negócios tradicional (business-as-usual), como tem contribuído para a adoção do

modelo de negócios da economia da partilha no turismo - serviços *peer-to-peer* (P2P), que permitem às pessoas reservar alojamento, refeições, viagens e experiências diretamente com outras pessoas.

Figura 8. Novas plataformas de serviços de Turismo



Fonte: Adaptado de UNWTO (2017)

Ambos os conceitos, Dark Tourism e Modelos de Negócio, têm em comum a ambiguidade e falta de acordo numa definição concreta, o que leva a uma complexidade acrescida na sua análise. Contudo, é passível de estudo a sua interligação, visto que todas as empresas trabalham com foco na criação de valor e as empresas do setor turístico, nomeadamente as que apostam em experiências de Dark Tourism, não são exceção.

Apesar do Dark Tourism existir há décadas, o seu estudo é recente e, como tal, também esta dissertação vai focar a análise da interligação entre ambos os conceitos no presente século. Com a inovação tecnológica e digital, associada a todas as alterações por esta provocadas e analisadas no capítulo anterior, é sobretudo de destacar o surgimento das plataformas de reserva de experiências online, nomeadamente as seguintes, referidas por Simões (2020):

- **Booking** (<https://www.booking.com/attractions/index.html>): Plataforma online que permite reservar as experiências online e evitar filas, podendo entrar nas atrações apenas mostrando um QRcode no smartphone.

- **Airbnb Experiences** (<https://www.airbnb.pt/s/experiences>): “Atividades únicas organizadas por moradores (ou especialistas) locais. As experiências contemplam diversos tipos de interesses como arte e cultura, entretenimento, comida e bebida, natureza, aventura, desporto, impacto social e bem-estar.” (Simões, 2020, p.55)
- **Get Your Guide** (<https://www.getyourguide.pt/>): Lançada em 2009, permite reservar experiências em todo o mundo. “A plataforma funciona ainda como um guia e oferece experiências e recomendações personalizadas antes e durante a viagem.” (Simões, 2020, p.55)
- **Fever** (<https://feverup.com/>): Fundada em 2014, apresenta os eventos que vão ocorrer próximos da localização do utilizador, possibilita a compra de bilhetes e funciona de acordo com as preferências selecionadas por cada um.
- **Time Out** (<https://www.timeout.pt/>): “A Time Out é uma plataforma global presente em mais de 300 cidades. Permite descobrir e comprar bilhetes para eventos que vão acontecer, entre outros. A Time Out tem presença no mercado em forma de revista e em formato digital - através de websites e aplicações móveis.” (Simões, 2020, p.55)
- **TripAdvisor** (<https://www.tripadvisor.pt>): É um site com conteúdo criado pelos próprios utilizadores, com as avaliações dos mesmos, e dispõe de ferramentas de comparação de satisfação e de preços, de pesquisa com base na localização, entre outras ferramentas. Existe ainda a possibilidade de reservar online (transportes, alojamento, experiências e restaurantes).
- **Facebook** ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)): O Facebook, uma rede social, permite que os utilizadores criem eventos públicos que chegam a milhões de pessoas.
- **Instagram** ([www.instagram.com](http://www.instagram.com)): Surgiu em 2010 e é uma rede social que permite a partilha de fotos e vídeos entre os seus utilizadores. É uma plataforma amplamente usada por marcas e *influencers* e com um grande alcance sobretudo entre as gerações mais jovens.

Todas as plataformas acima apresentadas, sejam sites, apps ou redes sociais, são atualmente essenciais como canais para que qualquer empresa chegue ao maior número possível de clientes. As empresas que apostem no Dark Tourism não são exceção e, tendo em conta que o conceito é bastante recente, é ainda mais importante a familiarização do cliente com o mesmo e a promoção deste tipo de experiências em todos os meios. Além disso, como referido por Liberato et al (2018, p.6): “o turista com interesse neste tipo de turismo não segue uma linha específica para que se possa generalizar. A aposta na procura deste segmento de turismo, deverá ser dirigida para uma procura com grau académico elevado”. Pessoas com grau académico elevado têm também um acesso mais facilitado a este tipo de tecnologia, o que reforça, mais uma vez, a importância da aposta nestes canais.

Nos últimos anos, a reserva antecipada de serviços ganhou uma importância acrescida com a disponibilização de bilhetes online que podem ser reservados com antecipação para um grande número de experiências. Esta reserva prévia traz consigo muitas vezes descontos associados, que incentivam as pessoas a reservar com antecedência e trazem vantagens à própria empresa aquando do planeamento das suas atividades. Há uma gestão mais dinâmica a nível de preço, de capacidade, receita e lucro. Há a possibilidade de estimular e atrair a procura através de ofertas com elevado *value for money*, ou quando a disponibilidade é limitada. Segundo Joaquim, G. et al. (2019) a gestão está atualmente assente na otimização de lucro; na abordagem centrada no cliente; no preço baseado no valor; no foco na experiência; na gestão de canais; nas oportunidades oferecidas pelo *Big Data*. É necessária uma constante monitorização do consumidor em diferentes momentos da sua experiência turística, produzindo informações valiosas. Existe uma maior personalização do produto (com experiências exclusivas, criadas individualmente e à medida) apresentado com base no que o cliente está disposto a pagar, esta estratégia denomina-se *Opening Price Model* (Joaquim, G. et al., 2019) O cliente pode complementar o produto base oferecido com outros serviços complementares que podem ser da própria empresa, ou de um conjunto de parceiros.

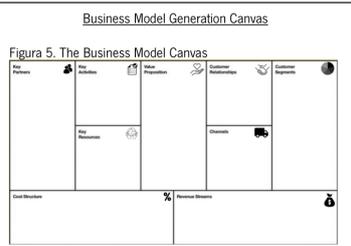
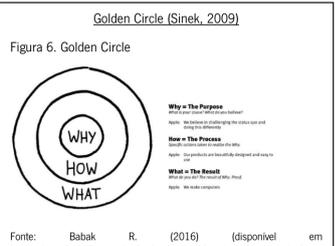
É necessária uma estratégia permanente de relações públicas, na qual os telemóveis desempenham um papel-chave (Buhalis e Foerste, 2015). Tanto como o boca-a-boca no mundo real, também no mundo virtual (eWOM) este assume um importante papel. O processo numa perspectiva de *top down*, passa para uma perspectiva de *bottom to top*.” (Joaquim, G. et al., 2019). A imagem de um destino é atualmente construída tanto pelo operador, como pelo consumidor. Com a crescente utilização da internet, é possível ter acesso tanto a fotografias, como a comentários e avaliações quase espontâneas em diferentes fases do ciclo de vida da sua experiência turística dos consumidores de todos os serviços prestados, ou seja, a imagem do destino não é só construída com base no que o lado da oferta quer transmitir -*Tourist-generated content* (TGC). Esta secção digital e a imagem digital no geral, necessita de supervisão, uma vez que, influencia a tomada de decisão dos futuros consumidores. É importante desenvolver uma estratégia de relacionamento com o cliente integrada com recursos *online* (como Booking, Redes Sociais, entre outros) e influenciadores (que podem dar um maior alcance à marca). O consumidor é atualmente tecnologicamente dependente, o que o colocou à distância de um clique.

A internet possibilitou um maior conhecimento da concorrência, levando, por exemplo, à paridade de preços, à importância da fidelização do consumidor. Além disso, os intermediários tradicionais, como agências de viagens e operadoras de turismo, perderam exclusividade e surgiram novos intermediários

online. Há um crescente uso de plataformas de comunicação digital e dos 3 *ecrãs* (computadores, *tablets* e *smartphones*) (Thakran e Verma, 2013). O conhecimento aprofundado do consumidor desempenha um papel crucial no desenvolvimento do negócio. Com a introdução de plataformas de inteligência artificial que suportam o envio de mensagens instantâneas, as plataformas de mensagens transformaram-se numa solução integrada (para enviar, receber ou alterar uma confirmação de reserva).

Nos últimos anos, a *gamificação* está a tornar-se popular a nível estratégico, com um grande impacto no envolvimento do consumidor. Segundo Joaquim, G. et al. (2019, p.181), esta estratégia tem “uma dimensão viral aumentada pelo efeito das propriedades do jogo em combinação com as redes sociais, (...) atraindo, especialmente, os consumidores do futuro (as gerações mais jovens).” Esta estratégia pode passar, por exemplo, por ganhar pontos aquando da reserva de um determinado produto, que mais tarde dá ao consumidor vantagens na obtenção de outros produtos/serviços. Esta estratégia é utilizada por empresas das mais diversas áreas. São inúmeras as campanhas lançadas, por exemplo, pelas cadeias de supermercados, em que gastando um determinado valor, ficamos habilitados a sorteios, como prémios em dinheiro, viagens, ou casas. Além destes benefícios para o indivíduo, é constantemente associada uma vertente social.

Figura 9. Quadro-resumo Modelos de Negócio

<b>Modelos de Negócio (MN)</b>	
<p>Conceito: carece de clareza e congruência, variando de contexto e de autor para autor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>um modelo que retrata como uma organização cria, entrega e captura valor (Simões, 2020)</li> <li>Pressupostos (mercados, tecnologia, forças e fraquezas da empresa, clientes, concorrentes, valores e comportamentos) pelos quais a empresa é remunerada (Drucker, 1994)</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><u>Business Model Generation Canvas</u></p> <p>Figura 5. The Business Model Canvas</p>  <p>Fonte: Adaptado de Osterwalder, A., &amp; Pigneur, Y. (2010)</p>	<p style="text-align: center;"><u>Golden Circle (Sinek, 2009)</u></p> <p>Figura 6. Golden Circle</p>  <p>Fonte: Babak R. (2016) (disponível em <a href="https://www.linkedin.com/pulse/concept-golden-circle-by-simon-sinek-babak-mohammadi/">https://www.linkedin.com/pulse/concept-golden-circle-by-simon-sinek-babak-mohammadi/</a>)</p>
<p>Independentemente do modelo adotado, é essencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentar clientes (entender necessidades e desejos)</li> <li>Identificar segmentos de mercado.</li> </ul> <p>Recessão económica do início do século XXI leva ao aumento da exigência custo/benefício e qualidade.</p> <p>Conquista de mercado por transportadoras low-cost no ramo da aviação leva a um maior fluxo de turistas de todo o mundo (Santos &amp; Cincera, 2018), o que causa uma maior complexidade de segmentação de clientes.</p>	
<p style="text-align: center;"><u>Digitalização e avanço tecnológico</u></p> <p><i>sharing economy</i> - novas formas de negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>novas entidades</li> <li>novos modelos</li> <li>novos processos</li> </ul> <p><i>Millennials</i>: grandes impulsionadores do surgimento de modelos inovadores nas últimas décadas, tanto a nível de mobilidade, como de alojamento, ou reserva de experiências.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Uber</b> (<a href="https://www.uber.com/pt-pt/">https://www.uber.com/pt-pt/</a>)</li> <li><b>Freenow</b> (<a href="https://www.free-now.com/">https://www.free-now.com/</a>)</li> <li><b>Glovo</b> (<a href="https://glovoapp.com/">https://glovoapp.com/</a>)</li> <li><b>HomeAway/Vrbo</b> (<a href="https://www.vrbo.com/pt-pt/">https://www.vrbo.com/pt-pt/</a>)</li> <li><b>Booking</b> (<a href="https://www.booking.com/attractions/index.html">https://www.booking.com/attractions/index.html</a>)</li> <li><b>Airbnb</b> (<a href="https://www.airbnb.pt/">https://www.airbnb.pt/</a>)</li> <li><b>Airbnb Experiences</b> (<a href="https://www.airbnb.pt/s/experiences">https://www.airbnb.pt/s/experiences</a>)</li> <li><b>Get Your Guide</b> (<a href="https://www.getyourguide.pt/">https://www.getyourguide.pt/</a>)</li> <li><b>Fever</b> (<a href="https://feverup.com/">https://feverup.com/</a>)</li> <li><b>Time Out</b> (<a href="https://www.timeout.pt/">https://www.timeout.pt/</a>)</li> <li><b>TripAdvisor</b> (<a href="https://www.tripadvisor.pt/">https://www.tripadvisor.pt/</a>)</li> <li><b>Facebook</b> (<a href="http://www.facebook.com">www.facebook.com</a>)</li> <li><b>Instagram</b> (<a href="http://www.instagram.com">www.instagram.com</a>)</li> </ul>	<p><u>Alterações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Introdução de plataformas de inteligência artificial</li> <li>Maior conhecimento da concorrência</li> <li>Reserva antecipada de serviços</li> <li>Gestão mais dinâmica a nível de preço, de capacidade, receita e lucro</li> <li>Adoção do modelo de negócios da economia da partilha no turismo - serviços <i>peer-to-peer (P2P)</i></li> <li>Focos: otimização de lucro; abordagem centrada no cliente; preço baseado no valor; foco na experiência; gestão de canais; oportunidades oferecidas pelo <i>Big Data</i>. maior personalização do produto</li> <li>Necessidades: estratégia permanente de relações públicas, telemóveis com um papel-chave (Buhalis e Foerste, 2015)</li> <li>Perspetiva de <i>bottom to top</i>. (Joaquim, G. et al., 2019)</li> <li>Importância e necessidade de supervisão da imagem digital</li> <li>Gamificação</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Para efeitos da presente dissertação iremos optar por seguir o Business Model Generation Canvas, com vista a analisar de forma mais completa possível as entidades contactadas na fase de recolha de dados, tentando obter informações sobre os nove blocos em questão.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Metodologia adotada e desenho da pesquisa

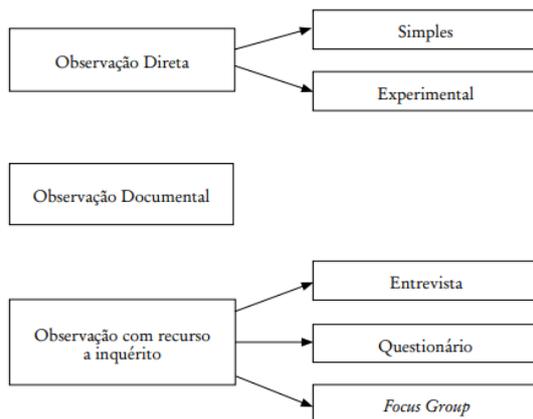
Segundo de Oliveira e Ferreira (2014), um trabalho científico deve respeitar um conjunto de princípios e métodos que devem ser estudados, aprendidos e aplicados na execução do mesmo, para que o trabalho científico seja aceite, caso contrário, não se pode considerar um trabalho como sendo científico e os seus resultados não têm validade. A capacidade de dominar estes princípios e métodos constitui uma base sólida para o sucesso na investigação científica. Tendo em conta as questões de partida acima referidas e, sobretudo as afirmações de Rajasekaram et al. (2022), que sublinham a necessidade da incorporação de antecedentes, mediadores, moderadores e consequências do *Dark Tourism*; assim como, ainda segundo os autores, o facto dos pesquisadores terem usado maioritariamente métodos qualitativos, ou uma abordagem metodológica singular (ou qualitativa, ou quantitativa), há um gap de estudos que incorporem as duas abordagens (indutivo através de métodos qualitativos e dedutivo através de inquéritos).

Tabela 9. Teoria-Contexto-Características-Métodos (TCCM) quadro de revisão de literatura existente

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terror management theory</li> <li>• Durkheim's theory</li> <li>• Cast &amp; Burke's theory of self-esteem</li> <li>• Kolb's experiential learning theory</li> <li>• John Mezirow's transformative learning theory</li> </ul>	<p><b>Types of dark tourism site</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrating memorial house/park/complex, museum, dark festival or events, dark tour and cemeteries</li> <li>• Considering natural disaster sites</li> <li>• Comparing man-made and natural disaster sites.</li> </ul> <p><b>Cultural context</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-Western cultural context (Asia and Africa)</li> </ul>	<p><b>Antecedent</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourist motives</li> <li>• Attitude</li> <li>• Norms</li> <li>• Behavioural control</li> </ul> <p><b>Outcome</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourists' reactions (e.g., revisit intention, recommendation)</li> </ul> <p><b>Influencer (Moderator/Mediator)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-creation</li> <li>• Authenticity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixed method</li> <li>• Longitudinal method</li> <li>• Multiple case studies</li> </ul>
---	---	--	--

Fonte: Rajasekaram et al. (2022, p.220)

Tabela 10. Classificação das formas de observação



Fonte: de Oliveira et al. (2014, p.110)

Tendo em conta os estudos anteriores sobre a temática, assim como os gaps identificados por outros autores, esta dissertação adotará o método indutivo, ou seja, o objetivo final será o de produzir generalizações que expliquem o fenómeno no território português, a partir da observação empírica.

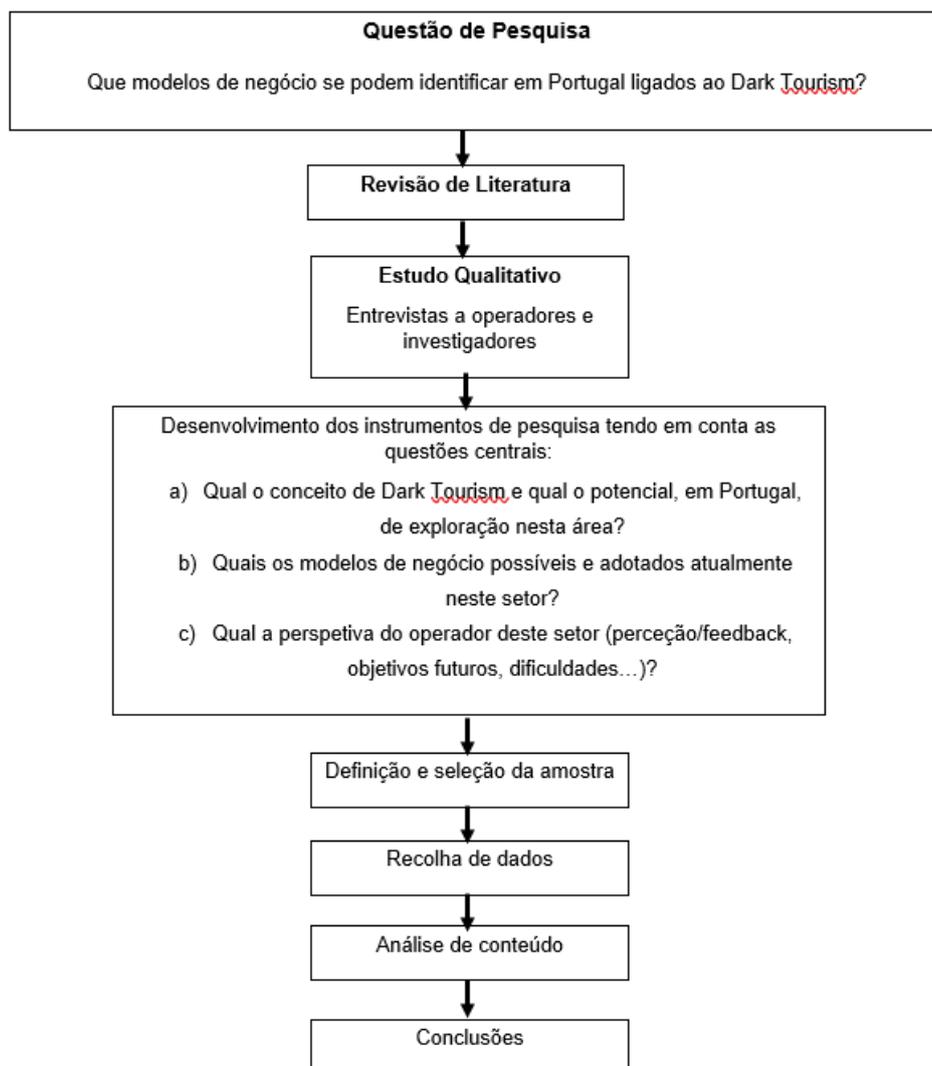
Enquanto o paradigma de investigação quantitativa incide sobre um universo mais vasto, a investigação qualitativa incide sobre um universo mais limitado, procurando extrair o máximo de informação de cada entrevista adotando uma postura interpretativa que procura ligações entre as categorias capazes de gerar generalizações (Coutinho, 2013).

O estudo recorrerá primeiramente, para clarificação do conceito, à observação documental, referida nesta proposta como revisão da literatura. Será utilizado não só este método, como também a observação direta. Para colmatar e, após uma análise aprofundada dos estudos já elaborados por terceiros, um dos contributos desta investigação estará na adoção de um mix de métodos quantitativos e qualitativos, tal como referido por Rajasekaram et al (2022). Será assim adotada a observação com recurso a inquérito, sendo que, segundo de Oliveira et al. (2014, p.111): ““inquérito” deve ser entendido como uma forma de questionar ou interrogar os sujeitos ou protagonistas dos acontecimentos ou factos

em estudo. O formato da interrogação pode variar entre o inquérito por questionário, entrevista ou focus group.”. A recolha de dados junto dos operadores e/ou especialistas será realizada através da realização de entrevistas, adotando assim um método qualitativo, uma vez que, é importante perceber aspetos subjetivos, mais facilmente perceptíveis qualitativamente.

As entrevistas a realizar serão semiestruturadas, cujo modelo global é o da entrevista não estruturada, mas com temas mais específicos. São entrevistas geralmente conduzidas a partir de um guião que constitui o instrumento de gestão da entrevista semiestruturado, conforme preconizado na literatura (Ghiglione et al., 2001). As entrevistas serão realizadas maioritariamente por videochamada, devido a questões logísticas e financeiras.

Figura 10. Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaboração Própria

Como explícito no esquema acima elaborado, tendo como base a temática do Dark Tourism e tendo em conta os vários gaps identificados em torno desta temática, os primeiros passos desta investigação passam por identificar a questão de partida aquando da revisão de literatura. Após uma extensa revisão de literatura foram identificados os quatro objetivos desta investigação, que passam por: Clarificação do conceito de *Dark Tourism* e identificação do seu potencial em Portugal; Exploração dos modelos de negócio adotados neste setor; Perceção da perspetiva dos operadores do setor em Portugal procurando identificar os motivos que levam à aposta, ou não nesta vertente de turismo por parte dos operadores. Em torno destes objetivos, foram desenvolvidos os instrumentos de recolha de dados, optando pelo qualitativo acima referido. As entrevistas serão realizadas tanto a investigadores/especialistas na área, como a operadores, com o propósito de enriquecer este estudo e perceber aspetos mais subjetivos dificilmente perceptíveis num questionário. A amostra para este estudo foi selecionada com o objetivo de ser o mais ampla possível, uma vez que é um nicho ainda pouco desenvolvido em Portugal, correndo o risco de esta amostra ser pouco numerosa. Segue-se a recolha e análise dos dados através de análise de conteúdo.

### **3.2 Recolha e tratamento de dados**

Os dados recolhidos através das entrevistas, serão alvo de tratamento através de análise de conteúdo. Com base nas respostas obtidas, proceder-se-á à análise dos dados a fim de responder às questões e objetivos levantados, de forma a tornar possível dar resposta ao problema central deste estudo.

Foi realizado um levantamento no website oficial do Turismo de Portugal, reencaminhado depois para a Plataforma travelBI Open Data, que resultou na identificação de 10 617 registos de Agentes de Animação Turística (à data de 10 de outubro de 2022) em Portugal, sendo que não se encontra explícito nesta base de dados qual a área em que estes agentes atuam e é impossível pela limitação temporal deste estudo analisar todos os agentes individualmente, uma vez que as áreas do Turismo são inúmeras. Para colmatar esta dificuldade, foi realizada simultaneamente uma pesquisa em plataformas online como Tripadvisor, Booking, Airbnb Experiences, Guet Your Guide, Fever, Time Out e Redes Sociais (Facebook e Instagram). Além dos Agentes de Animação Turística, serão também contactados neste estudo investigadores desta área.

Após seleção dos alvos deste estudo, estes serão contactados via telefónica, ou por email, no caso do contacto telefónico não ser possível. Após um primeiro contacto telefónico e aceitação por parte dos

inquiridos, as entrevistas serão realizadas por videochamada. Os contactos e a aplicação de entrevistas serão realizados em simultâneo ao longo do mês de fevereiro e março. Simultaneamente as entrevistas serão transcritas durante os meses de fevereiro e março. Após esta análise, serão tiradas as conclusões finais durante o mês de abril.

O tratamento dos dados segue-se à definição prévia da Metodologia e ao desenho da pesquisa. Segundo Coutinho (2013), os dados recolhidos podem ser qualitativos, ou quantitativos e o tipo de tratamento dado a estes depende da sua natureza. É importante garantir que o método escolhido é o mais adequado também à natureza das variáveis, aos objetivos e às hipóteses da pesquisa.

Ainda segundo o mesmo autor, o tratamento e análise de dados permite, ao codificar, categorizar e agrupar dados a sua inserção numa Base de Dados que facilita o atingimento dos objetivos de investigação. A análise de dados quantitativos e qualitativos diverge, assim como a sua natureza. Enquanto para o tratamento de dados quantitativos são incluídas técnicas e procedimentos estatísticos que permitem a análise de um grande número de variáveis; a análise de dados qualitativos é sustentada pela análise de conteúdo, através da qual é possível proceder à categorização e análise de unidades de informação recolhida através de entrevistas ou da observação participante. No caso deste estudo, os dados qualitativos são recolhidos através de entrevistas e tratados através de análise de conteúdo.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Análise da Presença Online**

Tendo em conta o universo reduzido de agentes de animação turística em Portugal a apostar no nicho do Dark Tourism e as dificuldades de contacto com os mesmos ao longo do desenvolvimento deste estudo, foi decidido, de forma a complementar o estudo, a análise da presença destes operadores online. Outro dos principais motivos para a aposta nesta análise de presença online está ligada precisamente ao subcapítulo 2.6. da presente dissertação que aborda os modelos de negócio na área do Turismo, nomeadamente do Dark Tourism e em que é explorado o papel da evolução tecnológica e da digitalização na alteração dos modelos de negócio.

Aquando de uma breve pesquisa online, através do termo Dark Tourism, os resultados são quase nulos, pelo que, a pesquisa se estendeu às redes sociais (Instagram e Facebook), aos websites dos próprios operadores e às plataformas TripAdvisor e Time Out.

A primeira conclusão após uma breve pesquisa é que não há uma associação do termo Dark Tourism aos espaços que são efetivamente de Dark Tourism, ou seja, os locais existem, têm uma história negra por detrás deles, mas esta não é explorada. Como tal, são utilizados nesta pesquisa termos como “assombrado”, “assustador”, “macabro”, “terror” para conseguir chegar a entidades que forneçam este tipo de turismo.

Após uma breve pesquisa no TripAdvisor encontramos a “Porto Dark Tours”, que devido à sua inatividade, ausência em redes sociais, desativação do website e ausência de resposta aos nossos contactos, não foi possível analisar de forma mais pormenorizada. Conta apenas com uma breve descrição e cerca de uma dezena de fotografias na página do TripAdvisor.

Um dos projetos encontrados online pertence ao grupo Teatro Reflexo e intitula-se “Casa Assombrada”. O “Projecto Casa Assombrada” é uma experiência de teatro imersiva de terror. Aquando da visita tanto às suas redes sociais (Facebook e Instagram) como do seu website (<https://teatroreflexo.org/projectocasassombrada>), foram perceptíveis vários aspetos. Em primeiro lugar, o projeto encontra-se ativo e desenvolve, no momento de análise (abril de 2023) o projeto “CORREDOR HORROR” no Mosteiro de Odivelas. Após uma breve análise são perceptíveis várias parcerias com entidades públicas e privadas, tanto a nível de coorganização (Mosteiro de Odivelas e Câmara Municipal de Odivelas), como de som (hama) e de bilhética (Ticketline). No website do grupo e também nas suas redes sociais são perceptíveis várias experiências imersíveis que podem ser associadas ao Dark Tourism, nomeadamente, “N’O Matadouro, a Morte é uma bênção” em Leiria; “Projecto Casa Assombrada” em Belas; “Crime na Casa Museu” na Rinchoa; “O Internato” em Sintra; “Ímpios” em Lisboa; “Projecto Casa Assombrada” em Belas – reposição (informação consultada em <https://teatroreflexo.org/projectocasassombrada> a 6 de abril de 2023).

Ao longo deste estudo, foi também depositada uma especial atenção no aproveitamento turístico dos cemitérios das cidades do Porto e de Lisboa. Começando pelos cemitérios da cidade do Porto, o Cemitério de Agramonte é reconhecido pelo seu património arquitetónico e artístico, pelo que facilmente são encontradas informações online (tanto nos websites do Tripadvisor e Time Out, como nas redes sociais da Câmara Municipal do Porto e no website do próprio município (<https://ambiente.cm-porto.pt/cemiterios/cemiterio-de-agramonte-1>)). A visita ao cemitério pode ser livre, encontrando mais informações para a visita no próprio website do município, ou guiada. As visitas guiadas são anunciadas pelos mesmos meios. No caso dos cemitérios de Lisboa, encontramos também informação sobre as visitas e os percursos em websites como Time Out e Tripadvisor, assim como nas redes sociais do

Município de Lisboa. Contudo, o caso dos cemitérios de Lisboa será analisado mais intensivamente nos subcapítulos seguintes.

A empresa Quake, sediada em Lisboa, apesar de não estar associada a termos ligados ao Dark Tourism, assenta a sua atividade na recriação do Terramoto de 1755, de uma forma imersiva e com propósitos educativos. A nível de presença online, o Quake encontra-se tanto nas redes sociais próprias, como websites de experiências turísticas (Tripadvisor e Time Out). A nível de redes sociais é notória a sua presença também através de *influencers*. O website próprio encontra-se dividido em vários subtópicos, conta com conteúdos interativos como vídeos e serve ainda como bilheteira para a experiência. O caso do Quake será mais desenvolvido nos subcapítulos seguintes.

Aquando de uma breve pesquisa online, chega-se à conclusão de que dificilmente um visitante encontra experiências ligadas ao Dark Tourism em Portugal, a não ser que já se encontre dirigido a locais específicos, como o caso dos cemitérios. Conclui-se ainda que não são encontrados termos como Dark Tourism, turismo negro, ou turismo sombrio nestas pesquisas.

## **4.2. Análise das Entrevistas**

Concluída a recolha de dados e, apesar dos inúmeros esforços de contacto com dezenas de identidades, foi apenas possível a realização de quatro entrevistas. Uma das entrevistas foi colocada a uma especialista na área, outra a uma empresa estabelecida em Portugal, a terceira junto da Câmara Municipal de Lisboa e a última a um representante do Centro Português de Fotografia. O reduzido número de entrevistas realizadas deve-se a diversos factos, entre eles: o encerramento de empresas na área durante o último ano, devido ao impacto da pandemia e também devido à não aceitação de determinados produtos de Dark Tourism pela população local; a não colaboração das entidades contactadas, devido à vontade e/ou estratégia de não associação das mesmas com o turismo sombrio; a não obtenção de resposta durante o decorrer deste estudo.

### 4.2.1. Apresentação das empresas alvo de estudo

Foram realizadas quatro entrevistas no decorrer deste estudo.

A primeira entrevista foi dirigida a uma especialista académica na área do Turismo e com um vasto conhecimento no nicho do Dark Tourism, tema principal da presente dissertação. Para efeitos do

presente estudo, denominaremos a entrevistada como “Especialista Académica”. É autora ou coautora de dezenas de capítulos de livros e artigos publicados em revistas internacionais e *proceedings* de conferências internacionais. Tem como áreas prediletas de investigação: Planeamento e Gestão de destinos turísticos e Desenvolvimento Regional, Gestão do Turismo, Planeamento Turístico, Turismo de Fronteira, Turismo Criativo, e *etourism*. Além da atividade académica e de investigação, dedica-se também à área da consultoria em Turismo e Lazer.

A segunda entrevista foi realizada junto de um agente de animação turística, mais precisamente, junto do cofundador de uma empresa sediada em Lisboa, que para efeitos da seguinte dissertação será identificada como “Empresa 1”. A ideia de negócio, segundo o próprio, começou há quase 8 anos, num período de crescimento da área do turismo em Lisboa. Surgiu o desejo de fazer algo diferente, segundo o entrevistado, andava “toda a gente a fazer *zig*” e eles queriam encontrar o seu “*zag*”. Depois de várias viagens e de muita inspiração em equipamentos mais baseados em multimédia, em museus interativos e no desejo de contar a história de outra forma, foi encontrado pelos sócios um *gap* na oferta deste tipo de produto em Lisboa. Surgiu então a ideia do tema do Terramoto de 1755 e o desejo de contar a sua verdadeira história. Segundo o entrevistado, a construção de uma experiência imersiva é levada muito a sério pela empresa. As tecnologias utilizadas procuram estimular os 5 sentidos das pessoas, através de máquinas de cheiros, máquinas de calor, estimuladores, videomapping, da construção dos próprios cenários com rigor histórico à época e da caracterização dos seus colaboradores. O espaço de 1800 m<sup>2</sup>, que conta com 37/38 colaboradores, foi construído, segundo o seu cofundador, com o propósito educativo, passando conhecimento através do entretenimento e emoções, conhecimento este de que há um risco grande de voltar a haver um terramoto de grandes dimensões e de conhecimento das medidas de autoproteção.

A terceira entrevista contou com a colaboração de um representante de uma entidade de Administração Pública de Lisboa, que no seguinte estudo será denominada como “Entidade 1”. Segundo o próprio, as visitas aos cemitérios de Lisboa começaram no final dos anos 90. No início, as visitas eram a pedido, hoje em dia, há um conjunto de percursos já pré-definidos e de visitas pré-estabelecidas com uma temática. Existem atualmente 10 percursos, com diversos temas: arquitetura, história de cemitério, grandes Homens/ personalidades, arquitetura fúnebre, simbologia profissional, simbologia fúnebre. Define-se um conjunto de jazigos que têm algo em comum e, portanto, pertencem àquele percurso. São criados folhetos e são colocadas umas placas de mármore no chão em frente ao jazigo. Começam também a definir-se algumas visitas com guia nos anos 2000, também elas definidas por temáticas. Os

percursos possuem mais de 100 pontos, enquanto as visitas são mais limitadas, pois têm a duração de 2 horas. Atualmente, desde 2020/2021, existe uma programação mensal, que conta com 4 a 5 visitas por mês, normalmente ao fim-de-semana, mas que podem acontecer também em dias úteis, em comemoração de alguma data especial. Quanto ao número de colaboradores encarregues, são apenas 3.

A última entrevista foi realizada junto de um representante de uma entidade que se encontra sob-tutela pública. No seguinte estudo será denominado como “Entidade 2”. Foi criado, em 1996, pelo Ministério da Cultura através do Decreto-Lei n.º 160/97, e com a sua sede no edifício da antiga Cadeia e Tribunal da Relação do Porto. Atualmente conta com 18 colaboradores.

#### 4.2.2. Apresentação dos dados recolhidos

Para efeitos da presente dissertação e, como anteriormente já referido, iremos optar por seguir o Business Model Generation Canvas, com vista a analisar de forma mais completa possível as entidades contactadas na fase de recolha de dados, tentando obter informações sobre os nove blocos em questão. Como tal, neste subtópico iremos apresentar os dados recolhidos, com principal foco em:

- Customer Segments (Segmentos de clientes)
- Customer Relationships (Relacionamento com clientes)
- Channels (Canais)
- Value Proposition (Proposta de valor)
- Key Activities (Actividades-chave)
- Key Resources (Recursos-chave)
- Key Partners (Parceiros-chave)
- Cost Structure (Estrutura de custos)
- Revenue Streams (Fluxos de receita)

Tabela 11. Resumo dos dados recolhidos

	Especialista Académica	Empresa 1	Entidade 1
<b>Customer Segments</b>	<u>Niche market</u>	<u>Mass market</u>	<u>Niche market</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faixa etária</li> </ul>	[ ]	Mista	Visitas: Maioritariamente 40/50/60 anos

	Especialista Académica	Empresa 1	Entidade 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacionalidade</li> <li>Formação</li> <li>Outras informações</li> </ul>	<p>Norte-americanos, turistas da Europa Central e Reino Unido</p> <p>Qualificações superiores</p> <p>Conhecedores da cultura, da História e de episódios, sabem exatamente o que querem visitar.</p>	<p>Essencialmente portugueses, mas também brasileiros, americanos e franceses</p> <p>Grupo muito diversificado</p> <p>Famílias, casais e escolas.</p>	<p>Percursos: [sem informação]</p> <p>Visitas: maioritariamente portugueses e pessoas de Itália, França Japão, ingleses, residentes em Portugal e com domínio do português</p> <p>Percursos: número muito elevado de visitantes estrangeiros</p> <p>[Sem informação]</p> <p>[-]</p>
<b>Customer Relationships</b>	<p><u>Personal assistance:</u> <i>“storytelling</i> por historiadores e por pessoas que conheçam efetivamente alguns desses locais e algumas das histórias associadas a esses locais podem converter-se em experiências muito interessantes.”</p> <p><u>Self service:</u> Visita a um cemitério, participação num raid fotográfico num cemitério.</p>	<p><u>Personal assistance:</u> <u>automated services</u></p> <p>Modelo muito virado para o cliente, assente na satisfação do cliente.</p> <p>Preparação das equipas de operações de acordo com a procura.</p> <p>Fluxo constante: as pessoas não andam em <i>free flow</i>. “Há entradas de 10 em 10 minutos e grupos com limite até 24 pessoas. Esse grupo atua como se fossem personagens da própria história. O personagem induz as pessoas dentro da história e da viagem que vão fazer e depois cada 10 minutos pode entrar um novo grupo que as portas todas do Quake abrem e fecham automaticamente e o fluxo das pessoas é regulado pelos automatismos do próprio edifício.”</p>	<p>Visitas: <u>Personal assistance</u> – existência de um guia que dirige a visita e esclarece os visitantes</p> <p>Percursos: <u>self-service</u></p>
<b>Channels</b>	Necessidade de parcerias	Own Channels	Own Channels

	Especialista Académica	Empresa 1	Entidade 1
		Parceiros podem vender bilhetes, mas eles têm de vender dentro do sistema, no próprio website da empresa. Os sistemas estão todos em <i>cloud</i> .	Visitas: A inscrição é efetuada diretamente por email Percurso: Livres
<b>Value Proposition</b>	<u>Customization</u>  [as empresas] “com quem tive contacto, são experiências personalizadas.”	<u>Newness</u>  “em Lisboa é algo único”	<u>Customization</u>  Visitas e percursos por temáticas
<b>Key activities</b>	Production: de produtos/experiências especializados	Production: de uma experiência única e imersiva em Portugal	Production: de visitas e percursos temáticos especializados em determinadas temáticas, que atraem públicos específicos.
<b>Key resources</b>	Físicos: variação do turismo cultural, as pessoas visitam os locais/património associados a determinados eventos.  Intelectuais: experiências baseadas na História e na educação. Papel dos guias e da informação presente durante as visitas.	Físicos: 1800 m <sup>2</sup> repletos de tecnologias que procuram despertar os 5 sentidos das pessoas: máquinas de cheiros, máquinas de calor, simulador estimuladores, videomapping.  Intelectuais: experiência educativa baseada na História. Papel dos colaboradores na criação de toda a experiência baseada no conhecimento e rigor histórico da época.	Físicos: os visitantes procuram os cemitérios precisamente pelo seu património arquitetónico, artístico e pela história.  Intelectuais: experiência baseada na História e na educação. Papel dos colaboradores da CML como guias e na construção dos folhetos dos percursos.
<b>Key Partners</b>	<u>Acquisition of particular resources and activities</u>  Dependência de parcerias, porque, neste momento, as que existem não são especializadas.  Parcerias a nível da promoção: Time Out...	<u>Acquisition of particular resources and activities</u>  Serviços externos de marketing e desenvolvimento do site.  Agência de comunicação.  Parceiro de contabilidade.  Operadores turísticos, hotéis e outras empresas	Tudo <u>integrado</u> na própria Entidade  Com exceção de eventos específicos que podem ocorrer, como a semana cultural dos cemitérios de Lisboa, que conta com a colaboração de cemitérios privados, Santa Casa da Misericórdia, Associação Portuguesa de Arte

	Especialista Académica	Empresa 1	Entidade 1
		<p>na área do turismo que vendem bilhetes, mas sempre através do website do Quake.</p> <p>Empresas de <i>Hop On Hop Off</i>, que têm flyers e transportam os turistas.</p> <p>Influenciadores (redes sociais).</p> <p>[Em conversações com o Booking Experiences e a plataforma Time Out]</p>	<p>Fotográfica, Urban Sketchers.</p> <p>Sites “da Timeout, da NIT, da getLISBON, Lisboa Secreta, acabam por agarrar o programa também e promovê-lo”, assim como os meios de comunicação social.</p>
<b>Cost Structure</b>	<u>Value-driven</u>	<p><u>Value-driven</u></p> <p>Fixed costs: pessoal (equipa fixa) e manutenção das instalações e equipamentos Energia Amortização dos equipamentos</p> <p>Variable costs: Distribuição e marketing (percentagem das vendas) Aquisição de novos equipamentos, pois são de desgaste rápido.</p>	<p><u>Value-driven</u></p> <p>Fixed costs: pessoal e manutenção dos cemitérios. Promoção (pequena percentagem do ordenado das pessoas que trabalham na área) O custo mais relevante é a manutenção do espaço, em parte por pessoal interno e outra parte não. Contudo “não nos podemos esquecer que os cemitérios, o primeiro objetivo é dar resposta aquilo que nós chamamos demanda mortuária”. As visitas e percursos são uma utilização secundária, ou terciária do espaço.</p> <p>Variable costs: empreitadas de obra quando necessárias.</p>
<b>Revenue Streams</b>	[As empresas] “No âmbito do turismo cultural preparam algumas rotas de acordo com a agenda cultural, algumas rotas no âmbito do Dark Tourism.”	<p>Usage fee</p> <p>Dynamic price: yield management e real-time-market</p>	<p>Tanto as visitas, como os percursos são gratuitos e financiados pela Câmara Municipal de Lisboa, de modo a dar a conhecer o património dos cemitérios de Lisboa.</p>

	Especialista Académica	Empresa 1	Entidade 1
	<p>Apenas uma pequena fatia das receitas provém do Dark Tourism, as empresas têm várias ofertas de turismo cultural, também fora do contexto sombrio.</p> <p>Apoio externo (fundos), ainda mais por serem ofertas inovadoras.</p>	<p>O preço varia em função do dia da semana e da época do ano, assim como, em função da procura.</p> <p>3 componentes de financiamento: capitais próprios, fundos do Portugal 2020 e financiamento bancário.</p>	

#### 4.2.3. Comentário crítico

Como referido pela Especialista Académica, não existem muitas empresas com oferta de Dark Tourism em Portugal. Como tal, os dados recolhidos nesta dissertação podem parecer escassos comparativamente a estudos em áreas distintas. Esta escassez de dados recolhidos, levou à análise intensiva tanto da presença online das empresas, como das entrevistas realizadas. São comparados abaixo os dados obtidos nas três entrevistas.

A nível de segmentação de clientes, é referido pela Especialista Académica o facto de ser um mercado de nicho, o que se confirma aquando da entrevista junto da Entidade 1. Contudo, pela caracterização geral dos seus clientes, dada pelo seu representante, a Empresa 1 pode ser integrada num mercado de massas, uma vez que acolhe visitantes de todas as faixas etárias, várias nacionalidades e níveis de formação. Isto pode estar diretamente ligado ao tipo de experiência oferecida, uma vez que, no caso do Quake, se associarmos o mesmo ao Dark Tourism estaria no espetro mais claro, podendo ser classificado como a Dark Fun Factory, por se inspirar na temática do desastre natural do Terramoto de Lisboa de 1755. A nível de clientes, há em comum algumas nacionalidades, com predominância de estrangeiros, confirmada pela especialista académica e pelo representante da Entidade 1 (no que se refere aos percursos) e de portugueses no caso das visitas aos cemitérios de Lisboa (note-se que estas visitas são em português). As idades referidas pela Especialista Académica vão de encontro às faixas apontadas por Gisela Monteiro quando se refere às visitas. No que toca à formação académica, apenas a Especialista fornece dados explícitos, defendendo claramente que os visitantes têm qualificações superiores. No caso da Empresa 1, é sublinhada a diversidade do grupo de visitantes, que vai desde escolas, a famílias, casais, avós e netos; o que o torna bastante heterogéneo em termos de formação. A Especialista Académica acrescenta ainda que os visitantes das empresas com que teve contacto ligadas a este nicho

são conhecedores da cultura, da História e de episódios, ou seja, sabem exatamente o que querem visitar e procuram especificamente estes produtos.

Passando o foco para a análise das “Customer Relationships”, é comum entre os três inquiridos a referência à aposta na “personal assistance”, isto é, há contacto humano direto com os visitantes, nos casos referidos pela Especialista e pela Entidade 1, por parte de um guia aquando das visitas e no caso da Empresa 1 pelos colaboradores que encarnam personagens rigorosamente caracterizadas. É de apontar ainda a existência de produtos de “self-service” tanto pela Especialista Académica, como pela Entidade 1 aquando dos percursos. No caso da Empresa 1, e sendo esta uma experiência completamente inovadora em Portugal, são ainda utilizados serviços automatizados, para permitir um fluxo constante de pessoas durante as visitas.

A nível de “Channels”, é apontada pela Especialista Académica a necessidade de parcerias, precisamente porque este nicho está ainda muito subdesenvolvido em Portugal. O caso da Empresa 1 e das visitas aos cemitérios promovidas pela Entidade 1 são semelhantes, uma vez que ambos recorrem a canais próprios. No caso da Empresa 1 ao próprio website da empresa e no caso das visitas da Entidade 1 o email.

A proposta de valor está assente na customização, na personalização dos produtos oferecidos, como confirmado pela investigadora e pela técnica superior. O caso da Empresa 1 é particular, passando pela “Newness”, ou seja, a novidade, a oferta de algo único em Lisboa.

As atividades-chave são de produção, no caso da Especialista Académica, é apontada a produção de produtos/experiências especializados, confirmada pela construção de uma experiência única e imersiva na Empresa 1 e pela construção das visitas e percursos por temáticas da Entidade 1.

São referidos pelos três entrevistados tanto recursos-chave físicos, como intelectuais. A Especialista Académica aponta o património e o papel de historiadores e guias na transmissão da informação, o mesmo é referido pela Entidade 1 quando se refere às visitas e percursos nos cemitérios de Lisboa. O representante da Empresa 1 leva o seu discurso no mesmo sentido, referendo o facto da experiência vivida ser educativa e a necessidade de veracidade e rigor histórico. No caso dos recursos físicos, a Entidade 1 refere o património arquitetónico e artístico, nomeadamente jazigos e estátuas. A lista de recursos-chave físicos é mais extensa no caso da experiência imersiva da Empresa 1, que conta com um

edifício de 1800m<sup>2</sup>, com equipamentos como máquinas de cheiros, calor, simulador, estimuladores e equipamentos de “videomapping.”

Quando nos referimos a parceiros-chave, tanto a Especialista, como o cofundador da Empresa 1 referem a “Aquisição de recursos e atividades particulares”. A Especialista Académica aponta a dependência de parcerias, como a nível de promoção. A lista da Empresa 1 é mais extensa e inclui: serviços externos de marketing e desenvolvimento do website; serviços externos de comunicação; um parceiro externo na área da contabilidade; parcerias com operadores turísticos, hotéis e outras empresas na área do turismo; parcerias com as empresas de *Hop On Hop Off*; parcerias com influenciadores. Quanto às visitas aos cemitérios de Lisboa, é apontada a integração total dos serviços dentro da própria entidade promotora, com exceção de eventos específicos e pontuais ao longo do ano.

A estrutura de custos é apontada nas três entrevistas como orientada para o valor. Tanto no caso da Empresa 1, como no caso das visitas aos cemitérios, há tanto custos fixos, como variáveis. Os custos fixos de ambos incluem pessoal e manutenção de instalações e equipamentos. No caso da Empresa 1, ainda nos custos fixos, acresce a energia e a amortização de equipamentos. Os custos variáveis no caso dos cemitérios de Lisboa são empreitadas de obras e no caso da Empresa 1 estão incluídos nos custos variáveis a distribuição e marketing, pois este varia de acordo com as receitas obtidas (corresponde a uma percentagem das mesmas) e a aquisição de equipamentos.

Quanto às fontes de receita, apenas foi possível recolher dados junto à Empresa 1, que podemos classificar como “usage fees”, com preço dinâmico/variável de acordo com a procura, o dia e a época do ano, passando por estratégias de “yield management” e “real-time-market”. No caso das visitas aos cemitérios, são gratuitas.

### **4.3. Utilização do termo Dark Tourism e similares**

A Especialista Académica aponta a utilização de termos de Dark Tourism aquando da promoção destes produtos em Portugal, enquanto o representante da Entidade 1 confessa que “até tentamos fugir um bocadinho a essas expressões” devido ao contexto cultural português. Defende ainda que os termos podem ser utilizados se estivermos a promover estes produtos no estrangeiro, mas que, em Portugal, é importante ter em conta a sensibilidade da população, último aspeto este com que a investigadora está também de acordo. O representante da Empresa 1 refere exatamente o mesmo, que a empresa

não quer estar associada a estes termos, quer sim, ser vista como uma experiência educativa e, como tal, também não quer estar posicionada nessa linha, contar a “história é o foco do [Empresa 1]”. O representante da Entidade 2 defende também que “Não é usado pelo [Entidade 2] (nunca foi) o termo Dark Tourism em qualquer contexto, nomeadamente na divulgação.”, não associando a procura maioritária dos visitantes a este tipo de motivações mais dark.

#### **4.4. Motivações dos visitantes segundo a perspetiva dos operadores**

De forma a complementar a análise efetuada na revisão de literatura sobre as motivações que levam os turistas a procurar locais associados ao Dark Tourism, foi colocada esta mesma questão aos entrevistados. A Especialista Académica afirma que, apesar de, algumas vezes podermos visitar locais, sem ter noção de que estamos a praticar Dark Tourism, normalmente o turista dark tem a perfeita perceção do que procura e vai visitar. Apesar do Dark Tourism se integrar no turismo cultural ou histórico-cultural, não estamos perante um turista cultural generalista. O indivíduo que procura este tipo de atrações é muito específico, e conta com motivações históricas, de procura de compreensão face a “alguns fatores ou fenómenos que estejam relacionados com a perspetiva histórica de alguma região e que tenham a ver com pormenores mais sórdidos” (de violência, de morte e de alguma tortura) ou de alguns momentos negativos pelos quais algumas personalidades passaram. É dado pela investigadora o exemplo de Camilo Castelo Branco e de outros liberais perseguidos, condenados e detidos na cidade do Porto.

No caso da Empresa 1, sendo esta uma atração que, se desejarmos associar ao Dark Tourism, se encontra no espetro mais claro, apenas por se basear num evento negativo da História de Portugal, as motivações são variadas, de acordo também com a diversidade presente entre o seu público. São enumeradas, por exemplo, o entretenimento, a diversão, a procura por educação histórica e de prevenção.

A Entidade 1 refere que os cemitérios não se encontram no centro do que podemos denominar como Dark Tourism e, portanto, são apontados como motivos para as visitas/percursos realizados nos cemitérios de Lisboa o exotismo motivado pelas características únicas dos cemitérios da região. Além disso, refere ainda a estética, a escultura, a arquitetura, o património e a visita a personalidades que estão sepultadas nestes cemitérios.

#### **4.5. Dificuldades dos operadores em Portugal**

A Especialista Académica refere, várias vezes, a falta de promoção para o turismo nacional e internacional como um dos motivos por detrás do insucesso dos produtos de Dark Tourism até hoje em Portugal. A investigadora refere que existem empresas que trabalhavam na área do Dark Tourism que encerraram, porque não souberam encaixar o Dark Tourism numa perspetiva cultural; apontando a necessidade da oferta de experiências que sejam um mix entre turismo cultural mais *soft* com turismo mais *dark*, nomeadamente porque no contexto português não existem casos de extrema violência, ou de Dark Tourism típicos, como seria um Campo de Concentração, a título de exemplo. A associar a estas dificuldades, é associado pela entrevistada “o desconhecimento das empresas relativamente aos produtos que podem oferecer e ao complemento das experiências turísticas onde se possa encaixar o Dark Tourism”, assim como a não associação de Portugal como destino de turismo negro..; Há procura, mas, muitas vezes, da parte dos turistas, também não associam muito Portugal ao Dark Tourism. Para a investigadora, o caminho a adotar seria a promoção de experiências de Dark Tourism encaixadas em turismo cultural e a sua progressiva separação para que o mercado e o país começassem a ser reconhecidos.

Para o representante da Empresa 1, as principais dificuldades sentidas foram burocráticas, ligadas a licenças associadas a custos altíssimos e a tempos de espera gigantescos (de centenas de milhares de euros), que causam nos empreendedores uma vontade constante de desistir e que pode, segundo a sua perspetiva, ser causa de desistência para muitos que queiram investir no nicho em Portugal.

Para o representante da Entidade 1, as dificuldades sentidas na associação de produtos que poderiam ser encaixados no Dark Tourism prende-se essencialmente com a mentalidade portuguesa que não está preparada para este mercado.

#### **4.6. Perspetivas futuras**

A Especialista Académica vê no Dark Tourism uma oportunidade de mercado, referindo a falta de empresas, precisamente pelos motivos acima já referidos (reduzida promoção e especialização na oferta). Inclusive aponta a falência de empresas da área, o que é inédito no setor do turismo em Portugal.

Segundo a entrevistada, ou a oferta se especializa progressivamente, ou o Dark Tourism é uma oferta que não vai resultar, porque não vai haver aumento da procura.

O cofundador da Empresa 1 aponta, entre as perspectivas futuras, várias formas de evoluir o negócio. Em primeiro lugar, refere a hipótese de levar a empresa numa exibição itinerante, com o propósito de fazer chegar ensinamentos relativos à sismologia às escolas do país. Além disso, há a hipótese de transformar outros episódios da História de Portugal em museus do tipo, mas nesse caso, com a criação de uma marca diferente.

A representante da Entidade 1, olhando para o futuro do nicho em Portugal, aponta-nos a EGEAC, empresa pública, que possui o Museu de Lisboa e promove um conjunto de visitas que encaixariam no contexto *dark*, ligadas ao terramoto, à herança muçulmana, às antigas judiarias, visitas a património do período ditatorial. Não existem, segundo a própria, muitos espaços em Lisboa que possam ser aproveitados no âmbito do Dark Tourism, pois têm apenas “pinceladas” ligadas à perspetiva sombria. A mesma ideia é reforçada pela Especialista Académica quando refere que “o nosso Dark Tourism [em Portugal] é um bocadinho mais *soft*, nós não temos contextos como os contextos da Europa de Leste, ou da Europa Central, ou o caso dos Estados Unidos da América, alguns casos de extrema violência ou que estão relacionados com episódios de extrema violência, nós isso não temos”.

#### **4.7. Elaboração de um Business Model Canvas para o nicho do Dark Tourism em Portugal**

Como anteriormente justificado, neste estudo iremos optar por utilizar o Business Model Canvas como base para o nosso modelo. Os dados incluídos no modelo integram as características mais comumente perceptíveis nas entrevistas.

Figura 11. Business Model Canvas: Dark Tourism em Portugal

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Normalmente as empresas dependem de parcerias para aquisição de determinados serviços, mais comumente de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Comunicação e Publicidade</li> <li>• Bilhética</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>Produção de produtos/experiências especializados</p>	<p><b>Value Proposition</b> </p> <p><i>Customization</i></p> <p>As experiências são normalmente adaptadas às características dos clientes</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Maioritariamente <i>Personal assistance</i>, com a existência de um guia</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>Mercado de nicho</p> <p>Idade: Superior a 40 anos</p> <p>Nacionalidade: Maioritariamente estrangeiros (América do Norte e Europa)</p> <p>Formação: Superior</p> <p>Outras informações: Com conhecimentos de História</p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Orientado para o valor</p> <p>Maior fatia dos custos associada à manutenção de estruturas</p>	<p><b>Key Resources</b> </p> <p>Físicos: Património histórico, ou edifícios que possibilitem a recreação de cenários de catástrofe ou macabros</p> <p>Intelectuais: Conhecimentos de História</p>		<p><b>Channels</b> </p> <p>Dependendo da empresa: Parcerias ou Canais Próprios</p>	
<p><b>%</b></p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>Usage fee</p>		

Fonte: elaboração própria

Tendo em conta os dados obtidos, chega-se à conclusão que as empresas no nicho do Dark Tourism necessitam de parceiros para o complemento das suas atividades, sendo as principais áreas: Marketing, Comunicação e Publicidade; venda de bilhetes. O objetivo destas empresas é criar produtos/experiências especializados e diferentes. Quando olhamos para os recursos-chave, os principais subdividem-se em físicos e intelectuais. Os recursos físicos correspondem às instalações físicas das empresas, ou aos espaços em que realizam as suas atividades, refere-se, neste caso, património histórico, ou edifícios onde se recriem cenários históricos, ou de horror. A proposta de valor destas empresas assenta principalmente na personalização das experiências de acordo com as características do público-alvo. A nível de relação com os clientes, estas experiências estão, maioritariamente, associadas à assistência pessoal na pessoa de um guia. Quanto aos canais, foram encontradas situações opostas, algumas empresas privilegiam os próprios canais, enquanto outras recorrem a parcerias. Sendo um mercado de nicho, o cliente-tipo pode ser caracterizado como estrangeiro, com idade superior a 40 anos, com

formação superior e conhecimentos sobre a história dos locais a visitar. Quanto às receitas e aos custos, os dados obtidos são mais limitados, sendo a principal fonte de receita as taxas pagas pelo uso e estando a empresa orientada para a criação de valor, com os seus maiores custos associados à manutenção de estruturas.

## **5. CONCLUSÃO**

### **5.1 Conclusões**

O presente estudo tinha como objetivo principal a construção de um modelo de negócios adaptado ao nicho do Dark Tourism em Portugal. Para chegar ao objetivo final, foram colocadas três questões:

- a) Qual o conceito de Dark Tourism e qual o potencial, em Portugal, de exploração nesta área?
- b) Quais os modelos de negócio possíveis e adotados atualmente neste setor?
- c) Qual a perspetiva do operador deste setor (perceção/feedback, objetivos futuros, dificuldades...)?

Para dar resposta às três questões acima enumeradas, foi elaborada uma contextualização que abordou vários parâmetros: o setor do turismo em Portugal, a evolução teórica e concetual do Dark Tourism, as diferentes tipologias de Dark Tourism, a caracterização do turista dark, assim como, a associação do conceito de Dark Tourism com o de modelos de negócio.

As principais conclusões a retirar da revisão da literatura são o grande potencial do setor do turismo em Portugal, neste período pós-pandemia e, associado, o potencial do nicho a ser estudado no presente estudo. Apesar da escassez de literatura apontada durante a realização desta dissertação, nos últimos meses registou-se um crescimento acentuado do número de trabalhos académicos e artigos publicados sobre a temática do Dark Tourism.

A metodologia adotada na presente dissertação é qualitativa, parte da análise de estudos anteriores e pretende complementar os dados através da análise da presença online de projetos de Dark Tourism e através da realização de entrevistas semiestruturadas, o que se revelou adequado devido à escassez de empresas a atuar na área do Dark Tourism em Portugal. Tendo em conta a reduzida amostra, decidiu-se analisar a presença online de operadores turísticos ligados ao turismo negro, que, apesar de limitada, permitiu complementar algumas informações obtidas na revisão de literatura e aquando das entrevistas.

Apesar dos inúmeros esforços de contacto estas entrevistas limitaram-se a três. Uma das entrevistas foi colocada a uma especialista na área, outra a uma empresa estabelecida em Portugal e a terceira junto de um representante da Câmara Municipal de Lisboa.

No contexto português, o Dark Tourism que poderá ser desenvolvido estará sempre ligado a uma facção mais *soft* devido ao panorama pacífico característico do país. Há a ideia comum de que Portugal tem um vasto património histórico que pode ser aproveitado, apesar das poucas empresas a atuar no setor. Há uma oportunidade de mercado a ser desperdiçada neste momento no setor do turismo em Portugal. Além das empresas serem em número reduzido, mesmo as que oferecem produtos que podem ser integrados nesta categoria apresentam aversão à utilização dos termos *dark* aquando da promoção. Além de uma promoção não dirigida para o público-alvo deste nicho, a própria gestão da empresa pode ser afetada pela falta de conhecimento relativamente aos produtos/serviços oferecidos. É necessário conhecer o cliente-tipo deste tipo de nicho, tendo destaque a sua perfeita perceção do que quer visitar. Como referido pela investigadora Dália Liberato, aquando da sua entrevista, o Dark Tourism deve ser integrado dentro das ofertas de Turismo Cultural, mas deve também começar a ter o seu próprio destaque, sendo separado das demais experiências. Apesar da procura por produtos de Dark Tourism, principalmente por visitantes estrangeiros, é a mentalidade/realidade cultural portuguesa que acaba por ser um dos motivos de atraso do desenvolvimento do nicho, tal como destacado por Gisela Monteiro na sua entrevista.

Além da utilização dos termos acima referidos, a nível de gestão, é necessário que as empresas portuguesas se adaptem à era da digitalização e a toda a evolução tecnológica que as rodeia. Um exemplo de sucesso que agarrou precisamente esta inovação tecnológica e criou uma experiência única em Portugal, é o Quake, analisado na presente dissertação.

Os dados recolhidos nesta dissertação podem parecer escassos comparativamente a estudos em áreas distintas. Esta escassez de dados recolhidos, levou à análise intensiva tanto da presença online das empresas, como das entrevistas realizadas e à sua integração no layout do Business Model Canvas. São comparados de forma detalhada os dados obtidos e, apesar das discrepâncias de opiniões em alguns aspetos, foi alcançado o objetivo principal da presente dissertação: a elaboração de um modelo de negócios relativo ao Dark Tourism, adaptado à realidade portuguesa.

Tabela 12. Resposta aos objetivos de investigação

Objetivo principal: Identificação dos modelos de negócios existentes, analisando a perceção de operadores turísticos em Portugal.																
Objetivos	Respostas															
Clarificação do conceito de <i>Dark Tourism</i> e identificação do seu potencial em Portugal	<p>Apesar dos estudos serem recentes, há uma evolução do conceito de Dark Tourism. O conceito está associado à visita a locais de morte e sofrimento. São apontados propósitos educacionais, terapêuticos e de procura por aventura. Não há unanimidade no conceito, mas existe a ideia de que a compreensão do fenómeno do turismo <i>dark</i> requer a colaboração de diferentes áreas do saber.</p> <p>Em Portugal, o Turismo é um dos setores com maior relevância para a economia e encontra-se em crescimento. Existe imenso património em Portugal com potencial de aproveitamento e começam a surgir novos negócios inovadores associados a episódios mais negros da História nacional.</p>															
Exploração dos modelos de negócio adotados neste setor	<table border="1"> <tr> <td> <b>Key Partners</b>                  Normalmente as empresas dependem de parcerias para aquisição de determinados serviços, mais comumente de:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing</li> <li>Comunicação e Publicidade</li> <li>Bilhética</li> </ul> </td> <td> <b>Key Activities</b>                  Produção de produtos/experiências especializados             </td> <td> <b>Value Proposition</b>  <i>Customization</i>                  As experiências são normalmente adaptadas às características dos clientes             </td> <td> <b>Customer Relationships</b>                  Maioritariamente <i>Personal assistance</i>, com a existência de um guia             </td> <td> <b>Customer Segments</b>                  Mercado de nicho                  Idade: Superior a 40 anos                  Nacionalidade: Maioritariamente estrangeiros (América do Norte e Europa)                  Formação: Superior                  Outras informações: Com conhecimentos de História             </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <b>Key Resources</b>                  Físicos: Património histórico, ou edifícios que possibilitem a recreação de cenários de catástrofe ou macabros                  Intelectuais: Conhecimentos de História             </td> <td colspan="2"> <b>Channels</b>                  Dependendo da empresa: Parcerias ou Canais Próprios             </td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <b>Cost Structure</b>                  Orientado para o valor                  Maior fatia dos custos associada à manutenção de estruturas             </td> <td>                 %             </td> <td colspan="2"> <b>Revenue Streams</b>                  Usage fee             </td> </tr> </table>	<b>Key Partners</b> Normalmente as empresas dependem de parcerias para aquisição de determinados serviços, mais comumente de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing</li> <li>Comunicação e Publicidade</li> <li>Bilhética</li> </ul>	<b>Key Activities</b> Produção de produtos/experiências especializados	<b>Value Proposition</b> <i>Customization</i> As experiências são normalmente adaptadas às características dos clientes	<b>Customer Relationships</b> Maioritariamente <i>Personal assistance</i> , com a existência de um guia	<b>Customer Segments</b> Mercado de nicho Idade: Superior a 40 anos Nacionalidade: Maioritariamente estrangeiros (América do Norte e Europa) Formação: Superior Outras informações: Com conhecimentos de História	<b>Key Resources</b> Físicos: Património histórico, ou edifícios que possibilitem a recreação de cenários de catástrofe ou macabros Intelectuais: Conhecimentos de História		<b>Channels</b> Dependendo da empresa: Parcerias ou Canais Próprios			<b>Cost Structure</b> Orientado para o valor Maior fatia dos custos associada à manutenção de estruturas		%	<b>Revenue Streams</b> Usage fee	
<b>Key Partners</b> Normalmente as empresas dependem de parcerias para aquisição de determinados serviços, mais comumente de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing</li> <li>Comunicação e Publicidade</li> <li>Bilhética</li> </ul>	<b>Key Activities</b> Produção de produtos/experiências especializados	<b>Value Proposition</b> <i>Customization</i> As experiências são normalmente adaptadas às características dos clientes	<b>Customer Relationships</b> Maioritariamente <i>Personal assistance</i> , com a existência de um guia	<b>Customer Segments</b> Mercado de nicho Idade: Superior a 40 anos Nacionalidade: Maioritariamente estrangeiros (América do Norte e Europa) Formação: Superior Outras informações: Com conhecimentos de História												
<b>Key Resources</b> Físicos: Património histórico, ou edifícios que possibilitem a recreação de cenários de catástrofe ou macabros Intelectuais: Conhecimentos de História		<b>Channels</b> Dependendo da empresa: Parcerias ou Canais Próprios														
<b>Cost Structure</b> Orientado para o valor Maior fatia dos custos associada à manutenção de estruturas		%	<b>Revenue Streams</b> Usage fee													
Perceção da perspetiva dos operadores do setor em Portugal procurando identificar os motivos que levam à aposta, ou não nesta vertente de turismo por parte dos operadores	<p>Apesar da procura por produtos/serviços ligados ao Dark Tourism, a oferta em Portugal ainda é reduzida e são apontados como principais motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O facto dos operadores não souberam encaixar o Dark Tourism numa perspetiva cultural;</li> <li>A necessidade da oferta de experiências que sejam um mix entre turismo cultural mais <i>soft</i> com turismo mais <i>dark</i>;</li> <li>O desconhecimento das empresas relativamente aos produtos que podem oferecer;</li> <li>A não associação de Portugal como destino de Dark Tourism;</li> <li>Burocracia;</li> <li>Mentalidade portuguesa.</li> </ul>															

	Apesar das dificuldades, o Dark Tourism é referido como uma oportunidade de mercado, existindo várias formas de evoluir os negócios.
--	--

Fonte: elaboração própria

## **5.2 Limitações da investigação**

Desde o início do presente estudo que é apontada como principal dificuldade a ausência de literatura, principalmente no contexto português, o que pode ser justificado pelo facto do Dark Tourism ser relativamente recente na literatura no geral. O caso português, associado à realidade cultural do país, é ainda mais limitado, o que se justifica também pela falta de aposta neste nicho. Aquando da revisão de literatura, foi necessário consultar estudos geograficamente próximos (tendo como referência a Europa) pelo contexto cultural mais semelhante. A nível temporal, foi também necessário recorrer a estudos desde os primórdios da literatura de turismo *dark*, devido também à sua escassez.

Outra das limitações da presente dissertação é o facto de a recolha de dados ser muito limitada. O reduzido número de entrevistas realizadas deve-se: ao encerramento de empresas na área durante o último ano, devido ao impacto da pandemia e também devido à não aceitação de determinados produtos de Dark Tourism pela população local; a não colaboração das entidades contactadas, devido à vontade e/ou estratégia de não associação das mesmas com o turismo sombrio; a não obtenção de resposta durante o decorrer deste estudo.

Apesar dos esforços para o desenvolvimento de um modelo de negócios que refletisse da forma mais completa possível a realidade do nicho do Dark Tourism em Portugal, com outros meios seria possível complementar o mesmo.

## **5.3 Recomendações para futuras investigações**

Tendo em conta as limitações apontadas no ponto anterior da presente dissertação, podem ser apontadas como recomendações para investigações futuras:

- Extensão do estudo a mais empresas, ou seja, com mais meios e num horizonte temporal mais alargado, pode ser possível obter respostas de mais empresas, que permitam complementar o modelo de negócios construído no final da presente dissertação.
- Extensão do estudo a nível geográfico, isto porque, devido ao limitado número de empresas a atuar no nicho em Portugal, seria interessante aplicar um estudo semelhante em países com um contexto cultural próximo e verificar se a mesma realidade é comum, ou se não, o que está a ser feito de forma diferente.
- Perceber o papel da mentalidade portuguesa no desenvolvimento do Dark Tourism, pois este é um aspeto referido várias vezes na literatura e também ao longo das entrevistas. É possível que o contexto cultural e social de Portugal esteja a limitar o desenvolvimento do Dark Tourism?
- Perceber o papel da burocracia na não-aposta no nicho do Dark Tourism, tendo em conta que este é também um aspeto referido ao longo da recolha de dados. É possível que a dificuldade em obter licenças e outros requisitos legais esteja a limitar o crescimento do turismo negro?

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aroeira, T., Dantas, A. C., & de Sevilha Gosling, M. (2016). Experiência turística memorável, percepção cognitiva, reputação e lealdade ao destino: um modelo empírico. *Turismo: Visão e Ação*, 18(3), 584-610. <https://doi.org/10.14210/rtva.v18n3.p584-610>
- Babak R. (2016), acessado a 3 de abril de 2023, em <https://www.linkedin.com/pulse/concept-golden-circle-by-simon-sinek-babak-mohammadi/>
- Braithwaite, D., & Lee, Y. L. (2006). Dark tourism, hate and reconciliation: The Sandakan experience. *International Institute for Peace Through Tourism Occasional Paper*, 8.
- Biran, A., & Hyde, K. F. (2013). New perspectives on dark tourism. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2013-0032>
- Biran, A., Liu, W., Li, G., & Eichhorn, V. (2014). Consuming post-disaster destinations: The case of Sichuan, China. *Annals of Tourism Research*, 47, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.03.004>
- Bourbon, M. J. (2020). Covid-19. Há mais negócios de origem portuguesa a surgirem online. *Expresso*. <https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-03-Covid-19.-Hamais-negocios-de-origem-portuguesa-a-surgirem-online>
- Bourbon, R. & Lamas, M. (2021). Modelos de Negócio e Internacionalização: O caso da Jump Willy. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 7 (13), 47-69. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>
- Buhalis, D., & Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of destination marketing & management*, 4(3), 151-161 <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.001>
- Chang, T. Y. (2014). Dark tourism the effects of motivation and environmental attitudes on the benefits of experience. *Revista internacional de sociología*, 72(2), 69-86.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*.

Coutinho, B., Baptista, M. M., de Lemos Martins, M., & Rebelo, J. (2018). Portugal, país de turismo: dissonâncias e usos turísticos do património do Estado Novo. *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, 5(2), 213-231. <https://doi.org/10.21814/rlec.347>

Crompton, J. L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of tourism research*, 6(4), 408-424. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90004-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90004-5)

Cuc, J. E. (2019). Trends of Business Model Research: A Bibliometric Analysis. *Journal of Business Models*, 7(5), 1-24. <http://dx.doi.org/10.5278/ojs.jbm.v7i5.2981>

Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo*. 3.

Debarliev, S., & Mitrovska, S. (2016). Creating Distinctive Value Proposition in Tourism by Business Model Tools: Case Study of the City of Ohrid. *European Scientific Journal*, ESJ. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n35p82>

da Fonseca, A. P. S. (2015). *Projeto de Dark Tourism para a Cidade de Viseu* (Doctoral dissertation, Instituto Politecnico de Viseu (Portugal)).

da Fonseca, A. P., Seabra, C., & Silva, C. (2015). Dark tourism: Concepts, typologies and sites. *Journal of Tourism Research & Hospitality*. <http://hdl.handle.net/10400.19/3370>.

Dale, C., & Robinson, N. (2011). Dark tourism. In *Research themes for tourism* (pp. 205-217). Wallingford. <https://doi.org/10.1079/9781845936846.0205>

de Brito, L. (2012). *Pequeno Guia do Inquérito*. IESE – Instituto de Estudos Sociais e Económicos de Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Economica Editorial.

Drinkwater, K., Massullo, B., Dagnall, N., Laythe, B., Boone, J., & Houran, J. (2022). Understanding

- consumer enchantment via paranormal tourism: Part I -Conceptual review. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(2), 195-215. <https://doi.org/10.1177/1938965520967920>
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Alfred P. Sloan: Critical evaluations in business and management*, 2, 258-282.
- Dunkley, R. (2005) Tourism Society Seminar Event 'Dark Tourism - Cashing In On Tragedy?' Kensington Close Hotel, London.
- Estratégia do Turismo 2027 (2017). Acedido a 18 de abril de 2022, em <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- Fielt, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications, *Journal of Business Models*, 1(1), 85–105. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v1i1.706>
- Foley, M., & Lennon, J. J. (1996). JFK and dark tourism: A fascination with assassination. *International Journal of Heritage Studies*, 2(4), 198-211. <https://doi.org/10.1080/13527259608722175>
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). O Inquérito. Teoria e Prática (4). Celta
- Griffen, L., Ryzheva, N., Nefodov, D., & Hryashchevskaya, L. (2021). Historical stages in the formation of the scientific knowledge system in a theoretical and methodological context. *Linguistics and Culture Review*, 5(S2), 96-107. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS2.1333>
- Hudson, S. (1999). Consumer behavior related to tourism. *Consumer behavior in travel and tourism*, 7-32
- INE (2020). *Estatísticas do Turismo 2020 (Edição 2021)*. Acedido a 6 de agosto de 2022, em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=512250061&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=512250061&PUBLICACOESmodo=2)
- Isaac, R. K. (Ed.). (2022). *Dark Tourism Studies*. Routledge.

- Jahnke, D. (2013). Dark tourism and destination marketing.
- Joaquim, G., Moreira, R., Gustavo, N., Tavares, D., Santos, E., Trindade, P. A., ... & Belo, M. (2019). Tourfly–Inovação e futuro: contributos para o desenho da oferta turística na Área Metropolitana de Lisboa.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Kannisto, P. (2017). Sharing for profit: A new business model? *Annals of Tourism Research*, 66, 206-208. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.07.003>
- Kerr, M. M., Stone, P. R., & Price, R. H. (Eds.). (2022). *Children, Young People and Dark Tourism*. Taylor & Francis.
- Kim, J. H. (2014). The antecedents of memorable tourism experiences: The development of a scale to measure the destination attributes associated with memorable experiences. *Tourism management*, 44, 34-45. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.02.007>
- Kim, J. H., Ritchie, J. B., & McCormick, B. (2012). Development of a scale to measure memorable tourism experiences. *Journal of Travel research*, 51(1), 12-25. <https://doi.org/10.1177%2F0047287510385467>
- Lennon, J. (2017). Dark tourism. *Oxford Research Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264079.013.212>
- Liberato, D., Liberato, P., Alén, E., & Lopes, M. C. (2018). Dark Tourism: proposta de roteirização. In *XX Congresso AECIT* (pp. 1-21). Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT). <http://hdl.handle.net/10400.22/12878>.
- Light, D. (2017). Progress in dark tourism and thanatourism research: An uneasy relationship with

- heritage tourism. *Tourism Management, 61*, 275-301.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.011>
- Logan, W., & Reeves, K. (2009). Places of pain and shame. *Dealing with Difficult Heritage. Nueva York: Routledge*, 1-79.
- Loureiro, I. S., Santos, C. M., Campinho, S. P., & Sousa, B. B. (2021). COMPREENDENDO AS MOTIVAÇÕES-EXPERIÊNCIAS TURÍSTICAS E O USO DE MARKETING NO DARK TOURISM. *Latin American Journal of Business Management, 12*(1).  
<https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/653>
- Lv, X., Lu, R., Xu, S., Sun, J., & Yang, Y. (2022). Exploring visual embodiment effect in dark tourism: The influence of visual darkness on dark experience. *Tourism Management, 89*, 104438.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104438>
- Magano, J., Fraiz-Brea, J. A., & Leite, Â. (2022). Dark tourists: profile, practices, motivations and wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(19), 12100.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph191912100>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review, 50*(4), 370.  
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Michelson, G., & Miller, R. (2019). Taboos, morality and marketing: towards a conceptual model and illustration. *Journal of Consumer Marketing, 36* (3), 393-400 <https://doi.org/10.1108/JCM-03-2018-2621>
- Milheiro, E., & Melo, C. (2005). O Grand Tour e o advento do turismo moderno. *Revista Aprender, 30*, 114-118.
- Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A., & Ribes, J. P. (2015). The impact of the internet on the

- pricing strategies of the European low cost airlines. *European Journal of Operational Research*, 246(2), 651-660. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.013>
- Online Etymology Dictionary (2014). Acedido a 10 de fevereiro de 2023, em [www.etymonline.com/word/thanato-](http://www.etymonline.com/word/thanato-)
- Organização Mundial do Turismo (2017). New Platform Tourism Services (or the so-called Sharing Economy), Understand, Rethink and Adapt. <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/9789284419081>
- Organização Mundial do Turismo (2019). New Business Models in the Accommodation Industry – Benchmarking of Rules and Regulations in the Short-term Rental Market. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421190>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ovans, A. (2015). What Is a Business Model? *Harvard Business Review*, 1-8.
- Pereira, T. (2020). Motivações para a prática do dark tourism. *ACENO-Revista de Antropologia do Centro-Oeste*, 7(14), 215-230. [10.48074/aceno.v7i14.9138](https://doi.org/10.48074/aceno.v7i14.9138)
- Pezzi, E., & Santos, R. J. D. (2012). A experiência turística e o turismo de experiência: aproximações entre a antropologia e o marketing. *Anais do VII Seminário de pesquisa em turismo do Mercosul*, 1-13.
- Pine, I. I. (1998). BJ, & Gilmore, JH (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97-105.
- Podoshen, J. S. (2013). Dark tourism motivations: Simulation, emotional contagion and topographic comparison. *Tourism management*, 35, 263-271. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.08.002>
- Rajasekaram, K., Hewege, C. R., & Perera, C. R. (2022). “Tourists’ experience” in dark tourism: a

- systematic literature review and future research directions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 27(2), 206-224. <https://doi.org/10.1080/10941665.2022.2046118>
- Ramlee, F. H., Hussin, S. R., & Hashim, H. (2018). CRITICAL REVIEW OF DARK TOURISM: TOURISTS' PERCEPTIONS AND BEHAVIOUR. *Environment*, 3(12), 54-63.
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism: The State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225 - 1253. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.07.008>
- Rusu, B. (2016). The impact of innovations on the business model: Exploratory analysis of a small travel agency. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 166-175.. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.103>
- Santos, A., & Cincera, M. (2018). Tourism demand, low cost carriers and European institutions: The case of Brussels. *Journal of transport geography*, 73, 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2018.04.026>
- Santos, E., & Joaquim, G. (2018). Experiência Turística, Autenticidade e Dark Tourism: reflexões em torno da Área Metropolitana de Lisboa. In *X Congresso Português de Sociologia. Acedido a 17 de abril de 2022, em https://aps.pt/wp-content/uploads/X\_Congresso/Turismo\_XAPS-19110.pdf*.
- Santos, M.I. (2020). Motivações para a prática de Dark Tourism: uma análise às dimensões da experiência. <http://hdl.handle.net/10773/30781>
- Seaton, A. V. (1996). Guided by the dark: From thanatopsis to thanatourism. *International Journal of Heritage Studies*, 2(4), 234-244. <https://doi.org/10.1080/13527259608722178>
- Seaton, A. V., & Lennon, J. J. (2004). Thanatourism in the early 21st century: moral panics, ulterior motives and ulterior desires. *New horizons in tourism: Strange experiences and stranger practices*, 63-82. <https://doi.org/10.1079/9780851998633.0063>

- Simões, I. C. C. (2020). Perspetivas sobre o Turismo e Novos Modelos de Negócio. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre não publicada. Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa
- Sinek, S. (2009). Como os grandes líderes inspiram à ação. [Video]. TED.  
[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=pt#t-251701](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt#t-251701)
- Speakman, M. (2019). Dark tourism consumption in Mexico City: a new perspective of the thanatological experience. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*.
- Stone, P. (2005). Dark Tourism Consumption-A call for research. *E-Review of Tourism Research (eRTR)*, 3(5), 109-117.
- Stone, P. R. (2006). A dark tourism spectrum: Towards a typology of death and macabre related tourist sites, attractions and exhibitions. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 54(2), 145-160. <https://hrcak.srce.hr/161464>
- Stone, P., & Sharpley, R. (2008). Consuming dark tourism: A thanatological perspective. *Annals of tourism Research*, 35(2), 574-595. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.02.003>
- Stone, P. R. (2009). Making absent death present: Consuming dark tourism in contemporary society. In *The darker side of travel* (pp. 23-38). <https://doi.org/10.21832/9781845411169-003>
- Stone, P. R. (2012). Dark tourism and significant other death: Towards a model of mortality mediation. *Annals of tourism research*, 39(3), 1565-1587.  
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.04.007>
- Thakran, K., & Verma, R. (2013). The emergence of hybrid online distribution channels in travel, tourism and hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 240-247.  
<https://doi.org/10.1177/1938965513492107>
- Tarlow, P.E. (2005) Dark tourism: the appealing 'dark' side of tourism and more. In M.Novelli (ed) Niche

Tourism – Contemporary Issues, Trends and cases. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann: 47-58

Teatro Reflexo, acessido a 6 de abril de 2023, em <https://teatroreflexo.org/projectocasassombrada>

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>.

Tung, V. W. S., & Ritchie, J. B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of tourism research*, 38(4), 1367-1386. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.009>

Williams, S., & Lew, A. A. (2014). *Tourism geography: Critical understandings of place, space and experience*. Routledge.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

UNWTO. Acessido a 6 de outubro de 2022, em <https://www.unwto.org/>

UNWTO. Acessido a 6 de outubro de 2022, em <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

UNWTO. Global and Regional Tourism Performance. Acessido a 4 de outubro de 2022, em <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

World Tourism Organization (2017), *New Platform Tourism Services (or the so-called Sharing Economy) – Understand, Rethink and Adapt*, UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284419081>

World Travel & Tourism Council (2019). Portugal records highest Travel & Tourism growth in the European Union. Acedido a 4 de outubro de 2022, em <https://wttc.org/News-Article/Portugal-records-highest-Travel&Tourism-growth-in-the-European-Union>

World Travel & Tourism Council (2019). *Travel and Tourism Economic Impact 2018 Portugal*. Acedido a 20 de abril de 2022, em [https://www.sgeconomia.gov.pt/ficheiros-externos-sg/wttc\\_portugal2018-pdf.aspx](https://www.sgeconomia.gov.pt/ficheiros-externos-sg/wttc_portugal2018-pdf.aspx)

## **7. ANEXOS**

### **Índice de anexos**

Anexo 1 – Guião de Entrevista a Especialistas Académicos

Anexo 2 – Guião de Entrevista a Agentes de Animação Turística

Anexo 3 – Mensagem de e-mail a solicitar participação na entrevista a Especialistas Académicos

Anexo 4 – Mensagem de e-mail a solicitar participação na entrevista a Operadores Turísticos

Anexo 5 – Transcrição da entrevista a Especialista Académico

Anexo 6 – Transcrição da entrevista a Agente de Animação Turístico 1 – Empresa 1

Anexo 7 – Transcrição da entrevista a Agente de Animação Turística 2 – Entidade 1

Anexo 8 – Transcrição da entrevista a Agente de Animação Turística 3 – Entidade 2

## **Anexo 1**

### **Guião de Entrevista a Especialistas Académicos**

(Nota: A entrevista semi-estruturada, modelo adotado nesta dissertação, carece de alguma flexibilidade, pelo que, apesar deste ser o guião previamente estabelecido, o mesmo pode ser alterado ao longo do decorrer da entrevista, em termos de ordem e de construção das perguntas.)

1. O que diferencia as empresa/projetos integrados no nicho do Dark Tourism das outras concorrentes do setor turístico?
2. As empresas que atuam neste nicho em Portugal, estão exclusivamente ligadas a este nicho, ou oferecem outros serviços distintos? Quais os serviços de Dark Tourism disponibilizados em Portugal?
3. Tendo em conta as empresas com as quais teve contacto ao longo das suas investigações, a sua estratégia passa por: minimizar custos o mais possível e oferecer produtos/serviços o mais acessíveis possível, OU oferecer produtos/serviços premium e o mais personalizados possível a cada cliente?
4. As empresas já estudadas têm parcerias externas à empresa/projeto para o desenvolvimento e/ou promoção das vossas atividades? (Parcerias com fotógrafos, serviços de marketing externos, plataformas online, mediadores turísticos, entre outros). Se sim, quais?
5. Qual o público-alvo quando falamos de serviços de Dark Tourism? A carteira de clientes destas empresas é diversificada, ou há um público em concreto que procura estes produtos (nacionalidade, idade, formação educativa)?
6. A nível de financiamento, as empresas neste nicho têm apoio externo (fundos), resultam apenas de investimento privado, ou de financiamento misto?
7. A nível de receitas, os produtos/serviços qualificados como sombrios, têm uma grande relevância nas empresas em Portugal, ou representam apenas uma pequena fatia das receitas?

8. Quais as principais dificuldades encontradas ao apostar em produtos/serviços de Dark Tourism em Portugal?
  
9. Quais os meios mais utilizados para promover os serviços/produtos de Dark Tourism atualmente (Redes sociais - Facebook, Instagram, ou outras- ; Website; Plataformas online - Booking, Airbnb Experiences, Tripadvisor, Time Out... - ; Meios Físicos - flyers, cartazes, ou outros meios físicos)?
  
10. Há distinção na divulgação entre os serviços de Dark Tourism e os que não se integram o Dark Tourism? É utilizado o termo Dark Tourism, ou outro similar (turismo sombrio, turismo negro...)? Os clientes conhecem o conceito de Dark Tourism?
  
11. Tendo em conta o seu trabalho de investigação, ainda há espaço para crescimento das empresas/projetos existentes, ou para o surgimento de outras associadas ao Dark Tourism em Portugal?

## **Anexo 2**

### **Guião de Entrevista a Agentes de Animação Turística**

(Nota: A entrevista semi-estruturada, modelo adotado nesta dissertação, carece de alguma flexibilidade, pelo que, apesar deste ser o guião previamente estabelecido, o mesmo pode ser alterado ao longo do decorrer da entrevista, em termos de ordem e de construção das perguntas.)

1. Pode-me falar um pouco da sua empresa? (como surgiu a ideia, ano de fundação, número de colaboradores)
2. O que diferencia a sua empresa/projeto de outras concorrentes do setor turístico?
3. Quais os serviços fornecidos pela empresa atualmente? Estão exclusivamente ligados ao Dark Tourism (e dentro destes que produtos/serviços oferecem), ou oferecem também outros serviços?
4. Tendo em conta os objetivos da empresa, a vossa estratégia passa por: minimizar custos o mais possível e oferecer produtos/serviços o mais acessíveis possível, OU oferecer produtos/serviços premium e o mais personalizados possível a cada cliente.
5. Têm parcerias externas à empresa/projeto para o desenvolvimento e/ou promoção das vossas atividades? (Parcerias com fotógrafos, serviços de marketing externos, plataformas online, mediadores turísticos, entre outros). Se sim, quais?

Focando-se especialmente nos serviços de turismo sombrio oferecidos pela sua empresa/projeto, solicitamos a sua colaboração na resposta às questões abaixo.

6. Qual a proveniência mais comum dos vossos clientes?
7. Em que faixa etária se integram normalmente os vossos clientes?

- a. entre 0 e 13 anos (Geração Alpha)
- b. entre 14 e 32 anos (Geração Z)
- c. entre 33 e 42 anos (Millenials)
- d. entre 43 e 58 anos (Geração X)
- e. entre 59 e 78 anos (Baby Boomers)
- f. + de 78 anos

8. Como descreveria o vosso cliente-tipo em termos de formação educativa?
9. A nível de financiamento, como foi posta em prática a empresa/projeto? Através de apoio externo (fundos), investimento privado, financiamento misto (investimento privado e apoios externos), ou outro?
10. Tendo em conta os produtos/serviços oferecidos pela vossa empresa, a nível de receitas, os produtos/serviços qualificados como sombrios, têm uma grande relevância, ou representam apenas uma pequena fatia das receitas?
11. Em termos de estrutura de custos, onde são empregues a maioria dos vossos recursos económicos? (Por exemplo, colaboradores, manutenção de estruturas, marketing e publicidade, parcerias, entre outros)
12. Quais as principais dificuldades encontradas ao apostar em produtos/serviços de Dark Tourism?
13. Os produtos/serviços da sua empresa são todos publicitados da mesma forma? Ou há distinção na divulgação entre os serviços de Dark Tourism e os que não se integram o Dark Tourism?
14. Aquando da promoção de um serviço/produto é utilizado pela sua empresa/projeto o termo Dark Tourism, ou outro similar (turismo sombrio, turismo negro...)? Os clientes conhecem o conceito de Dark Tourism?

15. Através de que meios promovem os vossos produtos/serviços? Redes sociais (por exemplo, Facebook, Instagram, ou outras.); Plataformas online (como Booking, Airbnb Experiences, Tripadvisor, Time Out...); Promoção através de flyers, cartazes, ou outros meios físicos, ou outros, quais?
16. Tendo em conta a vossa experiência, ainda há espaço para crescimento da vossa empresa/projeto, ou para o surgimento de outras associadas ao Dark Tourism em Portugal?

### **Anexo 3**

#### **Mensagem de e-mail a solicitar participação na entrevista a Especialistas Académicos**

Assunto: Pedido de colaboração - “Novos modelos de negócio em turismo - estudo de perceção sobre o Dark Tourism em Portugal por parte dos operadores turísticos”

Caro/a Prof. Dr./Dr<sup>a</sup> \_\_\_\_\_,

Sou estudante do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho e estou neste momento a desenvolver a minha dissertação com a temática: “Novos modelos de negócio em turismo - estudo de perceção sobre o Dark Tourism em Portugal por parte dos operadores turístico”.

Neste âmbito e tendo em conta o seu vasto trabalho e reconhecimento na área, gostaria de solicitar a sua colaboração numa breve entrevista.

Agradeço, desde já, a sua resposta.

Com os melhores cumprimentos,

Alicia Vieira

## **Anexo 4**

### **Mensagem de e-mail a solicitar participação na entrevista a Operadores Turísticos**

Assunto: Pedido de colaboração – “Novos modelos de negócio em turismo - estudo de perceção sobre o Dark Tourism em Portugal por parte dos operadores turísticos”

Caros Membros \_\_\_\_\_,

Sou estudante do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho e estou neste momento a desenvolver a minha dissertação com a temática: “Novos modelos de negócio em turismo - estudo de perceção sobre o Dark Tourism em Portugal por parte dos operadores turístico”.

Neste âmbito e tendo em conta o trabalho desenvolvido pelo vosso projeto/empresa, gostaria de solicitar a colaboração de algum dos membros da equipa numa breve entrevista.

Agradeço, desde já, o tempo despendido.

Com os melhores cumprimentos,

Alicia Vieira

## Anexo 5

### Entrevista a Especialista Académico

#### **1. Quais são as principais características que diferenciam uma empresa integrada no nicho do Dark Tourism das outras empresas concorrentes no setor do turismo?**

Naturalmente quando nós estamos a falar de um nicho, quando não estamos a falar de segmentos alargados como o turismo cultural, por exemplo, ou o turismo de negócios, que apesar de terem algumas especificidades, efetivamente são mais alargados, no Dark Tourism nós temos que ter algum cuidado relativamente à sensibilidade dos turistas, se bem quem procura Dark Tourism já sabe mais ou menos aquilo que pretende visitar. Portanto, quem pretende visitar um cemitério, quem pretende participar num raid fotográfico num cemitério, por exemplo, na cidade do Porto no âmbito da classificação na rota dos cemitérios, já sabe mais ou menos aquilo que o espera. Quem pretende visitar outros destinos que são classificados como Dark Tourism já está a dirigido, digamos assim, ao tipo de informação e ao tipo de contexto que vai visitar. No entanto, muitas vezes, há algumas surpresas e há algum choque, por exemplo, imagina os Campos de Concentração de Auschwitz. Eu tenho vários relatos de pessoas que visitaram o Campo Concentração, eu nunca visitei e não tenho intenção de visitar, a não ser que o meu contexto e o meu pensamento mude. Mas eu gosto muito de Dark Tourism, mas determinados contextos para os quais eu não estou preparada e o Campo de Concentração de Auschwitz há muita gente que gosta e que faz questão de visitar, que vai propositadamente visitar e depois tem um choque que deixa as pessoas com algum complexo e com algum sentimento de culpa e com algum sentimento extremo de exaustão, em virtude daquilo que encontram. Portanto nós aqui Portugal, o nosso Dark Tourism é um bocadinho mais *soft*, nós não temos contextos como os contextos da Europa de Leste, ou da Europa Central, ou o caso dos Estados Unidos da América, alguns casos de extrema violência ou que estão relacionados com episódios de extrema violência nós isso não temos. No caso de Portugal, por exemplo, aqui na região norte, no caso da cidade do Porto, nós temos muito Dark Tourism associado ao Liberalismo, por exemplo, associada às características da força portuguesa, mas são apenas exemplos, ninguém vai assistir a nenhum contexto ou a nenhum museu que tenha imagens que causem alguma sensibilidade, ou aspetos que tenham alguma sensibilidade. No caso do Porto, nós temos até o Dark Tourism muito associada ao turismo cultural, o caso da Cadeia da Relação, o caso de alguns escritores como Camilo Castelo Branco, que esteve preso. Temos a perspetiva histórica dos liberais, muito a ótica da força portuguesa e dos liberais, cujas cabeças depois de enforcados, depois de decepadas, as cabeças eram penduradas à porta de casa dos familiares. É mais nessa ótica, mas muito vocacionado para o

turismo cultural ou histórico-cultural. Não temos grandes exemplos, digamos assim, de exagero e de caos ou o que possa causar algum sentimento de maior sensibilidade nos turistas, é o caso do turismo na região norte, do Dark Tourism. Deixe-me dizer que, muitas vezes, as pessoas não encaixam o Dark Tourism no turismo cultural. O Dark Tourism é uma ótica mais *hard* do turismo cultural, mas está encaixado aí. Muitas vezes nós não temos a noção de que estamos a praticar Dark Tourism se vamos ao cemitério ver esculturas ou a perspetiva artística dos jazigos, ou se vamos participar num RAID fotográfico. Estamos em simultâneo praticar Dark Tourism e turismo cultural. Claro que este é um segmento muito específico, nós não estamos a falar de um turista cultural generalista, ou que encaixe genericamente no grupo, estamos a falar de um turista muito específico, que tem outras motivações mais na ótica histórica, mais na ótica de compreender alguns fatores ou fenómenos que estejam relacionados com a perspetiva histórica de alguma região e que tenham a ver com pormenores mais sórdidos, digamos assim, de violência, de morte e de alguma tortura, ou de alguns momentos de maior tortura da vida de algumas personalidades da região, como o caso do Camilo Castelo Branco e o caso de outros liberais que estão muito associados à cidade do Porto.

## **2. Podemos falar de um público em concreto que procura estes produtos? Podemos, por exemplo, caracterizá-los a nível de nacionalidade, de idade, de formação educativa?**

Formação académica claramente superior, portanto, são conhecedores da cultura, da História e de episódios, porque procuram especificamente aquele produto, não vêm, por exemplo, à cidade do Porto e são desafiados por um guia turístico a visitar a generalidade do património histórico-cultural. Sabem exatamente aquilo que querem, muitas vezes consultam a agenda cultural e tentam perceber se se encaixa nas motivações sobre o Dark Tourism. Portanto, são claramente pessoas com qualificações superiores.

Em termos de nacionalidades, eu diria que são norte-americanos e turistas da Europa Central essencialmente.

## **3. Estas empresas em Portugal estão unicamente ligadas ao nicho do Dark Tourism, ou oferecem também outros serviços?**

Claramente oferecem também outros serviços. No âmbito do turismo cultural preparam algumas rotas de acordo com a agenda cultural, algumas rotas no âmbito do Dark Tourism, mas deixe-me dizer que esta é uma oportunidade de mercado, porque não há muitas empresas. Já houve algumas empresas que trabalhavam na área do Dark Tourism e que encerraram, justamente porque não souberam encaixar

o Dark Tourism numa perspetiva cultural. Portanto, no âmbito do Dark Tourism é preciso nós organizarmos algumas experiências turísticas que, para determinados públicos, ou para determinados turistas ofereçam um mix de turismo cultural mais *soft* com o Dark Tourism e que preparem uma experiência no âmbito do Dark Tourism muito associada à História da cidade do Porto. Nós temos efetivamente alguns exemplos, não são Dark Tourism típico como disse do Campo de Concentração, mas temos alguns episódios que narrados no âmbito do *storytelling* por historiadores e por pessoas que conheçam efetivamente alguns desses locais e algumas das histórias associadas a esses locais podem converter-se em experiências muito interessantes.

#### **4. Tendo em conta essas empresas, por exemplo, as que não deram certo, pode-me apontar quais as principais dificuldades em Portugal ao apostar neste tipo de produtos de Dark Tourism?**

Basicamente é o desconhecimento, o desconhecimento das empresas relativamente aos produtos que podem oferecer e ao complemento das experiências turísticas onde se possa encaixar o Dark Tourism. Há procura, mas, muitas vezes, da parte dos turistas, também não associam muito Portugal ao Dark Tourism. Eu acho que há aqui um desconhecimento de parte a parte, desde logo do lado das empresas, no âmbito do setor do turismo, é preciso trabalhar, numa primeira fase, o enquadramento do Dark Tourism no turismo cultural e, a partir daí, porque este é um processo evolutivo, promover a região norte e a cidade do Porto enquanto destino de Dark Tourism preparando experiências específicas que possam encaixar no segmento cultural, mas que possam ter alguma componente de Dark Tourism e progressivamente separarem-se essas experiências de Dark Tourism do turismo cultural generalista. Este processo obviamente tem que estar ligada ao processo de promoção, não só para o turismo doméstico, mas também para o turismo internacional, aos nossos principais mercados emissores, por exemplo, o caso do Reino Unido, Espanha não tem tanta motivação para o Dark Tourism, mas o caso do Reino Unido, por exemplo, é um mercado que pode ser trabalhado nesses âmbitos, porque é um turista que procura experiências culturais e que ficará obviamente agrado com as experiências de Dark Tourism. Portanto, eu acho que houve aqui uma falha, essencialmente nossa na ótica da promoção. Na promoção experiências de Dark Tourism encaixadas em turismo cultural e depois progressivamente separá-las porque se nós promovermos unicamente Dark Tourism, hoje nós não temos mercado, porque não há reconhecimento ao nível Internacional da nossa região enquanto região ou destino de Dark Tourism.

**5. Então neste caso a dificuldade vem principalmente da falta da aposta nesta promoção e não necessariamente da falta de apoios? Há apoio externo (quero dizer com apoio externo: fundos) tal como para todos os outros investimentos em Turismo?**

Claro que sim, sem dúvida, mais ainda para as ofertas inovadoras, mais ainda para as ofertas diferenciadoras, que é o caso.

**6. Quanto a estas empresas, a nível de receitas nós já referimos que não se enquadram apenas no Dark Tourism, normalmente integram também outras ofertas de turismo cultural. Será porque a nível de Dark Tourism, estas empresas só conseguem obter uma pequena fatia das suas receitas neste nicho?**

Exatamente, uma pequena fatia, por falta de promoção justamente.

**7. Tendo em conta as empresas com as quais já teve contato ao longo destes anos, podemos dizer que elas oferecem serviços ou produtos mais standardizados, ou que são produtos mais adaptados a cada pessoa, ou seja, mais premium?**

Personalizados e eu diria que, do conhecimento que eu tenho das empresas que existem e que existiram, que não são muitas, é uma ínfima parte, digamos assim, do grupo global de empresas do setor que oferecem experiências turísticas. Eu diria que daquelas com quem tive contacto, são experiências personalizadas.

**8. A nível da organização estas empresas conseguem ter todas as atividades integradas em si ou têm que recorrer a parcerias externas para realizar as suas atividades (parcerias como mediadores turísticos, serviços de marketing, entre outros)?**

Sim, essencialmente parcerias, justamente porque não são especializadas.

**9. Aquando da divulgação destes serviços nota que há uma certa aversão a referir termos mais sombrios, ou há uma aposta nestes termos, precisamente para chegar ao nicho específico? Há distinção na divulgação dos serviços de Dark Tourism a nível de promoção dos mesmos, dos restantes, ou seja, são utilizados mesmo os termos turismo sombrio, turismo *dark*, ou são evitados este tipo de termos?**

São utilizados os termos Dark Tourism.

**10. Tendo em conta o seu trabalho de investigação ao longo dos anos, pode referir que há espaço para crescimento das empresas ou para o surgimento de outras, há precisamente esse gap aqui.**

Há claramente um gap, no âmbito do Dark Tourism há claramente um gap. Pelas razões que lhe falei, algumas das empresas com quem tive contacto encerraram, o que no âmbito do setor do turismo, a não ser o período da pandemia, é muito raro isso acontecer. No caso do Dark Tourism, a reduzida promoção e a especialização na oferta, porque nós temos que considerar uma questão. Neste momento, ou nós oferecemos uma rede especializada, ou então estamos claramente a oferecer aquilo que todas as outras empresas oferecem. Ou temos uma oferta especializada com experiências devidamente associadas ao Dark Tourism, ainda que, inicialmente no âmbito do turismo cultural e depois, à medida que nós vamos ganhando procura, ou que vamos aumentando a nossa procura, nós nos vamos especializando cada vez mais, em que se promove claramente o Dark Tourism, sem receios, porque muitas vezes nós vemos algumas pequenas experiências de Dark Tourism incluídas no âmbito do turismo cultural, no âmbito do turismo natureza, do enoturismo, etc. Portanto, há experiências de Dark Tourism que estão incluídas noutras experiências e aí não fazemos a diferença, ou efetivamente nos especializamos progressivamente, ou então o Dark Tourism é apenas mais uma oferta que não resulta, digamos assim, a resposta por parte do mercado, não há aumento da procura. Se fizer uma pesquisa, não vê muitas empresas com oferta do Dark Tourism.

**11. A nível ainda da promoção do Dark Tourism, sabe-me dizer quais são as plataformas mais utilizadas por estas empresas para se promover (se usam, por exemplo, plataformas como Booking, Airbnb Experiences, Time Out; se usam meios físicos...)?**

Time Out, meios mais físicos e o próprio website, Facebook, as redes sociais.

## Anexo 6

### Entrevista a Agente de Animação Turístico 1 – Empresa 1

#### **1. Pode-me falar um bocadinho da empresa, como surgiu a ideia, o ano em que surgiu, quantos colaboradores têm neste momento?**

Esta ideia começa há volta de 7 anos atrás, está quase a fazer 8 e era uma altura em que a área do turismo em Lisboa estava em forte crescimento e quer eu, quer a minha mulher, minha sócia, a Maria Marques, queríamos investir nesta área do turismo, mas andava tudo um bocado a fazer o mesmo, tudo a fazer hotéis, foi o boom onde apareceram muitas das frotas de Tuk Tuk e as frotas de Uber, e nós sempre pensámos que iríamos fazer uma coisa diferente, ou seja, uma expressão que eu costumo usar é: anda toda a gente a fazer *zig*, a gente temos que encontrar o nosso *zag*. Então começámos a olhar para este tipo de equipamentos mais baseados em multimédia, museus interativos, de como contar a história de outra forma e achamos que Lisboa tem falta deste tipo de produto, falta deste tipo de oferta. Ao viajarmos inspirámo-nos imenso sobre este tipo de coisas, até começarmos a pensar: mas em Lisboa qual era o tema que fazia sentido? E parece uma coisa óbvia agora, mas na altura não foi assim tão óbvio, ainda ninguém tinha pegado no tema de 1755 e contado a verdadeira história desse dia, que é uma história que nós como portugueses nos devemos orgulhar a forma como lidamos com uma catástrofe destas e torná-la também um ponto de inspiração para a população atual se tornar mais preparada, ter mais consciência sísmica.

#### **2. O que diferencia precisamente a Quake das outras concorrentes no setor turístico é esta experiência ser interativa e imersiva?**

Hoje a palavra imersiva.... a maior parte das experiências usa a expressão imersiva. Nós levamos isto muito a sério, ou seja, fazemos isto de uma forma muito aprofundada, ou seja, as tecnologias que usamos para a imersibilidade estão a procurar os 5 sentidos das pessoas. Temos máquinas de cheiros, máquinas de calor, temos estimuladores, trabalhamos muito com videomapping. Os próprios cenários são cenários todos pensados com rigor histórico à época, portanto a pessoa vê-se numa completa imersão, é como se fizesse uma viagem no tempo. Isso em Lisboa é algo único. Algumas capitais europeias podem ter alguns equipamentos com algumas coisas semelhantes, mas muito poucas, ou seja talvez, Londres se encontra algumas coisas. Paris, talvez, mas é uma das experiências únicas e está a ser reconhecida internacionalmente, inclusive já ganhou alguns prémios internacionais relevantes.

**3. A nível da vossa estratégia, tentam personalizar os serviços que oferecem de acordo com o cliente a que se destinam?**

Sim, nós criámos um modelo de operações e quando visitar o Quake vai ter oportunidade de perceber isso, que é para criar um fluxo constante e não fazer com que as pessoas ao andarem em *free flow* umas não andem num ritmo muito lento, outras num ritmo muito apressado, nós criámos entradas de 10 em 10 minutos e grupos com limite até 24 pessoas. Esse grupo atua como se fossem no fundo personagens da própria história. O personagem induz as pessoas dentro da história e da viagem que vão fazer e depois cada 10 minutos pode entrar um novo grupo que as portas todas do Quake abrem e fecham todas automaticamente e o fluxo das pessoas é regulado pelos automatismos do próprio edifício. São 1800 m<sup>2</sup> em que as pessoas através da multimédia e das portas automáticas vão sendo conduzidas de sala para sala numa viagem ao século XVIII, onde presenciam tudo sobre o terramoto 1755 e depois no regresso aprendem o que deve ser feito para se prepararem, caso um dia volte a acontecer um terramoto.

**4. Ou seja, além desta experiência interativa, são também sensibilizadas para comportamentos que devam adotar, é de certa forma uma experiência educativa também?**

Sim, é essencialmente um projeto educativo, realmente usa o entretenimento e as emoções para nós passarmos o conhecimento, mas a nossa principal missão é que as pessoas e já passaram cerca de 100000 pessoas pelo Quake, é que saiam daqui com consciência de que há um risco grande de voltar a acontecer um terramoto de grandes dimensões na sua geração E há uma série de medidas de autoproteção que nós como indivíduos se as tomarmos estaremos muito mais bem preparados para enfrentar uma catástrofe destas, caso ela aconteça.

**5. A nível de organização da vossa empresa, têm todos os serviços integrados na própria empresa ou recorrem a parcerias externas, por exemplo, serviços de marketing, mediadores turísticos, fotógrafos?**

Uma boa parte está integrada, outra em que nós recorremos a parceiros. Só para para lhe dar a entender ainda, antes de falar dos parceiros. No nosso modelo de negócio, nós criamos um modelo que está muito virado para o cliente, assente na satisfação do cliente. O cliente quando compra um bilhete... não há bilhete no Quake sem hora marcada, os bilhetes todos têm hora marcada para evitar, como eu dizia, aquela questão das filas e nós conseguirmos em antecipação sabermos o número de pessoas que nos esperam no outro dia e prepararmos as equipas de operações de acordo com a procura. Isso obriga-nos

a ter o nosso próprio sistema de venda de bilhética, ou seja, que nos permite criar as nossas regras todas, inclusive o preço varia em função do dia da semana e da época do ano, em função da procura e as próprias sessões vão abrindo automaticamente em função da procura. Vamos imaginar que estamos a comprar a sessão das 11:30 e se essa sessão das 11:30 estiver com uma ocupação de 50%, automaticamente a sessão das 11:40 fica disponível para venda. Portanto, este processo todo impacta as operações, eu diria que é o coração do nosso modelo de negócio, porque é tudo voltado para o cliente, para o conforto do cliente. Ele sabe que compra um bilhete e que tem entrada garantido àquela hora e com um número limitado de pessoas para dar aquela qualidade. Isto obriga a que mesmo na gestão das parcerias, a gente tenha que acordar com os nossos parceiros que estes princípios são respeitados, ou seja, nós temos parceiros, por exemplo, hotéis, que podem vender bilhetes do Quake, mas eles têm que vender dentro do nosso sistema, portanto temos os sistemas todos em *cloud*. Os nossos parceiros vão à nossa página, têm um utilizador de parceiro e conseguem fazer a venda dos bilhetes do Quake para um determinado dia, para uma determinada hora. Isto é verdade para operadores turísticos, é verdade para hotéis, é verdade para outro tipo de empresas que trabalhem na área do turismo. Portanto, temos uma capacidade de intermediar muito grande, ou seja, fazemos a venda direta nós através do site, ao balcão e através dos parceiros, mas direta no nosso sistema. Isto é fundamental para o bom funcionamento do Quake. Só para concluir o que nós temos realmente externo são os serviços de marketing, como falou, ou seja, toda a área da performance marketing e desenvolvimento do site é a uma empresa externa. É um processo que está em constante melhoria, estamos constantemente a procurar melhorar a experiência de clientes e temos esse parceiro externo. Temos uma agência de comunicação também externa que nos desenvolve as criatividades e faz toda a assessoria de imprensa. O resto, tirando ali um parceiro na área contabilística, a maior parte das coisas são todas feitas internamente pela equipa do Quake, que somos, hoje em dia, cerca de 37 ou 38 pessoas.

**6. A nível de clientes, consegue-os caracterizar em termos de nacionalidade, idade, ou formação? Há um cliente-alvo, ou um cliente-tipo?**

Eu diria que, maioritariamente, ainda continua a ser português, apesar de começarmos a ver um fluxo muito maior de estrangeiros, muitos brasileiros, americanos e franceses. E famílias, eu diria que casais e famílias casais.

**7. A nível de idades então o vosso cliente é muito misto?**

Sim e depende muito da época do ano, ou seja, conseguimos, por exemplo, durante a semana no horário do verão temos os netos que vêm, os avós vão buscá-los à escola e trazem-nos diretamente ao Quake. Mas depois varia, ou seja, ao fim de semana vêm os pais com os filhos, temos muitos grupos de escolas também durante a semana vêm muitas vezes as escolas e pronto é um grupo muito diversificado, abarca a mais variedade de pessoas.

**8. Quando começaram o projeto tiveram acesso a apoios externos (como fundos), foi apenas investimento privado, foi um misto?**

Há 3 componentes de financiamento: capitais próprios, fundos que pedimos emprestados ao Portugal 2020 e depois financiamento bancário.

**9. A nível de custos internos, a maioria dos vossos recursos são empregados nas estruturas, a nível de marketing, a nível de parcerias?**

Agora temos as coisas relativamente estabilizadas. Hoje em dia, os custos de marketing têm uma relevância grande, assim como os custos de pessoal. Temos um *benchmark* ao nível de custos de marketing, que é uma percentagem das nossas vendas são sempre alocadas para os custos de distribuição e marketing, onde se inclui as parcerias e a publicidade e tudo isso. Os custos com o pessoal são mais ou menos fixos, porque a equipa procuramo-la ter a mais fixa possível. E depois temos custos muito relevantes, hoje em dia, de energia e de tudo que é amortização de equipamentos, que estes equipamentos são um investimento muito elevado. Eles são um investimento, mas depois se pensarmos em termos de amortização, talvez seja a maior fatia que nós temos, a amortização anual destes equipamentos, porque são equipamentos de desgaste rápido muitos deles.

**10. A nível de dificuldades encontradas pela vossa empresa, consegue-me apontar as principais?**

Durante o processo que nos levou até à abertura, isto ser empresário neste país é muito difícil. Todo o processo burocrático ligado a licenças, sejam elas de construção, sejam elas de atuação como empresa. Ou seja, hoje em dia as empresas e os empreendedores, perdoe que lhe diga, mas são muito maltratados em Portugal. É preciso uma força de vontade e um esforço muito grande para conseguir levar os projetos para a frente, porque a vontade de desistir é quase diariamente. Temos que lutar contra tudo, contra todos, a burocracia é enorme, é custos em tudo. O valor que nós pagamos em licenças no total desde que imaginamos a primeira ideia, pedir a primeira licença, o primeiro requerimento até abrir

as portas, são centenas de milhares de euros em licenças e é inacreditável a forma como se estrangula o empreendedorismo neste país.

### **11. Aquando da promoção dos vossos serviços são utilizados termos como Dark Tourism, turismo sombrio, ou algo desse género?**

Não, nós não queremos estar posicionados dentro dessa linha, ou seja, já não é a primeira vez que nos perguntam isto, agora recentemente por causa do terramoto na Turquia e na Síria. De maneira nenhuma nos queremos posicionar aí, ou seja, não somos o que se chama às vezes como disse, ou o turismo de catástrofe, nada disso, ou seja, nós contamos um episódio da nossa história é o foco do Quake. Agora esse é um episódio muito inspirador no sentido de... mudou a História da Humanidade, porque a gente pensa que o terramoto de 1755 foi realmente uma catástrofe, que matou imensa gente e que levou à reconstrução da cidade, mas apesar dessa desgraça toda houve coisas fantásticas que foram feitas à época. O plano de reconstrução da cidade é um plano brilhante, é o primeiro plano em grande escala de pensar do ponto de vista urbanístico uma cidade moderna. Pela primeira vez tentou-se usar o pensamento científico para explicar estas catástrofes, até à data o pensamento religioso é que explicava tudo. O Marquês de Pombal e as suas equipas e o inquérito do Marquês tinha questões muito, muito pertinentes do ponto de vista científico. Ainda hoje é reconhecido como o berço da sismologia, ou seja, a sismologia começou nessa data e depois, talvez, ou não, menos importante, nós vivíamos o século XVIII, a Europa já estava toda a despontar para o iluminismo, tínhamos os pensadores iluministas à época, o Kant, o Voltaire, o Rousseau, a todos eles chegou a notícia da catástrofe de Lisboa, do desastre de Lisboa como eles o referiram, escreveram imenso sobre o tema, há livros escritos, há cartas trocadas entre eles. É um Tema que foi dissecado e que ajudou a que o iluminismo progredisse mais rapidamente na Europa, ou seja, há uma pergunta que a gente pode colocar: será que teríamos tido a Revolução Francesa que tivemos naquela data, naquele formato, se não tivesse acontecido o Terramoto de Lisboa? A maior parte dos historiadores coloca esta interrogação e é muito difícil explicar, porque foi um fenómeno que mudou realmente o mundo. Ou seja, tal como o 11 de setembro mudou, ou como tivemos ou outros episódios, a ida do Homem à Lua, que mudou o paradigma da História da Humanidade. O terramoto de 1755 mudou a história da humanidade, não foi só um evento em Lisboa, Lisboa era a quarta maior cidade do mundo. Mudou a Europa inteira, mudou o mundo, mudou a forma como os homens pensam e mudou a forma como nós encaramos a própria sociedade. Portanto, é um tema que estava por contar ao mundo e que o Quake, hoje em dia, conta essa história. (Propósito) histórico e para os portugueses muito na lógica da preparação, porque nós em Portugal achamos que isto não nos

acontece a nós, porque o contexto tectónico que a gente vive é um contexto em que as placas movimentam-se de forma muito lenta, o que faz com que haja poucos sismos em Portugal Continental, mas as energias acumuladas são muito, muito grandes e a ciência não tem dúvidas, nos sítios onde ocorrem grandes sismos de grande magnitude, eles vão-se repetir, portanto não é uma questão de se, é quando vai voltar a acontecer. A nossa missão perante os portugueses é que eles tenham consciência disto e que se preparem do ponto de vista de alta proteção para que tomem todas as medidas individuais, porque se um dia acontecer estarão mais bem preparados.

## **12. Crê que ainda há espaço para o crescimento da vossa própria empresa ou para o surgimento de outras similares em Lisboa ou em outras partes do país?**

Nós temos várias formas de evoluir este negócio, uma delas é levando o conteúdo do Quake para fora destas paredes, ou seja, poderá estar nos nossos planos a curto prazo começar a estabelecer, ou parcerias, ou desenvolver mais produto ligado à investigação que nós fizemos sobre o tema do terramoto de 1755, desde visitas guiadas em Lisboa e trazendo o espírito Quake para fora das portas do edifício, podendo levar o Quake ao resto do país fazendo uma exibição itinerante que possa levar estes ensinamentos às várias escolas do país. Agora também podemos pensar, com o desenvolvimento de outras temáticas à parte, aí já não seria sobre a marca Quake, seriam criadas outras marcas. O nosso país está cheio de riqueza histórica, com episódios muito marcantes e que poderá fazer sentido, no futuro, fazer evoluir esses temas para outras experiências, para outros museus tipo Quake.

## **Através de que meios são promovidos os vossos produtos/serviços (por exemplo, redes sociais, plataformas online como TripAdvisor, Time Out, através de meios mais físicos (refiro-me, por exemplo, a flyers, cartazes...)?**

Tem isto tudo, ou seja, desde aeroporto em termos de publicidade estática, fazemos parcerias com as empresas de *Hop On Hop Off* que têm estes *tours* em Lisboa, que serve transporte aos turistas, temos os flyers com eles. Uma boa percentagem dos nossos bilhetes quase 40% são vendidos em performance marketing do nosso site, mais de 60% são vendidos em antecipação. As pessoas quando chegam ao Quake já trazem o bilhete vendido. A publicidade digital, redes sociais, tem um papel muito importante, há algum marketing de influenciadores, portanto, é um bocadinho de tudo. Estamos a fazer integrações neste momento com essas plataformas (Booking Experiences, Time Out) umas estão em conversações. O caso do Booking Experiences envolve sempre uma integração tecnológica, como eu dizia no início no nosso modelo de negócio é fundamental que os nossos parceiros vendam no nosso sistema e por isso temos que integrar o sistema com eles, porque senão estamos a criar trabalho manual, nós não podemos

disponibilizar bilhetes no Booking e depois andar a fazer contabilização manual, estamos a falar de dezenas de milhares de pessoas que vêm num mês ao Quake, portanto a automatização é fundamental, portanto é um processo lento, mas a ideia é que estas plataformas, algumas delas também integrem com a bilhética do Quake.

## **Anexo 7**

### **Entrevista a Agente de Animação Turística 2 – Entidade 1**

#### **1. Como surgiu a ideia das visitas aos cemitérios de Lisboa? Em que ano se iniciaram e quantos colaboradores neste momento estão a cargo dessas visitas?**

As visitas aos cemitérios de Lisboa começam no final dos anos 90, portanto, na década de 90 percebeu-se que havia uma vontade e que fazia sentido até pelo património que está disponível e, portanto, há 2 trabalhos que vão ocorrendo em paralelo. No início estas visitas eram visitas a pedido, portanto, não havia como há, hoje em dia, um conjunto de percursos já pré-definidos e de visitas pré-estabelecidas, que demoram cerca de 2 horas mais ou menos e que têm uma temática. Normalmente o que acontece é que elas existiam maioritariamente nos Prazeres, portanto as pessoas pediam para visitar o cemitério e faziam-se essas visitas a pedido, depois surge um projeto no final dos anos 90 que visa criar percursos, definir percursos com folhetos e com marcações no terreno e são criados, eu penso, que 10 percursos, que vão desde a temática da arquitetura, história de cemitério, grandes Homens, no fundo é personalidades, arquitetura fúnebre, simbologia profissional, simbologia fúnebre, portanto há um conjunto de visitas que foi criada, essas visitas são associadas, não são visitas, peço desculpa, percursos, em que se definem o conjunto de jazigos que pertencem àquele percurso, que têm algo que os associa a esse percurso, são criados folhetos e são colocadas umas placas de mármore no chão em frente ao jazigo, portanto não é uma coisa invasiva, ou que possa obstruir a visão, mas de facto estão marcados os jazigos, o que permite seguir esses percursos. Começam também a definir-se algumas visitas com guia, que são os trabalhadores que fazem as orientações normalmente e essas visitas são definidas por temáticas. São obviamente percursos mais curtos do que os percursos dos folhetos, os folhetos chegam a cento e tal pontos, portanto não é um percurso que se faz em 2 horas, os percursos são mais contidos. É mais ou menos nessa altura, início dos anos 2000, que se começa a criar estas visitas mais regulares, digamos assim. Posso dar as datas exatas, já ali na segunda década, portanto, que começamos a ter as visitas de uma forma mais regular e agora temos esta terceira fase em que sai a programação todos os meses, desde mais ou menos do início de 20/21. Temos uma lista de distribuição que recebe a programação. A programação é sempre colocada no site e temos sempre, pelo menos 4 a 5 visitas por mês, normalmente aos fins de semana, podendo também algumas ocorrer em dias úteis, por exemplo, agora o Dia da Mulher e nós temos uma visita que é percursos no feminino, que aí decorreu uma quarta-feira e a visita também esteve cheia, portanto e correu bastante bem. E aí temos já cerca de 20 e tal

visitas diferentes e que vamos mudando, digamos assim. Temos 3 pessoas a fazer visitas: eu e mais 2 colegas, portanto, somos 3 a fazer visitas.

## **2. Têm parcerias externas à Câmara Municipal aquando do desenvolvimento destas visitas ou da promoção das mesmas? Por exemplo, a nível de marketing, fotógrafos...**

Não, é tudo dentro da própria Câmara. O quê que acontece? Por exemplo, o ano passado nós fizemos a primeira semana cultural dos cemitérios de Lisboa. É um evento novo e que vamos repetir outra vez este ano. Esse evento foi organizado pela Câmara de Lisboa, teve como objetivo ter, durante uma semana, portanto, começa num sábado e acaba no domingo da semana seguinte, tivemos visitas todos os dias nos vários cemitérios. Lisboa tem 7 cemitérios públicos e 3 privados. Os 7 cemitérios públicos são geridos pela Câmara Municipal e os 3 privados: um deles é o britânico que até antecede os cemitérios da Câmara, o alemão e o cemitério judaico, o cemitério judaico estava num período de celebração da religião judaica e, portanto, não pôde participar o ano passado, mas os outros 2 cemitérios participaram assim como, nesse caso, também, a Santa Casa da Misericórdia, a Associação Portuguesa de Arte Fotográfica, os Urban Sketchers e, portanto, temos aí algum envolvimento de outras entidades públicas e privadas, associações sem fins lucrativos, etc, mas aí foi para uma semana específica que tinha como objetivo, de facto, ter atividades em todos os cemitérios de Lisboa independentemente se são públicos, ou se são privados e, portanto, aí sim. Em termos da promoção das visitas, nós temos uma lista de distribuição que já conta com mais de 450 pessoas e essas pessoas todos os dias 25 de cada mês recebem um e-mail com o cartaz de visitas do mês seguinte. As visitas são gratuitas, normalmente, são à volta de 2 horas e as pessoas inscrevem-se, tem inscrição obrigatória, as pessoas inscrevem-se para um e-mail, mandam um e-mail para o cemitério depois @câmaramunicipaldeLisboa e dizem “olhe somos 3 e queremos entrar na visita do dia tal” e depois nós gerimos essas inscrições, normalmente, máximo de 30/35 pessoas por cada visita e vamos comunicando desta forma. Depois também aparece no site da Câmara e quando fazemos a semana cultural também aparece na agenda cultural da Câmara de Lisboa. O quê que acontece normalmente nessa altura? Aqueles sites da Timeout, da NIT, da getLISBON, Lisboa Secreta, que são vários sites que promovem atividades e visitas em Lisboa, acabam por agarrar o programa também e promovê-lo, este ano até também a TVI fez um direto para um dos programas da manhã a partir do cemitério durante essa semana, portanto, nessa semana, de facto, há um nível de promoção diferente, que não é propriamente procurado por nós, ou seja, não somos nós que vamos

pedir à TVI para fazer o especial, mas pronto, a própria divulgação do evento acaba por ter esse tipo de impacto, também saiu no Público, no JN, etc.

**3. A nível de promoção ao longo do resto do ano utilizam mais os e-mails, aparece também no site da Câmara, ou utilizam também redes sociais, como Facebook e Instagram?**

Sim, mas não oficial dos cemitérios. Utilizamos as da Câmara de Lisboa quando faz sentido, por exemplo, agora a visita das mulheres foi promovida também nas redes sociais da Câmara de Lisboa. Os cemitérios de Lisboa não têm nenhuma página oficial, porque, para nós, em termos de gestão da página não é exequível neste momento, no tempo, ter redes sociais, porque há bocadinho estava a questionar quantas pessoas somos. Quem faz as pesquisas para fazer estes percursos também somos nós, os 3, o que significa que na prática... Somos nós que fazemos a pesquisa, somos nós que preparámos, somos nós que do ponto de vista prático, para além de tudo isto, somar aqui as redes sociais acho que ia ser difícil com o número de pessoas que temos neste momento na equipa, tínhamos que ter outro tipo de equipa.

**4. A nível de visitantes consegue-me definir qual é a principal nacionalidade destes, se são provenientes de vários países, se são maioritariamente portugueses.**

Ok, isso vai depender daquilo de que estamos a falar. Se nós estivermos a falar das visitas, nós em tempos já tivemos visitas em inglês. Antes da pandemia tínhamos umas visitas em inglês e aí também tínhamos estrangeiros. Neste momento, nós, para já, não tem havido assim tanta procura por parte de estrangeiros das visitas guiadas. Estamos a falar de coisas diferentes, a primeira vamos para as visitas, depois vamos para visitantes. Visitas em que as pessoas estão inscritas e vêm fazer, maioritariamente são portugueses, mas temos muita gente estrangeira a residir cá que vem às visitas, já fala português e vêm às visitas. Temos pessoas de Itália, França Japão, ingleses, mas que já são residentes em Portugal e já tem o domínio do português. Depois quando falamos de visitantes, principalmente nos Prazeres, temos um número muito elevado de visitantes estrangeiros, portanto, aquela pessoa que está ali à porta e que entra é quase tudo estrangeiro. Não temos assim tantos visitantes esporádicos nacionais, o número é mais reduzido. Não tenho números efetivos para lhe dar, mas acho que há aqui uma questão que deve ter-se em conta que é o *terminus* do elétrico 28. Eu sei que estou a falar para a Universidade do Minho, não sei o que é que conhece de Lisboa e do turismo lisboeta, mas um dos pontos fortes do turismo lisboeta é o elétrico 28 da Carris, que era utilizado pelos locais e digo era, porque, neste momento,

tornou-se impossível, que ele faz se não estou em erro, do castelo até ao Cemitério dos Prazeres, portanto o Cemitério dos Prazeres é ao pé de Alcântara. Quer dizer que ele percorre toda a zona da baixa, vem pelas ruas estreitinhas, pelo calhariz, etc. É muito apelativo do ponto de vista turístico. O que é que acontece? Ele vai enchendo e quando chega o terminus, que ao mesmo tempo é ponto de partida do percurso inverso, é no Cemitério dos Prazeres, portanto, o que significa que há um transporte altamente turístico e muito concorrido que termina precisamente de frente para os portões do cemitério, que acabam por se tornar bastante convidativos, portanto, tem essa variável. Acho que isso não pode ser descurado, portanto, nota-se uma grande diferença em relação ao de São João e ambos os cemitérios são de 1833. Há outra variável também que é importante ter em consideração que é: o Cemitério dos Prazeres está praticamente inativo, ou seja, não tem enterramento temporário... tem, mas é são talhões específicos, tem um talhão de bombeiros, um talhão da psp e o talhão dos artistas, portanto, o número de pessoas que usam a sepultura temporária dentro do Cemitério dos Prazeres é muito baixa, portanto quem é lá enterrado? São as pessoas que já têm um jazigo. Estamos a falar à volta de 7000 jazigos, portanto deve fazer as contas, portanto o número de enterramentos não é assim tão volumoso. O cemitério do alto de São João é o maior cemitério de Lisboa, tem um dos 3 crematórios ativos dos cemitérios de Lisboa e depois tem terrenos bastante significativos, portanto, grandes para enterramento temporário, quer dizer que tem muito mais movimento do ponto de vista de utilização do cemitério e está mais afastado das rotas turísticas, portanto tem essa.... não quer dizer que... não quer dizer que não tenha turistas que vão lá de propósito. Também estamos a desenvolver mais visitas lá, portanto, nós temos sempre para todos os cemitérios e não cobrimos todos, mas quase, temos aquilo que nós chamamos de conhecer o cemitério, que é uma visita genérica, que passa por personalidades que lá estão enterradas, passa por jazigos ou por monumentos de destaque desse cemitério, portanto é uma espécie de best of. Portanto a pessoa vai, vê um bocadinho de tudo naquelas visitas e todos os cemitérios têm este tipo de visita e depois temos as visitas específicas por temáticas, portanto, visita da simbologia da linguagem das flores, o percurso feminino, temos uma visita as específica sobre a Lisboa dos anos 30 e 40, que é Lisboa modernista e esse é no alto de São João, temos uma visita dedicada a percurso no feminino como dissemos há bocadinho que é nos Prazeres, temos uma visita sobre músicos e compositores, que também é nos Prazeres. Vamos tendo visitas diferentes conforme aquilo que é possível.

**5. Acabam (as visitas) por poder ser personalizadas de acordo com o que os turistas pretendem?**

Sim e com aquilo que são as diferentes efemérides desses meses e com aquilo que faz sentido, portanto, nós temos à volta de 20 visitas neste momento já pré preparadas e a maioria das inscrições são de pessoas portuguesas, temos alguns brasileiros também que vêm cá de visita, maioritariamente pessoas já ligadas aos cemitérios, porque a divulgação faz-se também em grupos. Cada um de nós divulga junto dos grupos que conhece, portanto, apesar de não haver redes sociais dos cemitérios, os trabalhadores do cemitério pertencem às redes sociais fazem também esse trabalho, (uma rede eles próprios).

**6. A nível de visitantes consegue-me indicar as faixas etárias mais comuns dos visitantes?**

Dos visitantes não faço ideia, das pessoas que vêm às visitas, são uma faixa... nós passamos um inquérito do final das visitas, é digital, portanto mandamos para quem se inscreveu, como temos os e-mails, mandamos os inquéritos e eles respondem online e aí nós conseguimos dizer que é dos 40 para cima. A maioria dos visitantes está na casa dos 40/50/60 anos. Também temos mais novos, mas o grande bolo são pessoas mais velhas.

**7. Em termos de formação educativa tem uma ideia se são pessoas....**

Nós não perguntamos, não, isso não perguntamos, não.

**8. A nível de motivos que levam os visitantes aos cemitérios... é este fascínio pela arquitetura, pela cultura, pela arte, por exemplo, ou há outros motivos?**

Eu sei que o estudo tem a ver com Dark Tourism. Como sabe os cemitérios não estão no centro daquilo que é o conceito de Dark Tourism. Podem ser associados, mas é... aliás com alguma imaginação tudo pode ser associada a Dark Tourism não é? Quase. Eu posso visitar a para ver as magníficas construções do Marquês de Pombal, portanto estou a estudar arquitetura, mas também posso ir ver para ver aquilo que foi resultante do terramoto e portanto dependendo da perspetiva pronto... Nos cemitérios nós temos algumas coisas de que seriam diretos para Dark Tourism, temos suicídios, temos assassinatos, termos guerras, também nos nossos cemitérios de Lisboa por incrível que pareça. Temos algumas coisas deste género, batalhas e coisas desse género, mas não é isso que atrai as pessoas até porque a maioria das

peças não conhece essas histórias. Elas vêm ao cemitério pelo exotismo. Eu acho que muitos dos turistas que passam ali à porta vêm as “casinhas”. Eu consumo muito não só produtos de Dark Tourism lá fora, como também visitas a cemitérios e, de facto, há uma grande diferença dos nossos cemitérios portugueses com e inclusivamente os lisboetas com os cemitérios do resto da Europa e também entre os países são muito diferentes entre si e os nossos são muito originais, não só pelo tipo de jazigo como pelo facto de nós termos pessoas em prateleira, ou seja, os caixões estão à vista. Isto só há cá e na Argentina e se formos para o norte de Portugal, por exemplo, temos uma pedra diferente, temos muito mais granito do que o calcário que nós usamos cá mais em baixo e, muitas vezes, o que acontece, por exemplo, se formos aos cemitérios do Porto, os caixões estão fechados, portanto, há tampas, o que eu vejo quando espreito para dentro do jazigo são aquelas tampas laterais que têm gravados os nomes, não vejo os caixões propriamente ditos, mas cá no sul existe muito esta prática do caixão à vista. Portanto os caixões são trabalhados para serem vistos e tudo isto é muito exótico, portanto também o exotismo do cemitério face àquilo que é do próprio país, por exemplo, estou a lembrar-me dos alemães, costumamos ter também muitos visitantes alemães e um cemitério alemão, estou-me a lembrar dos que visitei em Berlim, são muito distintos dos nossos, são jardins com monumentos maioritariamente à volta dos muros, junto aos muros, não têm aquilo que nós temos, estas ruas com calçada, com os jazigos de capela, os enfileirados a seguir aos outros em que se pode olhar lá para dentro, e que se vê... Portanto também há esta questão do exotismo, mas, maioritariamente, quem visita tem um interesse naquilo... e isto também faz parte da arquitetura, portanto, é realmente o património, a arquitetura, algumas das personalidades que lá estão, sendo que isso atrai principalmente os portugueses, não tanto os estrangeiros. Quem é que os estrangeiros conheciam? O Eusébio, a Amália que tiveram nos nossos cemitérios e já se foram embora, não é, portanto... Se eu disser: “vamos ver aqui o jazigo da Maria de Lurdes Pintassilgo, os portugueses de terminada geração lembram-se que ela foi primeira-ministra, mas um estrangeiro não faz ideia. Portanto, para os visitantes não portugueses a atração é, sem dúvida, estética, é a arquitetura, é o património, é a escultura. Para os nacionais também existe a questão da personalidade. De um ponto de vista do Dark Tourism propriamente dito nós não temos muita coisa. Se formos a Berlim eu encontro monumentos com furos das balas, com buracos de bala ainda da Segunda Guerra, portanto eu poderia fazer uma visita com essa temática em Berlim, explorar a questão da guerra e mostrar, aqui não consigo fazer isso, porque não existe.

## **9. Já que falamos de Dark Tourism, não é utilizado qualquer termo, como turismo negro, ou turismo sombrio na promoção das visitas?**

Confesso que até tentamos fugir um bocadinho a essas expressões, porque eu acho que há... ainda nós não estamos... como nós somos um país culturalmente com uma linha judaico-cristã muito forte e portanto... vou dar um exemplo, eu estive em Dublin já mais do que uma vez nos cemitérios de lá. O Cemitério de Glasnevin tem um museu, tem uma loja de *souvenirs* com muitas coisas relacionadas com cemitérios, incluindo livros e canecas e coisas deste género, tem depois uma sala de... para colocar com cacifos gratuitos para as pessoas escusarem de andar com sacos pesados a visitar o cemitério e depois tem um café-restaurant extraordinário com uma esplanada cá fora, ao pé das sepulturas. Isso seria impensável em Portugal. Porquê? Porque temos que ter no contexto cultural do país não é. Portanto, em Dublin não me choca absolutamente nada que eles incluam e promovam o seu cemitério como parte de visitas associadas ao Dark Tourism. Quer dizer o autocarro entra lá dentro, aqueles *Hop On Hop Off* entra dentro do Cemitério de Glasnevin. Nós não estamos com esse nível de maturidade cultural... não... não... secalhar é injusto estar a dizer cultural, porque isto não é uma questão de maturidade, tem a ver com a nossa cultura. Tenho uma amiga que é guia no Cemitério de Bristol, uma das formas... que é um cemitério privado, os cemitérios ingleses são maioritariamente privados, que eles têm de financiar o cemitério, a manutenção dos jardins, etc... é com aluguer do espaço para casamentos e têm imensa procura. Em Portugal, isto era impensável, portanto, tem a ver com a cultura dos países. Promover os nossos cemitérios com... e não falo só dos de Lisboa, eu acho que isto é a nível nacional. Promover os cemitérios portugueses como parte de visitas Dark Tourism, em Portugal, não é uma boa ideia. Para estrangeiros talvez ou seja alguém que está... uma agência que esteja a fazer pacotes de turismo e que queira incluir visitas aos cemitérios em Portugal com um pack de Dark Tourism que eles estão a vender portanto... vou inventar alguma coisa... a visita é... vamos fazer uma visita por Lisboa na zona onde houve o terramoto e depois vamos ver umas coisas, no dia a seguir vamos ao Museu da Tortura não sei aonde e depois passamos no Aljube e a seguir vamos ao cemitério não sei do quê... se estiver fazer uma coisa deste género para vender para fora, faz sentido, não me choca... interno não acho que isto tivesse procura para já.

## **10. Passando agora para a estrutura de custos, não sei se me consegue dizer, qual é a maior fatia dos custos, se está ligada à conservação dos cemitérios, aos gastos com o pessoal, manutenção, a nível de promoção...**

A promoção é zero, ou melhor, a promoção não é zero, a promoção é uma pequena percentagem do ordenado das pessoas que trabalham na área, portanto, do ponto de vista de promoção das visitas... não representam... portanto, eu não consigo dar-lhe os valores todos de custo, diria que o mais importante aqui é de facto a manutenção, a manutenção do espaço, que parte é feito por pessoal interno e outra parte não. Sempre que temos que fazer manutenção de jazigos são empreitadas de obra, portanto estamos a falar de coisas que têm o seu significado, mas não nos podemos esquecer que os cemitérios, o primeiro objetivo é dar resposta aquilo que nós chamamos demanda mortuária, que é aterrar pessoas e cremar pessoas e, portanto, não podemos... isto é uma utilização secundária, ou terciária do espaço. A utilização primária do espaço é o enterramento das pessoas, esta é a nossa preocupação principal, a seguir então é que temos uma preocupação de promoção e manutenção do património. Isto é o melhor que eu consegui responder. Em termos de divulgação nós não fazemos, portanto, até como eu já disse, são recursos internos que fazem... temos uma designer que faz as... não pagamos fora para fazer os *posts*, digamos assim, temos uma lista de distribuição que é uma ferramenta que a Câmara já tinha, fazemos nós os textos, são os funcionários que fazem, os técnicos que fazem a pesquisa para fazer as visitas e são os também os técnicos que promovem as próprias visitas, portanto estamos a falar aqui dos custos com pessoal que são direcionado para esta área, portanto não estamos a falar de... não é nossa principal área de negócio, digamos assim... negócio que é uma palavra difícil.

**11. Tendo em conta a vossa experiência ao longo destes anos, ao longo destas décadas, considera que ainda há espaço para crescimento de outros projetos do género, no sentido de aproveitar o património de Lisboa. Por exemplo, estas visitas promovidas pela Câmara estarem não só ligadas aos cemitérios, como ao património ditatorial, locais associados ao terramoto, talvez até locais associados à escravatura?**

Sim, aquilo que faz sentido... e aí eu até lhe aconselhava que desse uma espreitadela, a EGEAC, que é uma empresa pública, que faz parte da Câmara, tem o Museu de Lisboa e o Museu de Lisboa promove um conjunto também de visitas, eu penso algumas visitas do Museu de Lisboa não são exatamente gratuitas, porque tem um valor, mas é tipo 3 euros, ou uma coisa assim do género, um valor pequenino, que tem a ver com haver um seguro, porque são na rua, são no espaço público e tem uma série de visitas que eu encaixaria, provavelmente algumas delas naquilo que me está a perguntar. Os espaços da escravatura não é, até do meu conhecimento de Lisboa, não é um coisa simples, porque é o todo e não é nada. Não é assim uma coisa muito... mas, por exemplo, aquilo que me está a falar do terramoto ainda

existem coisas que se podem fazer visitas. Eu não sei o que é que eles têm agora, eu sei que eles têm visitas, por exemplo, às zonas da Mouraria e de Alfama tem a ver com aquilo que foi deixado pelos muçulmanos, têm visitas às antigas judiarias, depois eles também vão rodando as visitas, portanto, eu diria que, eu não acho que haja visitas diretas para a gente encaixar, tipo os *serial killers* de Lisboa, mas isso também tem a ver com o facto de nós não termos, felizmente, não somos assim o país com muitos *serial killers*, não é, portanto, aquele tipo de produtos que eu estou a lembrar-me... em Londres uma das coisas que eu fiz foi a visita do Jack the Ripper numa das noites, isto cá em Portugal, nós não temos propriamente como fazer uma visita deste género, portanto, eu não acho que eles tenham visitas que sejam diretamente... mas, por exemplo, têm uma visita às Avenidas Novas com as mulheres entaladas, que são construções que se fizeram no período do Estado Novo, portanto, sendo que não se vai falar propriamente do espaço da ditadura, não é propriamente uma visita aos calabouços da PIDE, que já não existem, mas é uma visita que, contextualmente, tem que mencionar esse período. A visita que eu preferi, por exemplo, de Lisboa modernista, dos anos 30 e 40, é uma visita que, enfim, passa pela realidade da ditadura. É impossível falar dos anos 40 em Portugal e, por exemplo, da exposição do mundo português sem referir que o país estava em pleno estado novo. Portanto há aqui coisas que, não sendo diretamente, acabam por ter umas pinceladas, mas, quer dizer, nós não temos... o mais próximo nós temos de um campo de concentração era no Tarrafal, portanto ninguém vai lá, mas temos um monumento às vítimas do Tarrafal, por exemplo, no Cemitério do Alto de São João, pronto, temos. Há sempre coisas e apontamentos, mas nós não... Eu já pensei um bocadinho sobre isto por outros motivos e, de facto, Lisboa não tem muita coisa que permita... de forma muito localizada, estou a lembrar-me de sei lá, dos Campos de Concentração na Polónia, em que se consegue... aquele espaço é um espaço para uma visita que, sem dúvida, está inserida naquilo que é o Dark Tourism, mas não acho que Lisboa tem um espaço que... agora, por exemplo, temos no museu do terramoto, foi criada há pouco tempo, eu ainda não fui lá, mas temos um museu do terramoto. Há uns anos atrás havia uma coisa, que eu por acaso até participei há uns anos atrás, isto deve ter sido para aí em 2015, havia uma coisa que era a casa assombrada, a equipa que tinha essa casa era uma equipa de teatro. Sei que era aqui em Alcântara e depois eles mudaram-se para outro espaço, portanto, as pessoas ali da zona não estavam a gostar muito que aquela casa estivesse... e depois, por acaso, não sei se já falou com eles, mas eu acho que seria interessante até para perceber um bocadinho esta questão da mentalidade, porque eles pegaram numa casa que não tinha histórias de... por exemplo, nós nas... quando somos entrevistados para... já agora, não sei se isto interessa, ou não, mas depois diga-me, mas quando nós somos entrevistados pelos jornalistas, acontece várias vezes, pedidos de entrevista, a meio do pedido de entrevista perguntam-nos

sempre sobre histórias de fantasmas e coisas. Nós não temos esse tipo de histórias, nós que estamos ali, vivemos aquele espaço de dia e de noite, não temos nada para contar, portanto, não há muita coisa também disto e fazer esse tipo de coisas dos fantasmas e tal também não... e naquele caso, eu penso que eles poderão depois elaborar, mas aquilo também não resultou muito bem para o espaço. Em termos de visita, quer dizer, quando eu fui estava cheio e acho que havia procura, os vizinhos e os donos é que acho que não gostaram. É mais a mentalidade, secalhar, das pessoas, mias uma vez, mais uma vez.

**12. As questões terminaram, pergunto se tem alguma coisa a acrescentar que acha relevante.**

Não... Acho que de facto houve aqui uma mudança, nós estamos a fazer isto... O nosso tipo de turismo está mais associado aquilo que é, por exemplo, a rota dos cemitérios, que pertence aos concelhos da Europa, portanto, os concelhos da Europa têm uma série de rotas temáticas cafés e isto e aquilo, que vários pontos nos vários países europeus fazem parte e no caso específico dos cemitérios também há uma rota. Os cemitérios do Porto já fazem parte dessa rota, Lisboa ainda não, mas é mais esse tipo de visita e é mais esse tipo de turismo, que é o turismo artístico, patrimonial, histórico. As pessoas que fizeram a história do século 19 estão enterradas nestes cemitérios do século 19 e século 20, seja em Lisboa, no Porto, em Coimbra, onde for, as figuras que que fizeram Portugal nestes séculos estão nestes espaços e, portanto, há aqui uma vertente muito mais histórica, muito mais patrimonial e artística. Nós não temos assim tanto, o que não quer dizer que não venha a haver algumas visitas que se podem inserir de certa forma também nessa perspetiva, mas nunca será esse o nosso foco. Enfim não é esse para já o nosso foco... perspetiva. Mesmo que a visita pareça que se consegue encaixar, mas não é, não estamos a focar isto pode ser Dark Tourism e principalmente por esse motivo, porque em Portugal a mentalidade ainda não está preparada para isso, para ver isso dessa perspetiva. São ainda lugares muito sagrados.

## Anexo 8

### Transcrição da entrevista a Agente de Animação Turística 3 – Entidade 2

#### **1. Como surgiu a ideia do Centro Português de Fotografia? Em que ano foi fundado e quantos colaboradores tem atualmente?**

Foi na sequência do parecer do Grupo de trabalho criado pelo ministro Manuel Maria Carrilho, em 1996, que o Ministério da Cultura criou o Centro Português de Fotografia. O Centro Português de Fotografia foi então criado pelo Decreto-Lei n.º 160/97, publicado no Diário da República de 25 de junho de 1997, com sede no edifício da antiga Cadeia e Tribunal da Relação do Porto.

Nesta data o CPF tem 18 colaboradores.

*(mais informação no site do CPF, em <https://cpf.pt/> )*

#### **2. Quais os serviços fornecidos pelo Centro Português de Fotografia atualmente?**

O CPF tem como missão salvaguardar, valorizar e promover o património fotográfico.

Procede ao tratamento arquivístico de espécies e tem vindo a elaborar e implementar instrumentos e sistemas de descrição, pesquisa e acesso aos documentos.

Tem também a seu cargo a gestão e continuidade da Coleção Nacional de Fotografia, um conjunto único de documentos fotográficos de elevada importância e interesse nacionais.

O CPF mantém ainda um programa anual de exposições temporárias, um Núcleo Museológico permanente, que compreende uma rara e valiosa coleção de câmaras fotográficas, uma biblioteca especializada, onde também funcionam os serviços de consulta e reprodução de espécies, uma loja, e um serviço gratuito de visitas guiadas ao edifício e às exposições sujeito a marcação prévia.

#### **3. Tendo em conta os objetivos da empresa, a vossa estratégia passa por: minimizar custos o mais possível e oferecer produtos/serviços o mais acessíveis possível, OU oferecer produtos/serviços premium e o mais personalizados possível a cada cliente.**

Sendo o CPF atualmente e desde 2012 tutelado pela DGLAB (Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e

das Bibliotecas), da qual é um arquivo de âmbito nacional dependente as estratégias não são definidas, mas pela sua tutela.

Contudo pode dizer-se que o CPF procura oferecer os melhores serviços possíveis com os recursos disponíveis, tendo em mente na prossecução da sua missão o público, procurando incluir todas as pessoas.

**4. Têm parcerias externas à empresa/projeto para o desenvolvimento e/ou promoção das vossas atividades? (Parcerias com fotógrafos, serviços de marketing externos, plataformas online, mediadores turísticos, entre outros). Se sim, quais?**

O CPF no contexto da prossecução da sua missão vai estabelecendo parcerias de diferentes naturezas que naturalmente se pretendem proveitosas para ambas as partes.

Assim no que respeita a parcerias de médio/longo prazo temos à data 2 mecenas: um mecenas que doa o vinho do Porto servido nas inaugurações das exposições apresentadas na sede do CPF e outro que faz traduções de conteúdos para (inglês-português).

Temos uma parceria com uma escola que fica próximo da nossa sede para receção de alunos da área de multimédia (curso técnico-profissional) para realização de estágios. No âmbito destes estágios são produzidos conteúdos (multimédia) que interessam ao CPF. Estes conteúdos multimédia destinam-se à divulgação do CPF, da sua missão e das atividades que promove.

Outra forma de colaboração/parceria é o grupo criado na página do CPF no Facebook “Em busca da legenda” em que os amigos deste arquivo colaboram na descrição legendagem de fotografias do nosso arquivo.

Por último, no que respeita a plataformas on-line, o CPF procura usar as plataformas existentes (de cariz gratuito) para promover as suas atividades.

**5. Qual a proveniência (nacionalidade) mais comum dos vossos clientes?**

Não temos informação que possamos prestar com rigor sobre esta matéria.

**6. Em que faixa etária se integram normalmente os vossos clientes?**

Não temos informação que possamos prestar com rigor sobre esta matéria.

**7. Como descreveriam o vosso cliente-tipo em termos de formação educativa?**

Não temos informação que possamos prestar com rigor sobre esta matéria.

**8. As pessoas procuram o Centro Português de Fotografia pelas exposições, ou também pela história do edifício em si? Qual o principal motivo?**

Empiricamente apenas podemos dizer que pese embora as pessoas visitem o CPF essencialmente pela fotografia (arquivo, biblioteca, exposições e outras atividades), a nossa sede, classificado como Monumento Nacional, atrai também muitos visitantes pelo facto de ter albergado no passado a Cadeia e Tribunal da Relação do Porto.

**9. Em termos de estrutura de custos, onde são empregues a maioria dos vossos recursos económicos? (Por exemplo, colaboradores, manutenção de estruturas, marketing e publicidade, parcerias, entre outros)**

Sendo o CPF atualmente e desde 2012 tutelado pela DGLAB (Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas), da qual é um arquivo de âmbito nacional dependente a canalização do orçamento para as diferentes despesas é uma decisão da tutela.

Contudo pode dizer-se que uma parte significativa dos recursos económicos são utilizados em despesas de funcionamento (despesas com pessoal, manutenção do edifício,...).

**10. Os produtos/serviços do Centro Português de Fotografia são todos publicitados da mesma forma? Ou há uma abordagem diferente aquando da divulgação, por exemplo, da Sala da Memória?**

A divulgação em geral é feita sempre com a mesma abordagem e usando os mesmos procedimentos, canais de divulgação, ... Em concreto, no que respeita às exposições temporárias ou permanentes a divulgação tem os mesmos contornos.

**11. Aquando da promoção de espaços como a Sala da Memória, ou o Áudio na Cella de Camilo é utilizado o termo Dark Tourism, ou outro similar (turismo sombrio, turismo negro...)? Os visitantes procuram o edifício no âmbito da sua história mais sombria?**

Não é usado pelo CPF (nunca foi) o termo Dark Tourism em qualquer contexto, nomeadamente na divulgação.

Não temos informação para afirmar se as pessoas visitam a nossa sede dada a história mais “sombria” do edifício que alberga a mesma.

**12. Através de que meios promovem os vossos produtos/serviços? Redes sociais (por exemplo, Facebook, Instagram, ou outras.); Plataformas online (como Booking, Airbnb Experiences, Tripadvisor, Time Out...); Promoção através de flyers, cartazes, ou outros meios físicos, ou outros, quais?**

A promoção do CPF e da sua missão, das exposições e demais atividades/eventos, bem como dos produtos/serviços que oferecemos é feita através dos seguintes canais de divulgação:

Redes Sociais: Facebook, Instagram, Twitter (páginas do CPF)

Site do CPF

Página Google My Business

Plataformas online, nacionais ou não, como Viral Agenda, Arteinformado, Porto Ponto, APP Portugal Contemporary Art Guide, PportodosMuseus, entre outras.

Comunicação Social (envio de Press Release no caso das exposições e outras atividades / eventos)

Os flyers de divulgação e os convites para inaugurações/abertura de exposições atualmente são apenas

eletrónicos.

Em suporte físico para divulgação das exposições e, pontualmente para divulgação de outras informações, usamos cartazes e/ou bandeirolas exteriores.

**13. Tendo em conta a vossa experiência, ainda há espaço para crescimento do Centro Português de Fotografia, no sentido de aproveitar o seu património- o edifício onde anteriormente funcionou a Cadeia da Relação- no âmbito do Turismo histórico- cultural, dentro do nicho do Dark Tourism (como já fazem, por exemplo, com a Sala da Memória, ou com o Áudio da Sala de Camilo)?**

O CPF nunca aproveitou, intencionalmente, a Sala da Memória ou o Áudio da Sala de Camilo (muito recente) para atrair visitantes no âmbito do Dark Tourism.

Se algumas pessoas nos visitam por esse chamado lado mais sombrio tal não resulta de uma ação do CPF.

Acreditamos que há espaço para crescimento do CPF, no que diz respeito ao número de visitantes e de utilizadores dos seus serviços com base sobretudo no seu arquivo, no património fotográfico à sua guarda e da promoção do mesmo no contexto da prossecução da sua missão. A sua sede, a antiga Cadeia e Tribunal da Relação do Porto, é sem dúvida uma mais-valia, no que respeita a dar a conhecer o CPF e a promover o acesso à informação fotográfica visando diferentes públicos.

O aproveitamento do património edificado, isto é da Antiga Cadeia e Tribunal da Relação do Porto, sede do CPF, classificada como Monumento Nacional, é natural dado que se trata de um edifício que encerra algumas das memórias mais relevantes da cidade do Porto, tendo uma íntima relação com alguns dos períodos mais conturbados da sua história, nomeadamente do Portugal oitocentista, incluindo ter sido cárcere de personagens destacadas da política e da cultura da época.

Contudo se a seu tempo o recurso ao seu património será canalizado para o nicho do Dark Tourism é uma decisão que passará não pelo CPF apenas, mas pela Direção-Geral de que depende. À data tal nicho não é visado intencionalmente pelo CPF.