



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em  
Turismo

Ramo de Gestão Estratégica de Eventos

Plano de  
Negócios

Criativo Portugal

Eunice Almeida Duarte

Estoril, Março de 2016



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em  
Turismo

Ramo de Gestão Estratégica de Eventos

Plano de  
Negócios:  
Criativo Portugal

Eunice Almeida Duarte

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo – Especialização em Gestão Estratégica de Eventos, realizada sob orientação da Professora Doutora Maria de Lurdes Calisto e coorientação do Professor Dr. Victor Alves Afonso.

Estoril, Março 2016

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Dedico este trabalho ao David, pelas horas de ausência.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer aos professores da ESHTE que acompanharam-me ao longo dos mestrado transmitindo os seus conhecimentos e visão estratégica, dessa forma contribuíram para a realização deste projeto, ao Professor Pedro Trindade onde a ideia do projeto surgiu, mas em particular à Professora Doutora Maria de Lurdes Calisto e ao Professor Dr. Victor Afonso pelas muitas horas que me dedicaram, por todo o trabalho de acompanhamento, pela sua experiência que sem dúvida foi uma honra poder aprender com eles, mas sobretudo pela paciência e fonte de motivação que foram ao longo destes meses.

Quero agradecer também ao David pela inspiração, dedicação e a compreensão pelas ausências que esta etapa implicou, sendo por vezes uma mãe ausente.

Aos meus amigos, em especial ao Miguel Cardoso, ao Paulo Rico e à Fernanda Correia pelas diversas opiniões e ideias que permitiram o enriquecimento deste trabalho, mas também pelas palavras de encorajamento.

E porque nos momentos em que me faltava a motivação lembrei-me deste poema:

Pelo Sonho é que vamos,  
comovidos e mudos.  
Chegamos? Não chegamos?  
Haja ou não haja frutos,  
pelo sonho é que vamos.

Basta a fé no que temos,  
Basta a esperança naquilo  
que talvez não teremos.  
Basta que a alma demos,  
com a mesma alegria,  
ao que desconhecemos  
e do que é do dia-a-dia.

Chegamos? Não chegamos?

- Partimos. Vamos. Somos.

Sebastião da Gama  
*in* Pelo Sonho é que Vamos (1953)

# ÍNDICE

DEDICATÓRIA .....	iv
AGRADECIMENTOS .....	v
ÍNDICE DE QUADROS .....	4
ÍNDICE DE FIGURAS .....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
ÍNDICE DE TABELAS .....	7
RESUMO.....	8
ABSTRACT .....	9
LISTA DE ABREVIATURAS .....	10
CAPITULO I - Enquadramento do projeto.....	11
1.1. Objetivos do estudo .....	11
1.2. Estrutura do trabalho .....	12
CAPÍTULO II – Revisão da Literatura .....	14
2.1. Do Turismo ao Turismo Criativo .....	14
2. 1.1 A relevância económica do Turismo em Portugal.....	14
2.1.2. Turismo cultural como produto turístico .....	15
2.1.3. Diferenças entre turismo cultural e turismo criativo .....	16
2.1.4. A emergência do turismo criativo .....	17
2.1.5. Características do turismo criativo .....	19
2.1.6. Reconhecimento institucional da relevância deste tipo de turismo.....	20
2.2. As novas tecnologias de informação e comunicação e o turismo criativo .....	24
2.2.1. <i>E-turismo e e-business</i> .....	24
2.2.2. O <i>e-commerce</i> na atividade turística .....	26
2.3. Modelo do plano de negócios.....	31
2.3.1. Tela do plano de negócios .....	32
CAPITULO III – Metodologia .....	34
3.1. Objetivos do estudo de mercado.....	34
3.2. Metodologia do estudo .....	34
3.3. Construção do questionário e recolha de dados.....	35
CAPITULO IV – Plano de negócios .....	38
4.1. Apresentação do conceito .....	38
4.2. Missão, visão e valores do projeto “Criativo Portugal” .....	38
4.2.1. Missão.....	38

4.2.2. Visão.....	39
4.2.3. Valores.....	39
4.3. A Tela do Modelo de Negócios da plataforma “Criativo Portugal”.....	39
4.4. Estudo de Mercado .....	41
4.5. A Análise do Macro Ambiente (PEST).....	48
4.5.1. Ambiente Político-Legal .....	48
4.5.2. Ambiente Económico .....	49
4.5.3. Ambiente sociodemográfico e cultural.....	51
4.5.4. Ambiente Tecnológico .....	52
4.5.5. Fatores Ecológicos/Ambientais .....	52
4.6. Análise da competitividade do setor.....	53
4.7. A análise do perfil dos turistas criativos.....	54
4.8. Análise da Concorrência.....	63
4.9. Plano de Marketing.....	64
4.9.1. Análise <i>SWOT</i> .....	64
4.9.2. Objetivos da empresa .....	66
4.9.3. Definição da Estratégia.....	66
4.9.4. Segmentação.....	66
4.9.5. <i>Targeting</i> .....	67
4.9.6. Posicionamento.....	67
4.10. <i>Marketing-mix</i> .....	68
4.10.1. Produto e previsão de vendas .....	68
4.10.2. Denominação da marca .....	69
4.10.3. Logótipo .....	69
4.10.4. Serviços associados .....	70
4.10.5. Preço e Estratégia de Preço .....	70
4.10.6. Distribuição .....	70
4.10.7. Comunicação .....	70
4.10.8. Objetivos da comunicação.....	70
4.10.9. Alvos de Comunicação.....	71
4.10.10. Estratégia de Comunicação .....	72
4.10.11. Ferramentas de comunicação e divulgação .....	72
4.11. O plano de operações.....	72
4.11.1. Localização.....	73
4.11.2. Instalações e Equipamentos.....	73
4.11.3. Processos .....	73

4.11.4. Certificação de Qualidade .....	74
4.12. Recursos Humanos .....	74
4.12.1. Equipa.....	74
4.12.2. Descrição das Funções .....	75
4.12.3. Recrutamento e Seleção.....	75
4.12.4. Avaliação do desempenho .....	76
4.12.5. Formação .....	76
4.12.6. Segurança, higiene e saúde no trabalho.....	77
4.13. Plano Financeiro .....	77
4.13.1. Volume de negócios .....	78
4.13.2. Mapa de fornecimentos e serviços externos .....	80
4.13.3. Mapa de custos com o pessoal.....	80
4.13.4. Mapa de investimento em fundo de maneio .....	81
4.13.5. Mapa de investimentos .....	81
4.13.6. Mapa de financiamento .....	82
4.13.7. Demonstração de resultados .....	82
4.13.8. Mapa de <i>cash-flows</i> operacionais .....	82
4.13.9. Plano de financiamento .....	83
4.13.10. Balanço previsional e indicadores .....	83
4.13.11. Avaliação do projeto.....	83
CAPITULO V – Considerações Finais .....	85
5.1. Conclusão .....	85
5.2. Limitações ao estudo .....	86
5.3. Sugestões para futuros projetos .....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	88
Anexos.....	95
Anexo – I Questionário potenciais parceiros.....	I
Anexo – I Questionário potenciais turistas.....	VI
Anexo – III Outputs - Questionário potenciais turistas .....	XII
Anexo – IV Outputs - Questionário potenciais parceiros.....	XXI
Anexo – V INPI.....	XXVII
Apêndice – I Plano Financeiro .....	XXVIII
Apêndice – II Anuncio de emprego.....	XLV

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Turismo Cultural vs Turismo Criativo .....	17
Quadro 2 - Tipologias de Experiências do Turismo Criativo.....	19
Quadro 3 - Formalidades e condições intrínsecas para que uma cidade seja considerada criativa .....	21
Quadro 4 - Lista de Cidades-membro da Rede de Cidades Criativas da UNESCO.....	22
Quadro 5- Quadro-resumo com exemplos de cidades criativas em Portugal.....	23
Quadro 6 - Modelos de <i>e-commerce</i> .....	25
Quadro 7 - Processo primários suportados pelo <i>e-business</i> .....	25
Quadro 8 - Estatísticas da utilização da internet no Turismo .....	28
Quadro 9 - Exemplos de projetos de turismo criativos. ....	29
Quadro 10 - Quadro-resumo com exemplos de projetos de turismo criativos promovidos nas TIC .....	30
Quadro 11 - Intervalo de confiança da amostra.....	36
Quadro 12 - Tela do modelo de negócio do projeto "Criativo Portugal " .....	40
Quadro 13 - Modelo das Cinco Forças de Porter .....	53
Quadro 14 - Concorrência .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura do trabalho.....	13
Figura 2 - Criação de valor .....	32
Figura 3 - Modelo Canvas (tela de negócio) .....	33
Figura 4 - Fluxograma "Criativo Portugal" .....	68
Figura 5 - Logótipo Criativo Portugal .....	69
Figura 6 - Fluxograma Processos "Criativo Portugal" .....	74
Figura 7- Organigrama dos Recursos Humanos do Criativo Portugal .....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência com que recebe turistas .....	42
Gráfico 2 - Meses em que é visitado por turistas .....	43
Gráfico 3 - Dias da semana em que é mais visitado .....	44
Gráfico 4 - Nacionalidade dos turistas .....	44
Gráfico 5 - Motivação principal da viagem dos turistas.....	45
Gráfico 6 - Motivo da visita .....	45
Gráfico 7 - Grau de interesse em promover o negócio através do website .....	46
Gráfico 8 - Possui uma página na <i>internet</i> .....	46
Gráfico 9 - Montante a pagar mensalmente.....	47
Gráfico 10 - Classificação em relação à divulgação e promoção do negócio .....	48
Gráfico 11 – Género .....	54
Gráfico 12 – Idade .....	54
Gráfico 13 - Rendimento Mensal Líquido do agregado familiar .....	55
Gráfico 14 - Região onde costuma passar férias .....	56
Gráfico 15 - Fontes de informação que consulta.....	57
Gráfico 16 - Utilizaria uma plataforma <i>online</i> .....	58
Gráfico 17 - Valor a despende por pessoa.....	58
Gráfico 18 - Grau de frequência de atividades .....	59
Gráfico 19 - Grau de utilidade relativamente à informação disponibilizada pelos meios de comunicação/promoção turística .....	60
Gráfico 20 - Importância atribuída aos itens na escolha de atividades criativas .....	61
Gráfico 21 - Grau de interesse por atividade de turismo criativo.....	61
Gráfico 22 - Evolução do volume de negócios, por ano de atividade, em euros .....	79
Gráfico 23 - Evolução dos custos com fornecimentos e serviços externos sem IVA, por ano de atividade, em euros .....	80
Gráfico 24 - Remuneração base mensal do quadro de pessoal, por ano de atividade .....	81

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Produto Interno Bruto.....	49
Tabela 2 - Consumo Final: Total, Público e Privado em % do PIB .....	49
Tabela 3 - Taxa de Inflação, em % (Taxa de Variação).....	49
Tabela 4 - Taxa de desemprego por género, em percentagem .....	50
Tabela 5 - Taxa de desemprego por idades .....	50
Tabela 6 - Demografia empresas de Serviços .....	51
Tabela 7 - População residente por género com 15 e mais anos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado .....	51
Tabela 8 - "Nova SWOT".....	65
Tabela 9 - Objetivos de Marketing.....	66
Tabela 10 - Previsão de vendas .....	69
Tabela 11 - Ferramentas de Comunicação .....	72
Tabela 12 - Pressupostos .....	78
Tabela 13 - Total de vendas por ano de atividade .....	79
Tabela 14 - Investimento do projeto.....	82
Tabela 15 - Principais Indicadores do projeto .....	83
Tabela 16 - Cenários da Avaliação do Projeto .....	84
Tabela 17 - Avaliação do Projeto nas duas perspetivas.....	84

## RESUMO

O turismo em Portugal tem registado um significativo aumento da procura e a emergência de novas tendências. Nos últimos anos surgiu um novo tipo de procura relacionada com a forma de consumir o turismo cultural que levou ao aparecimento do turismo criativo, o qual tem vindo a ser reconhecido por diversos organismos, destacando-se a UNESCO que criou a Rede de Cidades Criativas, como estratégia de promoção e valorização cultural. No entanto, regista-se que não é disponibilizada informação turística agregada sobre este novo produto.

Da necessidade de colmatar essa lacuna no mercado, surge a oportunidade para a criação de um projeto empreendedor que consiste na criação e gestão de um *website* que agrega e disponibiliza a informação sobre a oferta nacional das diferentes atividades de turismo criativo, organizada em sete áreas: artesanato e arte popular, *design*, cinema, gastronomia, artes e media, literatura e música.

O plano de negócios permite validar a viabilidade do negócio, tendo em consideração os potenciais clientes, a concorrência e os recursos necessários para a operação. O potencial de mercado foi estudado através de questionários dirigidos aos potenciais utilizadores (turistas) e aos potenciais parceiros (empresas com oferta na área). A viabilidade económico-financeira do negócio é demonstrada pelos resultados do Valor Atual Líquido (VAL) que é de 201.341€, a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é de 67,25% e o prazo de retorno do investimento ocorre no quinto ano.

**Palavras-chave:** Turismo, Turismo Cultural, Turismo Criativo, Cidades Criativas, Plano de Negócios, e-marketing, *e-business*.

## **ABSTRACT**

Tourism in Portugal has registered a significant increase in demand and the emergence of new trends. In the last few years a new way of demand, related to the way of consuming cultural tourism, has emerged, which led to the creation of creative tourism. Creative tourism, which has been getting recognition from various organizations, of which UNESCO is of note, that has created the Creative Cities Network as a strategy for cultural promotion and valorisation. However, it's been noted that aggregated information about this product is not made available for tourists.

From the need to address that gap in the market, a new opportunity for an entrepreneurial project comes along. This project consists on the creation and management of a website that gathers and provides information regarding the offer of the different creative tourism activities in Portugal, organized in seven areas: crafting and folklore, design, cinema, gastronomy, media art, literature, and music.

The business plan allows validation of the viability of the business, taking into account the potential clients, the competition and the needed resources. The potential market was studied based on quantitative data, obtained from a survey to potential users (tourists) and potential partners (companies with offer in the area). The economic-financial viability of the business is demonstrated by the results of the Net Present Value (NPV) which is of 201.341€, the internal profit rate of 67.25% and the investment's return at the fifth year.

### **Keywords:**

Tourism, Cultural Tourism, Creative Tourism, Creative Cities, Business Plan, e-marketing, *e-business*.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ATLAS – *Association for Tourism and Leisure Education*

B2B – *Business-to-business*

B2C- *Business-to-consumer*

C2B - *Consumer-to-business*

CAE – Código de actividade da empresa

EBIT- *Earning Before Interest and Taxes*

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

GAF- Grau de Alavanca Financeira

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ICC – *International Chamber of Commerce*

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre os Rendimentos Coletivos

IRS - Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA - Imposto Sobre o Valor Acrescentado

NTIC – Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

OMT- Organização Mundial do Turismo

ROE - Rendibilidade dos Capitais Próprios

ROI - *Return on Investment*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TI – Tecnologias de Informação

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

UNCTAD- *United Nations Conference on Trade and Development*

UNESCO - *United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization*

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

VAL - Valor Atual Líquido

WTTC – *World Travel Tourism Council*

## **CAPITULO I - Enquadramento do projeto**

A presente dissertação de mestrado resulta do interesse em criar uma base de dados agregadora da oferta de turismo criativo, de âmbito nacional. A ideia surgiu após uma pesquisa sobre o Turismo Criativo, durante a qual se constatou que a informação se encontra muito dispersa e rapidamente emergiu a motivação para criar uma forma de suprimir essa dificuldade. Pretende-se assim entender a forma como poderá ser promovido este género de produto turístico e se é possível a viabilização económica de uma empresa com esse objetivo. Como tal, o foco desta investigação é assumidamente estudar o turismo criativo a nível do território nacional, inovando na dimensão da oferta.

Consideramos que poderá fazer sentido a criação de uma nova empresa baseada na oferta de um género turístico ainda recente e em desenvolvimento, tendo o presente estudo o objetivo de analisar qual a viabilidade económico-financeira da criação dessa empresa cuja principal oferta será um *website* agregador da oferta do turismo criativo em Portugal, enquadrando-se na designação de plataforma. O projeto explorará a marca “Criativo Portugal”, cujo nome surge do género turístico e da área geográfica que pretende promover.

As citações e a referenciação bibliográfica utilizadas seguiram as normas “Harvard” e todas as citações de origem estrangeira foram traduzidas de forma livre.

### **1.1. Objetivos do estudo**

A pergunta de partida para este trabalho foi: “Pode uma empresa gestora de uma plataforma de informação sobre turismo criativo ser viável em Portugal?”

O objetivo geral deste trabalho consiste em estudar a viabilidade em termos de mercado e económico-financeira do projeto de criação da empresa.

Os objetivos específicos deste trabalho de projeto são:

- Identificar quais as principais razões que levam os turistas a procurar locais de turismo criativo em Portugal.
- Caracterizar o perfil do cliente/consumidor de turismo criativo.

- Avaliar se os turistas que visitam Portugal consultariam uma plataforma com informação sobre turismo criativo.
- Determinar se existem produtores de serviços de turismo criativo interessados em participar/integrar uma plataforma de divulgação de conteúdos e quanto estariam dispostos a despende para obter este género de serviço.
- Avaliar o potencial de mercado, as necessidades de investimento e de financiamento, e a sustentabilidade económica e financeira do projeto.

## 1.2. Estrutura do trabalho

A dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo integra o enquadramento do projeto e são apresentados os seus objetivos e a forma como se encontra estruturado o trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão da literatura referente aos seguintes temas:

- **Do turismo ao turismo criativo** - Evolução do turismo criativo em todo o mundo e em particular em Portugal, de que forma está organizada a oferta das cidades e quais as categorias de turismo criativo.
- **As novas tecnologias de informação e comunicação e o turismo criativo** – E-turismo e e-business no turismo criativo, validação da importância das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) neste género turístico.
- **Plano de negócios** - as componentes de plano de negócios e a verificação da viabilidade económico-financeira de um negócio.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia de investigação a aplicar na realização do estudo de mercado, a caracterização da população e da amostra, o método de recolha e análise de dados, e a estrutura dos inquéritos por questionário.

O quarto capítulo trata da metodologia de elaboração do plano de negócios e será composto por seis subcapítulos:

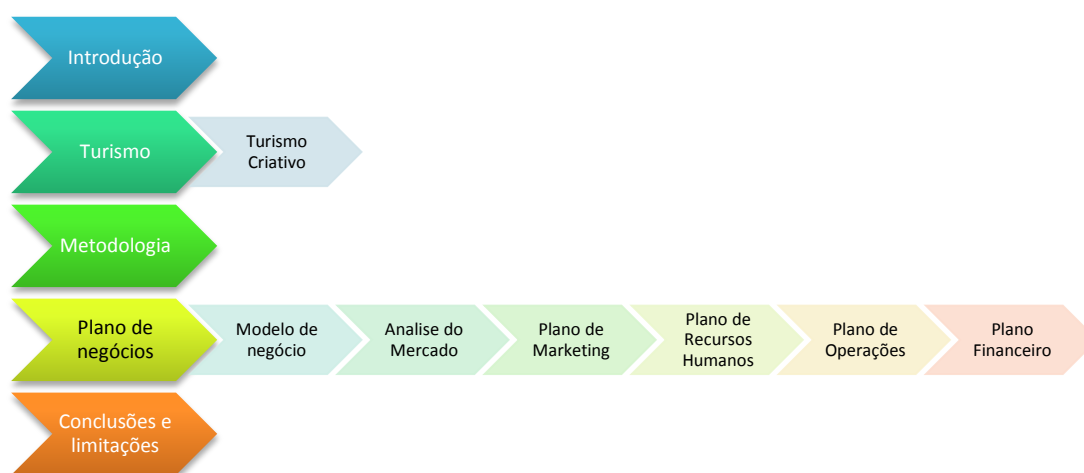
- **Modelo de Negócio** – construção da tela do modelo de negócios de acordo com Osterwalder (2012).
- **Análise de Mercado** – É realizada a análise ao mercado com ênfase quer nos clientes quer nos concorrentes. É tido por base o resultado do inquérito por

questionário a produtores de turismo criativo, assim como os resultados de um inquérito por questionário direcionado a potenciais clientes.

- **Plano de Marketing** – São definidas a estratégia de marketing e as políticas do *marketing-mix*.
- **Plano de Recursos Humanos** – É realizada uma previsão das necessidades de pessoal e é apresentada a equipa, bem como as suas qualificações/formação.
- **Plano de Operações** – São definidos os procedimentos para a operacionalidade do negócio.
- **Plano Financeiro** – É utilizado o modelo financeiro do Programa FINICIA do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), sendo analisada a viabilidade económica e financeira do projeto.

No quinto capítulo são apresentadas as reflexões finais sobre importância de desenvolver e empreender na área do turismo criativo em Portugal e é validada a pergunta de partida - ou seja, se existe mercado e sustentabilidade económico-financeira para o projeto. Por outro lado, são também apresentadas as limitações à investigação e as propostas para investigação futura.

Da estrutura desta dissertação fazem ainda parte a bibliografia, os anexos e os apêndices.



**Figura 1- Estrutura do trabalho.**

**Fonte: Elaboração própria**

## **CAPÍTULO II – Revisão da Literatura**

Neste capítulo serão revistos os conceitos e as diferenças entre o turismo cultural e o turismo criativo, destacando-se as cidades criativas e a ligação entre as tecnologias de informação e comunicação e o turismo criativo. Seguir-se-á uma revisão da literatura sobre empreendedorismo, versando ainda sobre o conceito de modelo de negócio e a tela do modelo criado por Osterwalder, bem como sobre os conceitos de e-turismo, *e-commerce* e *e-business*. Os conceitos de *e-business* e os negócios baseados em plataformas eletrónicas serão estudados procurando investigar como se podem aplicar ao turismo criativo.

### **2.1. Do Turismo ao Turismo Criativo**

#### **2. 1.1 A relevância económica do Turismo em Portugal**

O termo turismo é descrito pela Organização Mundial de Turismo (OMT) como: “atividades de pessoas que visitem e permaneçam em locais, fora da sua residência habitual não mais do que um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros” (UNWTO, 1995, p. 8). O turismo transformou-se numa das maiores indústrias a nível mundial, tendo sido reconhecido o seu potencial económico no pós-guerra (segunda guerra mundial), primeiro por empresários e posteriormente pelos governos (Murohy, 2013). O turismo é, cada vez mais, encarado como fator estratégico de desenvolvimento local, regional e como contribuindo para a coesão social. Em 2014, o turismo gerou a nível mundial 1.170 mil milhões de euros de receitas. Em Portugal, no ano de 2015 as receitas do turismo, geraram 11.362 mil milhões de euros (€) (Banco de Portugal, 2016).

Em 2014 o turismo foi responsável por 5,8% do PIB português e por 7,2% do emprego direto nacional, muito acima da média a nível mundial que é de 2,9% e de 3,4% respetivamente (WTTC, 2014).

Como tal, o projeto “Criativo Portugal” insere-se numa área de especial relevância económica e social no que respeita à oferta turística nacional.

## 2.1.2. Turismo cultural como produto turístico

O produto turístico é definido como toda a experiência da viagem no seu conjunto, desde que o turista sai do seu domicílio até ao seu regresso (Silva, 1995). No Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) foram definidos dez produtos turísticos estratégicos a nível nacional, entre os quais o turismo cultural (Turismo de Portugal, 2007).

A oferta turística deverá ser diferenciadora, potenciando a história, o património e a cultura de cada região ou cidade, com o objetivo de enriquecer a experiência do turista (Turismo de Portugal, 2011). Como tal, deverá conduzir a experiências marcantes e genuínas com base, entre outras: na autenticidade histórica e cultural e na diversidade; na escolha e personalização da oferta.

O turismo cultural é definido como “todo o movimento de pessoas que satisfazem a sua necessidade humana da diversidade, com tendência a elevar o nível cultural do indivíduo e proporcionam um novo conhecimento, experiência e encontros”, de acordo com a Organização Mundial de Turismo (citada por Richards, 2007, p. 4).

No passado, o turismo cultural tinha por base sobretudo o património cultural, nomeadamente os museus e monumentos que podem ser visitados por um grande número de pessoas. No entanto, muitos desses locais ao seguirem estratégias semelhantes, acabam por se tornar muito similares na sua aparência, devido à “reprodução em série” (Richards, 2006). Estratégias como os megaeventos (por exemplo, Expo Mundial), a tematização (por exemplo, *Seoul Design City*), a classificação do património (por exemplo, Cidades Património Mundial), são reconhecidas em qualquer parte do mundo, assim como os meios para consumir os mesmos - as visitas guiadas, os autocarros turísticos, os cartões das cidades, pelo que os turistas começam a desvalorizar a experiência no destino visitado (Russo, 2002).

Como tal, a experiência da visita a catedrais e museus ou galerias de arte com centenas de pessoas é de evitar (Richards, 2007). Esta realidade leva à existência de uma grande rivalidade entre cidades e regiões (Turok, 2009). A questão chave é: como ganhar vantagem competitiva (Richards, 2013).

Ao longo dos últimos anos a cultura e o turismo têm sido tratados como áreas independentes, o que tem implicações ao nível da sustentabilidade do turismo cultural. Este desacordo põe em causa a sustentabilidade dos recursos culturais e dos produtos turísticos, devido à falta de cooperação e parceria entre eles, podendo levar à redução dos benefícios potenciais do turismo cultural (Richards, 2009).

Nesse sentido, verificamos que uma das principais razões da procura de locais de turismo criativo é a evolução na forma de consumo do produto turístico cultural, permitindo que o turismo criativo seja uma vantagem competitiva para os territórios e destinos de visita.

### **2.1.3. Diferenças entre turismo cultural e turismo criativo**

O Turismo Criativo foi definido pela primeira vez (Richards, 2000, p. 23) como:

“Turismo que oferece aos visitantes a oportunidade de desenvolver o seu potencial criativo através da participação ativa em cursos e experiências de aprendizagem que são características do destino de férias onde são realizadas”.

De acordo com Richards (2006), a contextualização temporal do turismo criativo é diferente da do turismo cultural. Uma vez que o turismo criativo assenta no passado e no presente, esta condição permitirá a este género turístico direccionar a sua oferta para uma cultura de massas, devido à sua forma de consumo, nas experiências e na transformação na cocriação.

Se, por um lado, o turismo cultural tem uma base inflexível devido ao património edificado e à sua base cultural, por outro, o turismo criativo depende do capital humano e da sua criatividade face à sua base cultural e tradicional, sendo renovável e assente na sustentabilidade dos recursos. Desta forma, a criatividade permite a inovação na oferta do destino (Richards, 2007) (cf. Quadro1).

<b>Formas de Turismo</b>	<b>Foco Principal</b>	<b>Foco Cultural Principal</b>	<b>Foco Principal de Consumo</b>
<b>Turismo Cultural</b>	Passado, presente e futuro	Alta cultura, cultura popular	Produtos, processos
<b>Turismo Criativo</b>	Passado e presente	Alta cultura, cultura popular e cultura de massas	Experiência e transformação

**Quadro 1 - Turismo Cultural vs. Turismo Criativo**

**Fonte: Adaptado de Richards & Wilson (2006)**

Na sua essência, todas as formas de turismo oferecem experiências (Richard, 2011) porém, cada turista procura experiências em função das suas motivações. Muitos preferem participar ativamente, tornando esses momentos autênticos, permitindo-lhes sentir o espírito de um lugar e as especificidades das características culturais. O turismo criativo é, desta forma, significativamente diferente do turismo cultural (Wurzburger, 2010), permitindo o envolvimento do turista. Por exemplo, Hung (2014) descreve uma experiência numa olaria em Taiwan com base na filosofia de Confúcio: “Eu ouço e esqueço. Eu vejo e lembro-me. Eu faço e compreendo” que influenciou de forma significativa a experiência e a memorização do destino devido ao processo de cocriação.

Desta forma é possível aferir quais os motivos que levam ao consumo deste género de turismo, o que permitir elaborar um plano de negócios ajustado às características da procura.

#### **2.1.4. A emergência do turismo criativo**

A procura de alternativas aos modelos existentes de exploração do património tangível leva à necessidade de existirem recursos criativos (ETC, 2005). Esta alteração levou ao aparecimento do turismo criativo (Ohridska-Olson, 2010), surgindo assim uma nova geração de turismo (UNESCO, 2006), tendo-se transformado a criatividade numa estratégia seguida pelas cidades e regiões que visam potenciar, aumentar e promover o seu potencial cultural e turístico (Den Dekker, 2012).

O turismo criativo nasce assim de uma nova forma de procura e da necessidade de uma nova oferta do turismo cultural. O turismo criativo está-se a tornar cada vez mais

importante, não apenas porque os turistas estão aborrecidos, mas também porque o sector cultural e os gestores de destinos turísticos estão à procura de novas formas de interagir com os turistas (Richards, 2007).

O turismo, a cultura e a criatividade necessitam de trabalhar estratégias conjuntas de desenvolvimento. Por vezes, no passado, existiram dificuldades na partilha de uma visão estratégica entre o turismo e a cultura, numa lógica de oferta conjunta, e justifica-se a necessidade de criar intermediários para conseguir estabelecer esta ligação. Deste modo será possível estabelecer estratégias de promoção dos destinos criativos, tendo em consideração que estes produtos são comercializados de forma diferente, devido à ênfase na produção e no consumo em pequena escala. A venda de experiências de turismo criativo pode levar à mercantilização ao invés da pretendida diferenciação podendo criar uma homogeneidade na oferta das experiências (Richard, 2011). É necessário que as experiências mantenham o seu carácter diferenciador, agrupando-se por categorias e evitando a oferta de uma experiência realizável em qualquer outro destino.

Porém “o nível de especialização no setor turístico e no setor cultural e criativo, bem como a informação que veicula, não deixa, no entanto, revelar com nitidez o efeito positivo que o turismo cultural exerce sobre as atividades culturais e criativas” (Mateus, 2010, p. 98).

Existe a necessidade de desenvolvimento de conteúdos distintivos e inovadores, de conteúdos tradicionais portugueses em todas as vertentes culturais, desde a literatura à gastronomia, para que o turista viva experiências e momentos únicos e de interligação cultural (Turismo de Portugal, 2007).

A emergência do turismo criativo é um fator positivo para a viabilidade do projeto “*Criativo Portugal*”, uma vez que garante a existência de procura e de oferta neste tipo de mercado.

## 2.1.5. Características do turismo criativo

O turismo criativo requer que o local onde se desenvolve a atividade seja um ‘espaço de criação’, sendo necessário que o produtor pense e estruture cuidadosamente o seu produto. As experiências criativas constituem um processo de cocriação, onde o consumidor/turista assume um papel dinâmico de coprodutor, desenvolvendo a sua criatividade e permitindo a utilização das suas ideias bem como as do produtor. A criatividade no turismo recorre à utilização do talento, às habilidades naturais e/ou à tecnologia, potenciando a criação de produtos culturais intangíveis. Trata-se de uma experiência autêntica, com a participação ativa do turista quer na aprendizagem das artes e das tradições, quer na criação de um vínculo com aqueles que residem no lugar e desenvolvendo uma cultura viva (UNESCO, 2006).

Existe uma grande diversidade de áreas, tais como a culinária, a pintura, a fotografia, a música, a dança, o artesanato que servem de base para o turismo criativo (Smith, 2009). No entanto, terão de estar ligadas sempre ao destino onde são realizadas (Richards, 2007).

Existem diversas formas de experiências e produtos que são oferecidos ao turista criativo (Richards, 2009) (cf. Quadro 2):

Base da atividade	Tipo de experiência
<b>Aprender</b>	<i>Workshops</i> , ateliês, mini cursos, oficinas
<b>Provar</b>	Experiências, ateliês abertos
<b>Observar</b>	Itinerários, rotas e circuitos
<b>Comprar</b>	Galerias e lojas

Quadro 2 - Tipologias de Experiências do Turismo Criativo

Fonte: (Richards, 2009, p.3)

O projeto “Criativo Portugal” deverá ter por base, as principais razões que foram identificadas como a causa da procura por parte dos turistas a locais e atividades de turismo criativo.

## **2.1.6. Reconhecimento institucional da relevância deste tipo de turismo**

Os sectores cultural e criativo estão na agenda do dia da política cultural da União Europeia, a designada Europa Criativa. As indústrias criativas foram também referenciadas pelas Nações Unidas na Conferência sobre Comércio e Desenvolvimento, como sendo centrais na abordagem da crise económica global (UNCTAD, 2010).

A criatividade é cada vez mais reconhecida como geradora de valor, tornando-se uma força económica, cultural e social. Entre 2002 e 2011 o comércio de bens e serviços criativos aumentou em média 8% ao ano (UNCTAD, 2013). Este fator tem estimulado o crescimento do emprego, o desenvolvimento de regiões (urbanas e rurais) mantendo as suas características culturais e contribui para o empreendedorismo e para a inovação em geral.

A OCDE reiterou a contribuição das indústrias criativas ligadas à cultura como potenciadoras do turismo. Esta ligação permite diversificar produtos turísticos, pela revitalização da oferta existente, pela implementação de novas experiências (superando as limitações dos modelos tradicionais do turismo cultural), quer pela utilização das novas tecnologias não só nas atividades em si, como também na sua promoção levando à criação do chamado “*buzz*” (OCDE, 2014).

A UNESCO aliou o turismo criativo às cidades, distinguindo-as por tipologias, como será exposto seguidamente. As cidades criativas são espaços urbanos (municípios) que sugerem a integração de atividades culturais, artísticas e sociais (UNESCO, 2015).

As cidades criativas “caracterizam-se por terem origem na criatividade, competência e talento individuais e o potencial para criarem riqueza, gerando emprego e explorando a propriedade intelectual” (INOVA/CULTDIGEST, 2008, p. 4).

Segundo vários autores, existem formalidades e condições intrínsecas para que uma cidade seja considerada criativa (cf. Quadro 3):

<b>3 T' de Flórida (2005)</b>	Talento, Tecnologia e Tolerância
<b>3 C' de Landry (2000)</b>	Cultura, Comunicação e Cooperação
<b>Verhagen (2005)</b>	Limpa, Verde e Segura
<b>Howkins (2004)</b>	Aprendizagem, Colaboração e Novidade
<b>Strickland (2009)</b>	Justiça, Igualdade e Diversidade
<b>Kageyama (2009)</b>	Funcional, Segura, Confortável e Festiva
<b>Fonseca e Urani (2009)</b>	Conexões, Cultura e Inovações
<b>Lerner's (2003)</b>	Sustentabilidade, Mobilidade e Solidariedade
<b>Prado (2008)</b>	Exercício livre de cidadania, Ambientes socialmente complexos, Áreas culturalmente dinâmicas, qualidade de vida democrática e Segurança

**Quadro 3 - Formalidades e condições intrínsecas para que uma cidade seja considerada criativa**

**Fonte: Adaptado de Reis (2009, p.17)**

Em 2004, a UNESCO criou a Rede de Cidades Criativas que une as cidades que trabalham conjuntamente em prol de uma missão comum para a diversidade cultural e o desenvolvimento urbano sustentável. A rede potencia a comunicação entre cidades criativas, para que possam partilhar conhecimentos, saber fazer, experiências, diretivas e tecnologia. As cidades podem aderir ao Programa, assegurando assim a possibilidade de desenvolver o seu potencial cultural, como um centro de excelência criativa, apoiando, simultaneamente, outras cidades a cultivar a sua própria economia criativa, especialmente as pertencentes a países em desenvolvimento (UNESCO, 2011).

A rede Cidades Criativas da UNESCO abrange sete áreas temáticas: Artesanato e Arte Popular, *Design*, Cinema, Gastronomia, Literatura, Média Arte e Música. Os principais objetivos são a promoção internacional, assim como a partilha de experiências e recursos, fomentando o desenvolvimento local com base na cultura e na criatividade (UNESCO, 2015).

Em Maio de 2015, a Rede de Cidades Criativas da UNESCO, contava com as seguintes cidades (UNESCO, 2015) (cf. Quadro 4):

<b>Literatura</b>	<b>Artesanato e Arte Popular</b>	<b>Design</b>
Dublin (Irlanda)	Assuão (Egito)	Pequim (China)
Dunedin (Nova Zelândia)	Fabriano (Itália)	Berlim (Alemanha)
Edinburgo (Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte)	Hangzhou (China)	Bilbau (Espanha)
Granada (Espanha)	Icheon (República da Coreia)	Buenos Aires (Argentina)
Heidelberg (Alemanha)	Jacmel (Haiti)	Curitiba (Brasil)
Iowa City (EUA)	Jingdezhen (China)	Dundee (Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte)
Cracóvia (Polónia)	Kanazawa (Japão)	Graz (Áustria)
Melbourne (Austrália)	Nassau (Baamas)	Helsínquia (Finlândia)
Norwich (Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte)	Paducah (EUA)	Kobe (Japão)
	Pekalongan (Indonésia)	Montreal (Canadá)
	Santa Fe (EUA)	Nagoia (Japão)
	Suzhou (China)	Saint-Étienne (França)
		Seul (República da Coreia)
		Xangai (China)
		Shenzhen (China)
		Turim (Itália)

<b>Gastronomia</b>	<b>Música</b>	<b>Artes de Media</b>
Chengdu (China)	Bogotá (Colômbia)	Dakar (Senegal)
Florianópolis (Brasil)	Bolonha (Itália)	Enghien-les-Bains (França)
Jeonju (República da Coreia)	Brazzaville (Congo)	Gwangju (República da Coreia)
Östersund (Suécia)	Glasgow (Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte)	Linz (Áustria)
Popayán (Colômbia)	Gante (Bélgica)	Lyon (França)
Shunde (China)	Hamamatsu (Japão)	Sapporo (Japão)
Tsuruoka (Japão)	Hanôver (Alemanha)	Tel Aviv (Israel)
Zhale (Líbano)	Mannheim (Alemanha)	York (Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte)
	Sevilha (Espanha)	

<b>Cinema</b>
Bradford (Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte)
Busan (República da Coreia)
Galway (Irlanda)
Sófia (Bulgária)
Sydney (Austrália)

**Quadro 4 - Lista de Cidades-membro da Rede de Cidades Criativas da UNESCO**

**Fonte: UNESCO, 2015 (Elaboração própria)**

Portugal conta com algumas regiões/cidades que estão a adotar os princípios da criatividade. No entanto, ainda tem uma posição muito débil face à rede urbana europeia (Florida, 2008). No entanto, existe um conjunto de cidades e vilas que apostam nestas estratégias de diferenciação, harmonizadas à sua realidade cultural e potencialidades próprias, com base na criatividade e na inovação. Águeda, Borba, Guimarães, Idanha-a-

Nova, Lisboa, Loulé, Montemor-o-Novo, Óbidos, Paredes, Portalegre, Porto, Santa Maria da Feira, Serpa, Sines e Tondela, são algumas delas (cf. Quadro 5).

Por influência das políticas europeias, em Portugal tem-se constatado um aumento na produção de estudos sobre cultura e criatividade, na linha das políticas para as “cidades criativas”, (DINAMIA, 2014).

<b>Cidade</b>	<b>Página WEB</b>
Águeda	<a href="http://www.cmagueda.pt/pru">http://www.cmagueda.pt/pru</a>
Borba	<a href="https://arquivo.cm-borba.pt">https://arquivo.cm-borba.pt</a>
Guimarães	<a href="http://www.guimaraes2012.pt/">http://www.guimaraes2012.pt/</a>
Idanha-a-Nova	<a href="http://cityofmusic.cm-idanhanova.pt/">http://cityofmusic.cm-idanhanova.pt/</a>
Lisboa	<a href="http://www.cm-lisboa.pt/">http://www.cm-lisboa.pt/</a>
Loulé	<a href="http://www.loulecriativo.pt/">http://www.loulecriativo.pt/</a>
Montemor-o-Novo	<a href="http://www.oespacodotempo.pt/pt">http://www.oespacodotempo.pt/pt</a>
Óbidos	<a href="http://telmofaria.com">http://telmofaria.com</a> e <a href="http://www.cm-obidos.pt">http://www.cm-obidos.pt</a>
Paredes	<a href="http://www.paredesDesignmobiliario.com/pt">http://www.paredesDesignmobiliario.com/pt</a>
Portalegre	<a href="http://www.portalegre.biz">www.portalegre.biz</a>
Porto	<a href="http://www.portoanddouromoments.com/">http://www.portoanddouromoments.com/</a>
Santa Maria da Feira	<a href="http://www.feiraviva.com">http://www.feiraviva.com</a>
Serpa	<a href="http://www.cmserpa.pt/default.asp">http://www.cmserpa.pt/default.asp</a>
Sines	<a href="http://fmm.com.pt">http://fmm.com.pt</a>
Tondela	<a href="http://www.acert.pt/">http://www.acert.pt/</a>

**Quadro 5- Quadro-resumo com exemplos de cidades criativas em Portugal**

**Fonte: Elaboração própria**

A análise anterior permite que as diferentes áreas sejam tidas como base de segmentação da oferta do projeto “Criativo Portugal”, criando sete categorias base. Desta forma pretende-se aumentar o potencial de mercado.

## **2.2. As novas tecnologias de informação e comunicação e o turismo criativo**

### **2.2.1. E-turismo e e-business**

Atualmente, a internet é um instrumento verdadeiramente eficaz na promoção de um produto. Uma simples foto/vídeo pode ser suficiente para conquistar os potenciais clientes no mercado da internet (Albertini, 2010). A superação das barreiras geográficas e de tempo permite ao cliente criticar com mais rigor os produtos e serviços da empresa, bem como facultar informações sobre as suas preferências. Muitas empresas têm, por isso, optado por adotar modelos de *e-business*.

O *e-business* pode ser caracterizado por uma inovação técnica na área das tecnologias da informação e comunicação (TIC), gerando o surgimento de novos modelos de negócio e novas formas de colaboração entre parceiros (Turban, 2004) baseadas na internet. No mesmo sentido, Lin e Hsia (2011) consideram que a inovação proveniente de aplicações inovadoras de *e-business* gera impacto nos modelos de negócio estabelecidos e na colaboração com as partes interessadas.

Assim, as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), entre as quais *cloud computing* e *web2.0*, representam uma mudança de paradigma no desenvolvimento de negócios com suporte eletrónico (comércio eletrónico) (Hirschheim, 2010). Estas novas aplicações *e-business* melhoram a relação com os parceiros e clientes, apresentando oportunidades e desafios consideráveis. Requerem, no entanto, que as empresas sejam capazes de reconfigurar os recursos de maneira a renovar as suas capacidades para responder a ambientes em permanente mudança (Lin, 2011).

Embora sejam muitas vezes usados como sinónimos, os conceitos de *e-commerce* e *e-business*, são distintos. O *e-commerce* é um dos elementos do *e-business*.

No *e-commerce*, as TIC são usadas em transações entre empresas e entre organizações, ou entre empresas/organizações e indivíduos. O *e-commerce* envolve, por isso, transações *online* e canais de distribuição. As transações do *e-commerce* decorrem em *e-marketplaces* (plataformas baseadas na tecnologia da internet), onde compradores e fornecedores se encontram e realizam os negócios em tempo real (Correia, 2006). Os negócios baseados em plataformas eletrônicas podem assumir vários modelos. (cf. Quadro 6).

<b>B2B</b>	Aplica-se a transações entre empresas
<b>B2C</b>	Descreve empresas que vendem bens ou serviços ao consumidor final
<b>C2C</b>	Aplica-se a transações entre consumidores
<b>B2B2C2C</b>	Descreve uma plataforma de transação interativa venda de bens ou serviços entre empresas e consumidores

Quadro 6 - Modelos de *e-commerce*

Fonte: Elaboração Própria

No *e-business* as TIC são aproveitadas para aumentar o negócio, abrangendo qualquer processo que uma organização empresarial executada através de uma rede mediada por computador (Andam, 2013). Sendo assim, existem três processos primários (cf. Quadro 7) que são melhorados com o *e-business* (Andam,2013):

<b>Processos de produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aquisição, ordenação e reposição de stocks</li> <li>• processamento de pagamentos</li> <li>• ligação eletrónica com fornecedores</li> <li>• processos de controle de produção</li> </ul>
<b>Processos com foco no cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esforços promocionais e de marketing</li> <li>• vendas pela Internet</li> <li>• pagamentos dos clientes</li> <li>• apoio ao cliente</li> </ul>
<b>Processos de gestão internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partilha de informações internamente</li> <li>• videoconferência</li> <li>• recrutamento</li> </ul>

Quadro 7 - Processo primários suportados pelo *e-business*

Fonte: Adaptado de Andam (2013)

Todas estas ferramentas são também utilizadas na indústria do turismo. Produtos e pacotes turísticos tomam assim uma nova forma e estão cada vez mais personalizados e adaptados ao perfil do cliente.

Na atualidade, depende-se da internet para fornecer informações de comparação entre destinos e os diversos serviços de férias e lazer, bem como sobre os seus preços e disponibilidade (Dodd, 2010).

A internet tem também forçado à reorganização do sector turístico através da desintermediação, uma vez que passou para os consumidores e fornecedores o poder negocial (Machado, 2010).

A análise destas formas de negócio permite enquadrar o projeto “*Criativo Portugal*”, assim como, determinar as características que o modelo de negócio poderá assumir.

### **2.2.2. O e-commerce na atividade turística**

A Organização Mundial de Turismo defende que o turismo e a internet são os parceiros ideais (OMT, 2003). A aplicação das TIC à indústria turística, determina a competitividade das organizações de três formas: no aproveitamento de *intranets* para os processos de reorganização interna; através das *extranets* nos processos de transação com parceiros de confiança; e, através da internet na interação com todos os parceiros.

Assim, o conceito de *e-tourism* inclui todas as vertentes de negócio (ex.: *e-commerce*, *e-marketing*, *e-procurement*, *e-strategy*, *e-banking*, *e-financing*, *e-planning* e *e-management*) para todos os serviços da indústria do turismo: viagens, lazer, hospitalidade, transporte, intermediários e organizações do sector público (Buhalis, 2011).

No que respeita ao *e-commerce* no negócio turístico, os tipos mais frequentes são o B2B, B2C e o C2B, devido à natureza da atividade turística: o B2B porque existe sempre uma ligação comercial e de negócio entre os vários setores (agências de viagens, transportes, alojamento); o B2C, na relação entre a oferta e a procura; e o C2B na relação entre o consumidor/cliente e as companhias a quem faz os seus pedidos personalizados.

De acordo com Andam (2013), nas operações C2B, os clientes/consumidores têm mais influência sobre os serviços/produtos, e como estes são elaborados e como são prestados, aumentando as opções dos consumidores. O *e-commerce* permite um processo mais célere e mais acessível, em que os clientes têm maior controle. O processo que vai da conceção e elaboração de um produto turístico até à sua promoção sofre várias transformações, quer nos seus conteúdos, quer na sua composição, mostrando-se mais simples e sendo apresentado de um modo mais direto aos públicos-alvo.

Na atualidade, os consumidores, na compra de produtos turísticos, têm acesso às informações que anteriormente eram acessíveis apenas aos profissionais da área. Os consumidores podem obter pacotes turísticos e passagens aéreas nos *sites* das operadoras, eletronicamente (Buhalis, 2011). Efetivamente, as TIC geraram no turismo uma diversidade de benefícios, tais como: rapidez e facilidade nos processos de rotina; automação de processos que não geram valor e maior capacidade de análise por parte do turista, nomeadamente pela disponibilização de informação sobre serviços e produtos que são distribuídos pelos canais mediáticos (Biz, 2008).

Os turistas têm utilizado a internet devido às suas características, em especial devido à oferta intensiva de informação de produtos de viagem (Buhalis, 2011). Os produtos de turismo são por regra geral comprados antes do tempo de uso e consumidos depois da chegada ao destino.

A compra de produtos de turismo está associada a um maior nível de risco do que acontece nos produtos tangíveis. Os consumidores pesquisam uma grande quantidade de informação através da internet tentando minimizar os riscos. Desta forma, contribuem para uma melhor qualidade de serviço e para uma maior satisfação do turista.

De acordo com o International Tourism Consulting Group (IPK, 2015), em 2012, mil milhões de pessoas viajou por todo o mundo sendo que a fonte de informação mais usada pelos viajantes foi a internet (cf. Quadro 8).

78% Pesquisam informações na internet antes de realizar a viagem
45% Procuram uma ideia inicial sobre a sua viagem na internet
43% Lêem opiniões de outros viajantes na internet
31% Assistem alguns vídeo relacionados a sua viagem
24% Lêem Blogues sobre viagens
46% Opinam sobre o hotel em <i>sites</i> de reservas on-line e/ou opiniões
70% Atualizam o seu perfil no <i>Facebook</i> quando estão a viajar
76% Colocam fotos da sua viagem em redes sociais
55% “gostam” alguma pagina do <i>Facebook</i> relacionada a sua viagem
52% Mudam o seu plano de viagem inicial depois de pesquisar na internet
46% Fazem check-in na internet usando programas como <i>Facebook</i> e <i>FourSquare</i>
85% Utilizam <i>smartphones</i> durante a sua viagem
30% Utilizam seus <i>smartphones</i> para encontrarem alguma oferta <i>online</i>

**Quadro 8 - Estatísticas da utilização da internet no Turismo**

**Fonte: IPK 2015, Elaboração Própria**

O turismo criativo também tem sido divulgado através das novas tecnologias de informação e comunicação, como podemos ver no Quadro 9.

<b>Nova Zelândia</b>	O Turismo Criativo Nova Zelândia (CTNZ) ( <a href="http://www.creativetourism.co.nz">www.creativetourism.co.nz</a> ) foi desenvolvido por Crispin Raymond em 2003, era uma plataforma de marketing para a promoção das experiências locais. Apesar da vasta oferta (esculturas em osso, tecelagem, cerâmica e gastronomia), este projeto foi criado por iniciativa privada. No entanto, não foi bem-sucedida pela falta de financiamento. Não se tendo verificado esse apoio as atividades centrais foram abandonadas (Raymond, 2007), deixou um legado significativo em termos de experiência, tendo servido de base para o turismo criativo da Áustria e para a iniciativa de turismo criativo da UNESCO, liderado pela Santa Fé (Wurzburger, 2009).
<b>Áustria</b>	O turismo criativo da Áustria foi criado por Elena Paschinger (antiga voluntária do CTNZ). Tem uma orientação mais comercial, sendo um projeto privado, com hotéis e prestadores de serviços privados ( <a href="http://www.kreativreien.at">www.kreativreien.at</a> ) e o blogue ( <a href="http://www.creativelena.com">www.creativelena.com</a> ). Existe ainda um núcleo de cidade está a desenvolver um projeto conjunto. O financiamento provém da venda de conteúdos criativos para <i>sites</i> , revistas, exposições, assim como do <i>marketing</i> das cidades.
<b>Barcelona</b>	Em 2005 foi fundado o Creative Turismo Barcelona (CTB), através da iniciativa da fundação FUSIC, da capital catalã, tendo por base o financiamento público (Courret, 2012). Funciona como uma rede de turismo criativo, e as experiências criativas que proporciona são sobretudo em Barcelona (FUSIC, 2012). Esta plataforma de turismo criativo parece ter efeito não só no turismo criativo como em todo o setor do turismo (Courret, 2012). A rede internacional de turismo criativo foi criada pela CTB em 2010 ( <a href="http://www.creativetourismnetwork.org">www.creativetourismnetwork.org</a> ), com o apoio da Comissão Europeia através do Programa Cultura, criando uma parceria com Paris e Roma. Juntaram-se já à CNT mais de 25 destinos e organizações (Courret, 2013).
<b>Reino Unido</b>	No Reino Unido, o Creative Tourist Ltd, é um projeto de uma agência de comunicação (sector privado) que faz a prestação de um serviço de anúncios, e a divulgação de eventos culturais e artísticos ( <a href="http://www.creativetourist.com">www.creativetourist.com</a> ). Teve início em Manchester e é o único projeto de turismo criativo no Reino Unido.
<b>Islândia</b>	Na Islândia o turismo criativo é de capital privado e oferece uma gama de experiências relacionadas com elfos e com toda a mitologia a eles associada, como o folclore e as maravilhas. No entanto, possui também uma oferta mais contemporânea com base na moda, na culinária e no <i>design</i> .
<b>Espanha</b>	Na Galiza, o Pon le Cara al Turismo ( <a href="http://www.ponlecaralturismo.com">www.ponlecaralturismo.com</a> ) oferece um guia dos recursos criativos da região (iniciativa privada).
<b>Paris</b>	O Creative Paris ( <a href="http://www.creativeparis.info">www.creativeparis.info</a> ) é um programa público contando com mais de 1 000 cursos, recebendo mais de 10 000 visitas por mês, das quais 30% são internacionais.
<b>Espanha, França, Itália e Reino Unido</b>	A base do projeto Cookening ( <a href="http://www.cookening.com">www.cookening.com</a> ) consiste em, partilhar refeições com os anfitriões, proporcionando assim aos turistas uma experiência gastronómica. Está presente em vários países, entre eles, Espanha, França, Itália e Reino Unido.
<b>Porto Alegre</b>	O Turismo Criativo Projeto Porto Alegre ( <a href="http://www.portoalegrecriativa.info/site/">http://www.portoalegrecriativa.info/site/</a> ) foi lançado no Brasil. Oferece experiências de artes cénica e visual, de moda, de culinária e das tradições gaúchas. No Brasil existe também o Baía Criativa que funciona como uma incubadora de projetos de turismo criativo.
<b>Holanda</b>	A cidade Den Bosch, criou uma estratégia de revitalização do seu centro histórico, assim como da sua própria identificação cultural. A estratégia consistiu em reunir quadros de Bosch, criando um evento comemorativo da morte do pintor e uma rede entre todas as cidades com obras do pintor (Rede Bosch Cidades).
<b>Tailândia</b>	Em Bangucoque foram criadas inúmeras experiências criativas para turistas: a escola de massagem Wat Po; as aulas de boxe tailandês são um novo campo de interesse educativo para os turistas; e existem aulas de cozinha tailandesa em quase todos os hotéis de 5 estrelas de Bangucoque. Estas atividades são divulgadas na página oficial do turismo da Tailândia ( <a href="http://www.tourismthailand.org">www.tourismthailand.org</a> ) que visa a promoção integrada do turismo criativo (MADMAG, 2013).
<b>Santa Fé</b>	A nível das parcerias público-privadas, o turismo criativo da Santa Fé é parcialmente financiado pela cidade, mas a maioria do seu financiamento provém da comercialização de experiências ( <a href="http://www.santafecreativetourism.org">www.santafecreativetourism.org</a> ).

**Quadro 9 - Exemplos de projetos de turismo criativos.**  
**Fonte: Elaboração própria**

O turismo criativo tem também vindo a utilizar as TIC para a sua promoção e divulgação (cf. Quadro 10):

<b>Destino</b>	<b>Página WEB</b>
Accra (Gana)	<a href="http://www.motcca.gov.gh">http://www.motcca.gov.gh</a>
Áustria	<a href="http://www.kreativreien.at">www.kreativreien.at</a>
Baia (Brasil)	<a href="http://www.cultura.ba.gov.br/projeto/bahia-criativa/">http://www.cultura.ba.gov.br/projeto/bahia-criativa/</a>
Bangkok (Tailândia)	<a href="http://www.tourismthailand.org/Real-Experiences/Travel-Stories">http://www.tourismthailand.org/Real-Experiences/Travel-Stories</a>
Barcelona (Espanha)	<a href="http://www.barcelonacriativa.info">www.barcelonacriativa.info</a>
Biot (França)	<a href="http://www.visit-biot.com/discover/creative-tourim">www.visit-biot.com/discover/creative-tourim</a>
Cerdeira (Portugal)	<a href="http://www.cerdeiravillage.com">www.cerdeiravillage.com</a>
Costa Rica	<a href="http://idiomasmhcr.wix.com/languagemhcr">http://idiomasmhcr.wix.com/languagemhcr</a>
Frascati (Itália)	<a href="http://www.easyfrascati.com">www.easyfrascati.com</a>
Galiza (Espanha)	<a href="http://www.ponlecaralturismo.com">www.ponlecaralturismo.com</a>
Guatemala	<a href="mailto:llatzer@llatzer.com.gt">llatzer@llatzer.com.gt</a>
Ibiza (Espanha)	<a href="http://www.ibizacreativetourism.com">www.ibizacreativetourism.com</a>
Inglaterra (Reino Unido)	<a href="http://www.creativetourist.com/">http://www.creativetourist.com/</a>
Islândia	<a href="http://www.creativeiceland.is">www.creativeiceland.is</a>
Japão	<a href="http://www.airserve.jp/tours/">http://www.airserve.jp/tours/</a>
Loulé (Portugal)	<a href="http://www.loulecriativo.pt/home">http://www.loulecriativo.pt/home</a>
Louvre Lens (França)	<a href="http://autourdulouvrelens.com">http://autourdulouvrelens.com</a>
Nova Zelândia	<a href="http://www.creativetourism.co.nz">www.creativetourism.co.nz</a>
Paris (França)	<a href="http://www.creativeparis.info">www.creativeparis.info</a>
Porto Alegre (Brasil)	<a href="http://www.portoalegrecreativa.info">www.portoalegrecreativa.info</a>
Província de Aragon (Espanha)	<a href="http://www.hito.eu">www.hito.eu</a>
Província de Namur (Bélgica)	<a href="http://www.paysdesvallees.be/en/creative-tourism.html?IDC=27728">http://www.paysdesvallees.be/en/creative-tourism.html?IDC=27728</a>
Reino Unido	<a href="http://www.creativetourist.com">www.creativetourist.com</a>
Saint Feliu de Guixol (Galiza – Espanha)	<a href="http://www.guixols.cat">www.guixols.cat</a>
Saint-Jean-Port-Joli (Québec)	<a href="http://www.saintjeanportjolvillagecreatif.com">www.saintjeanportjolvillagecreatif.com</a>
Santa Fé	<a href="http://www.santafecreativetourism.org">www.santafecreativetourism.org</a>
Tailândia	<a href="http://www.discovertheotheryou.com">www.discovertheotheryou.com</a>
Taos (Novo México – EUA)	<a href="http://www.taos.org">www.taos.org</a>

**Quadro 10 - Quadro-resumo com exemplos de projetos de turismo criativos promovidos nas TIC**

**Fonte: Elaboração própria**

Na elaboração do plano de negócios do “Criativo Portugal”, de forma a avaliar o seu potencial de mercado e a sua estratégia de promoção, será tida em conta a experiência dos projetos que foram apresentados anteriormente.

## **2.3. Modelo do plano de negócios**

De acordo com Morris et al. (2005), um modelo de negócio é uma representação concisa de como um conjunto interligado de variáveis das áreas de risco estratégico e económico, são direcionadas com vista a criar vantagem competitiva sustentável nos mercados definidos, pelo que se apresenta como vital a elaboração de um modelo de negócio, com base nos dados recolhidos.

Devem ser considerados seis elementos específicos num modelo de negócio: missão, estrutura, processos, receitas, questões jurídicas e tecnologias (Schmid, 2001).

O termo “Modelo de Negócio” pode induzir diferentes interpretações. No entanto, algumas definições são mais usadas devido à sua estabilidade conceptual ou fundamentação empírica (Calia, 2007). Chesbrough e Rosenbaum (2010) consideram que o modelo de negócio é constituído pela proposta de valor, construção de uma cadeia de valor interna, estrutura de custos, mercados alvo, modelo de lucro, rede de valor e estratégia competitiva. No mesmo sentido Linder e Cantrell (2000) consideram que o modelo de negócio surge das seguintes variantes: preços, distribuição, forma organizacional, modelo de receitas, vendas, relação com comércio habilitado para internet e, em especial, proposta de valor.

Para Osterwalder (2012), o modelo de negócio é um documento onde a empresa descreve como vai gerar dinheiro e sustentar ao longo do tempo o seu lucro, onde determina quais os meios que utilizará para alcançar o rumo definido e para identificar os componentes básicos, estes autores propõem as seguintes questões (cf. Figura 2):



**Figura 2 - Criação de valor**

Fonte: adaptado de Osterwalder (2012)

O “Criativo Portugal” é um projeto de negócio que se inicia com o desenho do seu modelo, tendo por base as características anteriormente apresentadas e visando avaliar o seu potencial e a sua sustentabilidade, em particular nas vertentes de mercado e económico-financeira.

### **2.3.1. Tela do plano de negócios**

“Hoje em dia estão a emergir inúmeros modelos de negócio inovadores. Estão a ser formadas indústrias completamente novas, ao mesmo tempo que as antigas se esboroam. Jovens empresários lançam desafios à velha guarda, alguns dos quais lutam fervorosamente por se reinventarem” (Osterwalder, 2013, p.4).

Osterwalder e Pigneur (2010) definiram a tela do modelo de negócio como sendo uma ferramenta que usa uma linguagem compartilhada na forma de descrever, observar, avaliar e transformar os modelos de negócio. Esta tela, designada em inglês por “The Business Model Canvas”, é composta por 9 blocos (Figura 3).

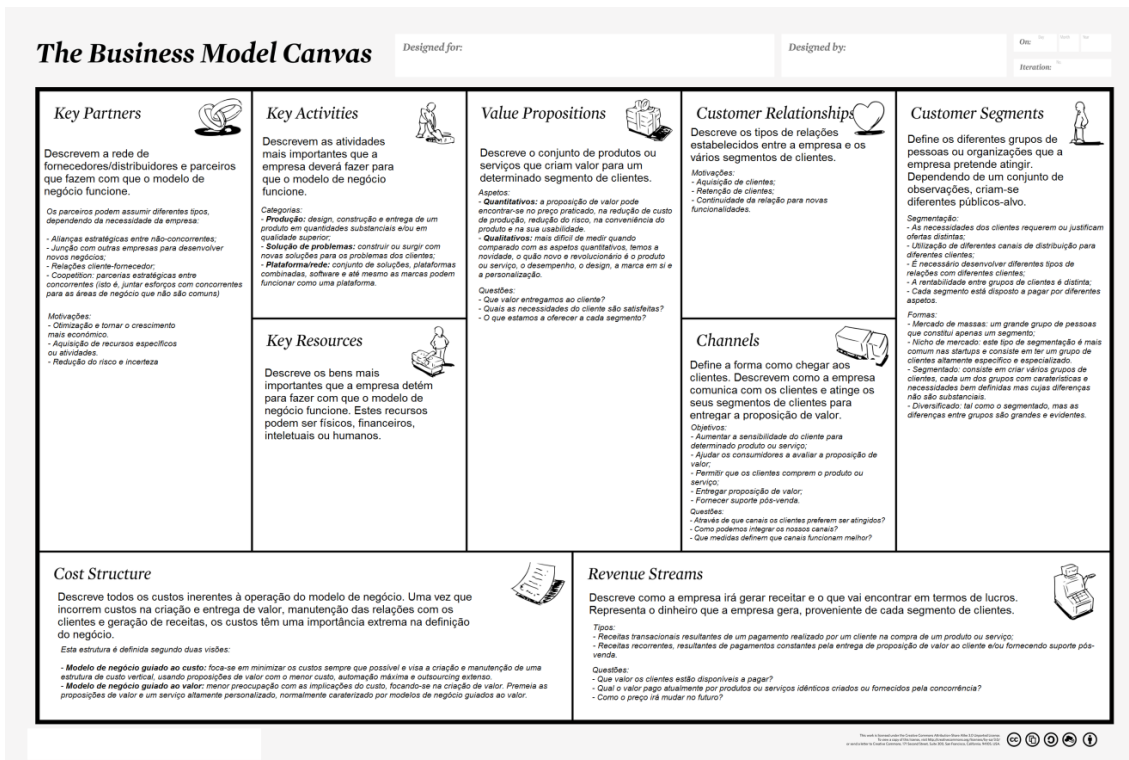


Figura 3 - Modelo Canvas (tela de negócio)

Fonte: <http://www.businessmodelgeneration.com/>

No projeto “Criativo Portugal”, a tela de negócios assume grande relevância, uma vez que permite identificar o potencial de mercado, as necessidades de investimento e o tipo de financiamento necessário.

## **CAPITULO III – Metodologia**

Neste capítulo serão apresentados os objetivos, a metodologia, o desenvolvimento e os resultados do estudo que se pretende efetuar.

### **3.1. Objetivos do estudo de mercado**

Neste trabalho, a identificação da oportunidade de mercado foi o *driver* para a criação de um projeto *online* na área do turismo criativo, sustentado numa plataforma agregadora da oferta a nível nacional.

Até ao momento, não é conhecida nenhuma plataforma turística, em Portugal, que disponibilize aos turistas informações pormenorizadas que permitam escolher um destino, considerando a oferta de turismo criativo. O conceito de negócio em estudo facilita a dinamização deste tipo de turismo, uma vez que o turista não necessita de se deslocar a uma agência de viagens ou de procurar em vários *sites* as informações sobre a oferta de uma determinada região do país, possibilitando ainda a marcação de reservas *online*.

Através de dois questionários, pretendeu-se analisar perfis, motivações e qual a receptividade de potenciais utilizadores à plataforma turística *online*, bem como estudar os potenciais parceiros “clientes” e perceber se estão dispostos a pagar para se associarem à plataforma.

### **3.2. Metodologia do estudo**

A pesquisa documental consumou-se de Outubro de 2014 a Fevereiro de 2016, sendo consultados dados publicados oficialmente pela Organização Mundial do Turismo, pelo Turismo de Portugal, pelo INE e ainda por outras entidades assinaladas ao longo desta dissertação.

A aplicação do plano de negócios ao projeto seguiu a seguinte metodologia:

Construção do modelo de negócio, onde é apresentado o conceito, a missão, a visão, os valores e a Tela do Modelo de Negócios de Osterwalder (2010).

Realização do estudo de mercado, utilizando a análise PESTA (fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicas e ambientais) e o modelo das 5 Forças de Porter.

Elaboração do plano de marketing, utilizando a matriz *SWOT* para a definição da estratégia de *marketing* a seguir e definição das políticas de marketing-mix (Mercator XXI, 2010).

No plano de recursos humanos incluiu-se uma apresentação da equipa de trabalho, as funções e a estrutura organizativa, bem como a definição das competências, os perfis desejados para os colaboradores e um programa de formação (Portugal, 2010).

O plano de operações apresenta uma descrição das instalações e dos equipamentos necessários ao funcionamento da empresa, os recursos necessários, a descrição dos processos de produção e de prestação dos serviços (Portugal, 2010).

O plano financeiro foi elaborado tendo em consideração as necessárias projeções financeiras de vendas e de *cash-flows* bem como da rentabilidade do projeto, utilizando-se para o efeito a folha de cálculo FINICIA disponibilizada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). Este modelo financeiro permite estudar a viabilidade económica e financeira do projeto e efetuar com facilidade uma análise de cenários (IAPMEI, 2010).

Foram também utilizadas técnicas não documentais, tendo sido construídos dois inquéritos por questionário, com públicos-alvo distintos (Anexo I e Anexo II).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008) o inquérito por questionário visa colocar a “um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro aspeto que interesse aos investigadores”.

### **3.3. Construção do questionário e recolha de dados**

O questionário realizado aos potenciais utilizadores da plataforma é constituído por vinte e uma questões (Anexo I).

As questões foram elaboradas em função dos objetivos definidos para o estudo, colocando-se questões que permitem identificar o perfil do turista, tais como: a duração; onde pernoitam, com quem passam as férias; qual o tipo de turismo que praticam; onde

efetuam a pesquisa de informação para preparar as suas férias; se consideram importante a existência de uma plataforma que lhes disponibilize a oferta de turismo criativo, sendo ainda analisados os dados sobre o perfil socioeconómico dos mesmos.

Os questionários foram elaborados em dois idiomas (português e inglês) de forma a se conseguir obter respostas de uma maior diversidade de públicos-alvo. Os questionários foram distribuídos *online* através da plataforma *Survey Monkey* e divulgados através de *e-mails*, do *Facebook*, do *Yelp* e do *Tripadvisor*. Tendo sido aplicado de 23 de Outubro a 23 de Novembro de 2015. Relativamente à dimensão da amostra, considerando um nível de confiança de 95% e o número total de inquéritos respondidos, foi calculado o valor de 6,08 para o intervalo de confiança, (Creative Research Systems, 2012) (cf. Quadro 11).

Find Confidence Interval	
Confidence Level:	<input checked="" type="radio"/> 95% <input type="radio"/> 99%
Sample Size:	<input type="text" value="258"/>
Population:	<input type="text" value="38768"/>
Percentage:	<input type="text" value="50"/>
<input type="button" value="Calculate"/> <input type="button" value="Clear"/>	
Confidence Interval:	<input type="text" value="6.08"/>

**Quadro 11 - Intervalo de confiança da amostra**

**Fonte: Creative Research Systems**

O inquérito realizado aos potenciais parceiros da plataforma (**Anexo II**) foi aplicado a 7 potenciais parceiros, um por cada área de turismo criativo (servindo de verificação deste requisito o CAE - Código de Atividade Económica, de cada empresa, nas três maiores regiões do continente, ao nível da dormidas de turistas em estabelecimentos hoteleiros por NUT II de Janeiro a Outubro de 2015 (INE, 2016), Algarve (15,6 milhões de dormidas), Lisboa (aproximadamente 10,8 milhões de dormidas) e Norte (5,4 milhões de dormidas), e nos dois arquipélagos, Madeira (5,8 milhões de dormidas) e Açores (1,2 milhões de dormidas), de modo a obter-se uma amostra representativa por área.

Com esta amostra procurou-se identificar o nível interesse dos potenciais parceiros no projeto e verificar se se encontram registados em diretórios de empresas; se recebem turistas e se têm a intenção de participar numa plataforma *online* que divulgue a sua atividade e qual o valor que estão dispostos a pagar. Os questionários foram distribuídos

*online* através da plataforma *Survey Monkey* e divulgados por *e-mail*, no *Facebook*, e distribuídos diretamente a potenciais parceiros. A sua aplicação decorreu de 23 de Outubro a 15 de Dezembro de 2015.

Foram elaboradas questões fechadas, que possibilitaram obter uma maior eficácia nas respostas, na análise e no tratamento dos dados. Em ambos os questionários se recorreu à utilização de uma escala de *Likert*, para avaliar os atributos em termos de importância (de 1 a 5).

Recorreu-se à estatística descritiva para analisar os dados e os gráficos e as tabelas foram elaborados com a ajuda do *website Survey Monkey* e do *software Microsoft Excel*.

## **CAPITULO IV – Plano de negócios**

### **4.1. Apresentação do conceito**

O projeto a desenvolver visa a criação de uma plataforma de promoção turística *online* para a divulgação do turismo criativo português. Em Portugal não existe nenhuma aplicação informática que, por um lado, possibilite ao turista durante a estada, ter acesso às diferentes atividades criativas que poderá experienciar a nível nacional e que, por outro lado, permita a escolha em função do território onde ele se encontra. A plataforma dará informações sobre o tempo de duração das atividades e possibilitará efetuar a reserva das atividades *online*, constituindo uma oportunidade de mercado quer do lado da oferta como da procura, permitindo centralizar toda a informação num só lugar e simplificar o processo de pesquisa de informação ao potencial interessado.

A plataforma poderá ser acedida através de computadores, *tablets*, *smartphones*, entre outros, possibilitando que o turista em qualquer local consiga conetar-se e pesquisar informações sobre a atividade que deseja realizar. Haverá também um sistema de classificação das atividades realizadas, sendo elaborado um *ranking* de acordo com as opiniões dos turistas, que permitirá que outros potenciais interessados tenham uma perceção da qualidade do serviço que é prestado.

### **4.2. Missão, visão e valores do projeto “Criativo Portugal”**

#### **4.2.1. Missão**

A missão do “Criativo Portugal” é proporcionar um serviço de excelência na divulgação do turismo criativo em Portugal, promovendo uma relação de harmonia entre a cultura e a comunidade local.

Através dos serviços de reserva de atividades criativas, pretende ser um modelo de excelência e um motor de desenvolvimento turístico da oferta e procura do turismo criativo em Portugal, contribuindo para a sua dinamização e diversificação.

### **4.2.2. Visão**

O "Criativo Portugal " pretende ser uma plataforma líder na promoção do turismo criativo em Portugal.

### **4.2.3. Valores**

Promover a autenticidade e o respeito pela cultura e tradições portuguesas;

Promover Portugal como destino turístico criativo;

Promover a sustentabilidade ambiental e os recursos turísticos.

## **4.3. A Tela do Modelo de Negócios da plataforma “Criativo Portugal”**

Para desenvolver o modelo de negócio do “Criativo Portugal” fui utilizada a tela concebida por Alexander Osterwalder que integra nove blocos e cobre as quatro áreas fundamentais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. (Osterwalder, A. &Pigneur, Y., 2013)

Da aplicação da tela (*Business Model Canvas*) ao conceito “Criativo Portugal”, resultou o Quadro 12:

1	Clientes ( <i>Customer Segments</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado nacional e internacional;</li> <li>- Classe média e média-alta com gosto por atividades culturais e que pretenda usufruir de uma experiência de cocriação e com um grau elevado de autenticidade.</li> </ul>
4	Relacionamento com os Clientes ( <i>Customer relationships</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer relações de proximidade entre turistas e o fornecedor de serviços;</li> <li>- Assistência personalizada.</li> </ul>
3	Canais de Comunicação ( <i>Channels</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canais <i>online</i> (a própria plataforma, através do Google, e redes das sociais);</li> <li>- Restauração (colocação de toalhetes nas mesas com divulgação da plataforma).</li> </ul>
2	Proposta de valor ( <i>Value Propositions</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reserva de atividades criativas;</li> <li>- Motor de desenvolvimento turístico da oferta e procura do turismo criativo em Portugal.</li> </ul>
7	Atividades-chave ( <i>Key Activities</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de atividades de turismo criativo;</li> <li>- Reserva das atividades;</li> <li>- Negociação com os fornecedores de atividades de turismo criativo</li> <li>- Eventos.</li> </ul>
8	Parceiros-chave ( <i>Key Partners</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas com atividades de turismo criativo;</li> <li>- Turismo de Portugal;</li> <li>- Entidades regionais;</li> <li>- Autarquias e Juntas de Freguesias;</li> <li>- Revistas de Turismo;</li> <li>- Blogueiros;</li> <li>- Órgãos de comunicação social;</li> <li>- Grandes empresas.</li> </ul>
6	Recursos Chave ( <i>Key Resources</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intelectuais: registo de marcas, base de dados de parceiros, contactos com parceiros na criação de artigos;</li> <li>- Físicos: Sede da empresa, equipamentos de escritório e tecnológicos;</li> <li>- Recursos Humanos especializados;</li> <li>- Financeiros: Capital próprio e proveniente da venda de serviços.</li> </ul>
9	Custos ( <i>Cost Structure</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos de investimento;</li> <li>- Custos com os recursos humanos;</li> <li>- Custos operacionais.</li> </ul>
5	Receitas e benefícios ( <i>Revenue Streams</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa para a promoção (paga pelos parceiros das atividades de turismo criativo);</li> <li>- Eventos.</li> </ul>

**Quadro 12 - Tela do modelo de negócio do projeto "Criativo Portugal "**

**Fonte: Elaboração própria com base em Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013)**

## 4.4. Estudo de Mercado

Em 2012, existiam em Portugal 50.426 empresas com atividade principal nas áreas culturais e criativas, totalizando um volume de negócios de 4,6 mil milhões de euros de acordo com a informação do Sistema de Contas Integradas das Empresas (INE, 2014).

Em 2013, o mercado de trabalho registava 73,1 mil pessoas empregadas no setor cultural e criativo, com 40% delas a possuir habilitações académicas ao nível do ensino superior.

O *Internacional Chamber of Commerce* (ICC) estima que as indústrias criativas são responsáveis por mais de 3% do produto interno bruto (PIB) da UE e 2,7% do emprego, embora a grande dificuldade esteja na incapacidade de atrair os finalistas e recém-licenciados para projetos e iniciativas de empreendedorismo, facto que impede a geração de um número maior de negócios criativos (EC, 2015).

O desenvolvimento da competência empreendedora e da sustentabilidade dos negócios criativos assume grande importância na construção de uma economia criativa. De notar que o tecido empresarial das Indústrias Criativas regionais é formado maioritariamente por entidades de pequena dimensão que, não raro, apresentam dificuldades de afirmação no mercado.

Para fazer face a estes desafios, é necessário criar plataformas de serviços de apoio aos negócios criativos nas vertentes ecológicas e económicas, que ajudem a estabelecer redes de parceria, apoiem os criativos na orientação para o mercado e facilitem as ligações com o exterior. (ADDICT, 2009)

O crescimento dos negócios criativos surge assim como uma oportunidade e terá um papel decisivo na modernização e inovação de setores tradicionais.

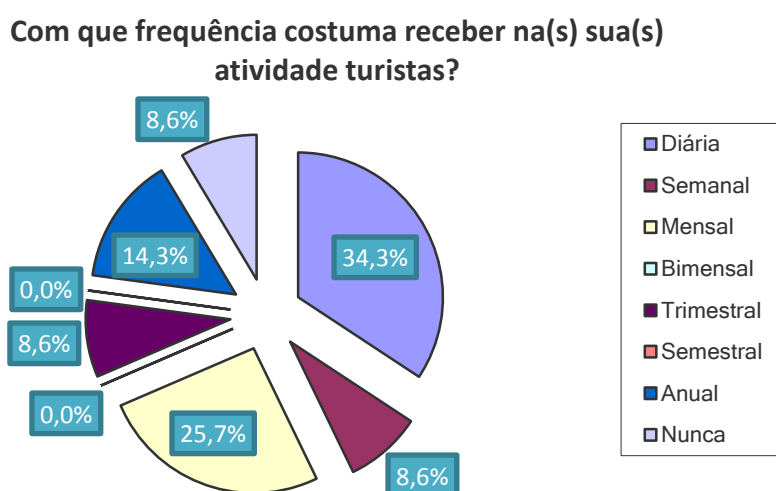
De forma a estudar o mercado potencial iremos apresentar a caracterização dos potenciais parceiros (Cf. Anexo IV):

As empresas inquiridas estão em atividade há mais de um ano e a maioria (51,4%) existe há dez anos, 22,8% tem entre cinco a dez anos e 25,8% entre um a cinco anos. Ao nível da empregabilidade, 12 dos inquiridos afirma ter ao seu serviço apenas um trabalhador.

Das 35 empresas inquiridas, 62,9% não estão registadas em nenhum diretório de empresas (um diretório de empresas menciona e organiza informações de empresas que promovam atividades nos diferentes sectores).

As empresas inquiridas estão inseridas nas regiões em estudo (Lisboa, Porto, Algarve, Madeira e Açores) e foram selecionadas de acordo com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE), (cf. Anexo III) tendo sido verificada a possibilidade de realizarem atividades de turismo criativo.

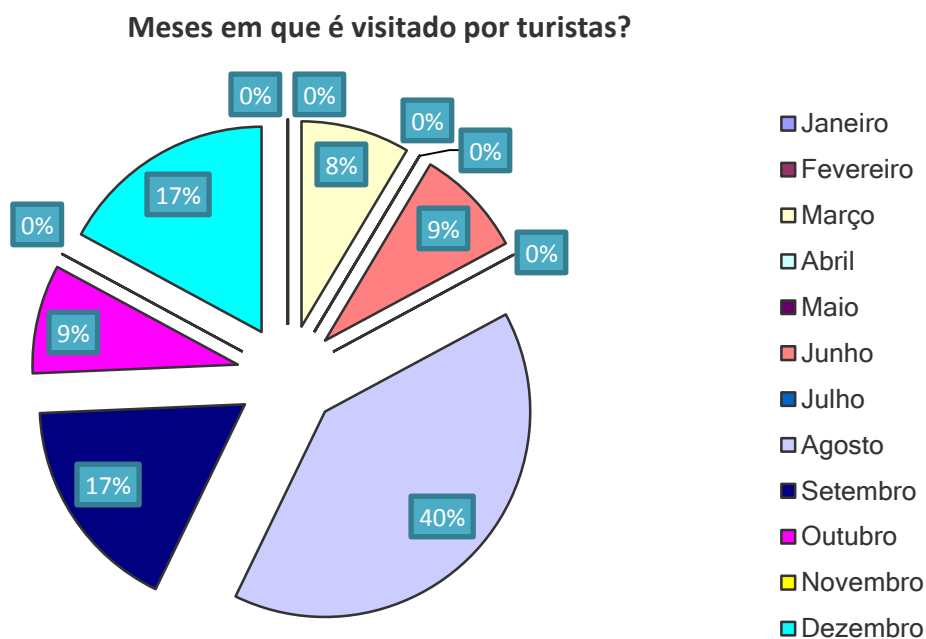
Quando inquiridas sobre a frequência com que costumam receber turistas na sua atividade, 34,3% dos inquiridos indica “diariamente”, 25,7% “mensalmente”, 14,3% “anualmente”, 8,6% “semanalmente” e 8,6% “trimestralmente” (cf. Gráfico 1).



**Gráfico 1 - Frequência com que recebe turistas**

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos**

Recebem visitas sobretudo em agosto (40%), setembro e dezembro (17,1% em ambos), mas também em março, junho e outubro (8,6% em cada). Todavia, referiram que não recebem turistas nos meses de janeiro, fevereiro, abril, maio, julho e novembro (cf. Gráfico 2).



**Gráfico 2 - Meses em que é visitado por turistas**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Em relação à questão sobre “a que dia da semana é mais visitado”, 48,6% dos inquiridos indica o sábado, 17,1% refere a terça-feira e a mesma percentagem, o domingo. 8,6% dos inquiridos mencionou a quinta e a sexta-feira. Curiosamente, não indicam que são visitados à segunda-feira (cf. Gráfico 3).

### A que dias da semana é mais visitado?

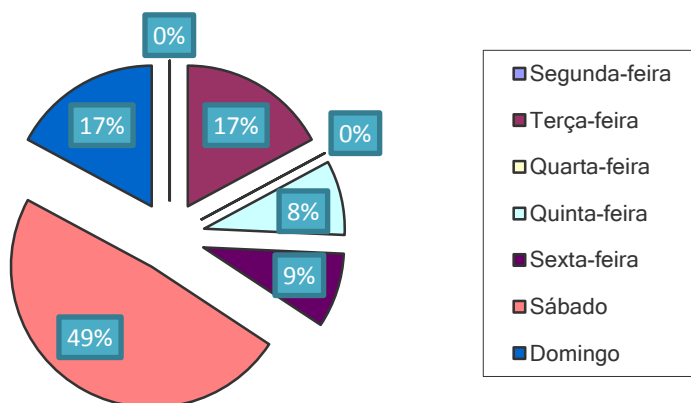


Gráfico 3 - Dias da semana em que é mais visitado

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Quanto à nacionalidade dos turistas, 48,6% dos inquiridos afirmam ser procurados por portugueses, 25,7% por ingleses, 17,1% por franceses e 8% por italianos. O motivo que leva os turistas a visitá-los em 40% dos casos é para efetuarem compras, em 34,3% para experienciar, 17,1% visionar e 8,6% aprender (cf. Gráfico 4).

### Qual a nacionalidade dos turistas?

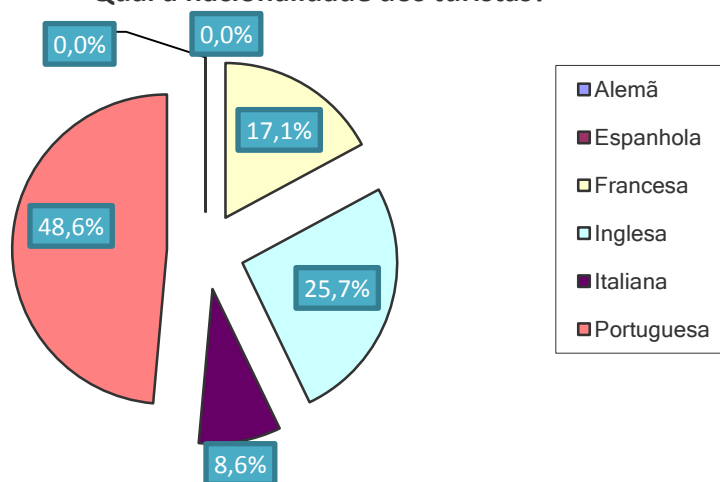


Gráfico 4 - Nacionalidade dos turistas

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Na questão “qual o principal motivo de viagem dos turistas que recebem”, 68,6% respondeu que era a cultura, 22,9% o sol e mar e 8,6% os negócios (cf. Gráfico 5).

### Qual o principal motivo de viagem dos turistas que recebe?

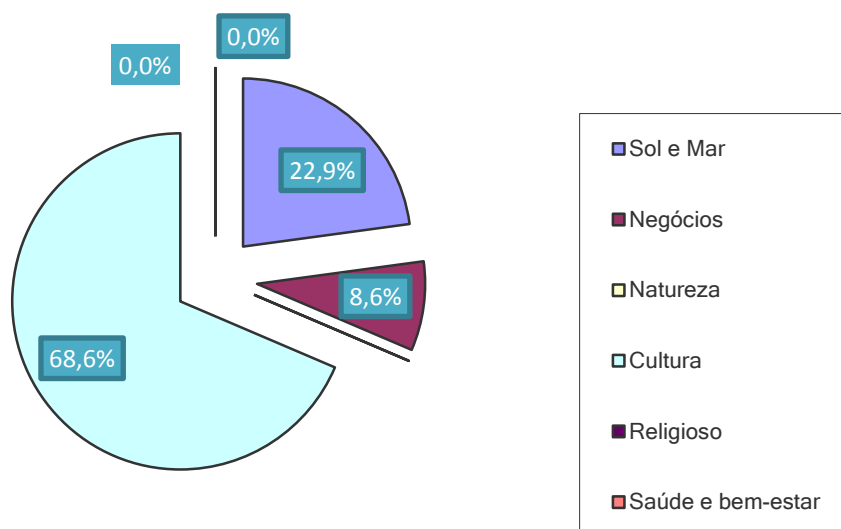


Gráfico 5 - Motivação principal da viagem dos turistas

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Quanto ao principal motivo de visita do turista à empresa, 40% referiu como principal motivo, a realização de compras e 34,3% respondeu “experenciarm” (cf. Gráfico 6).

### Qual o motivo da visita à empresa?

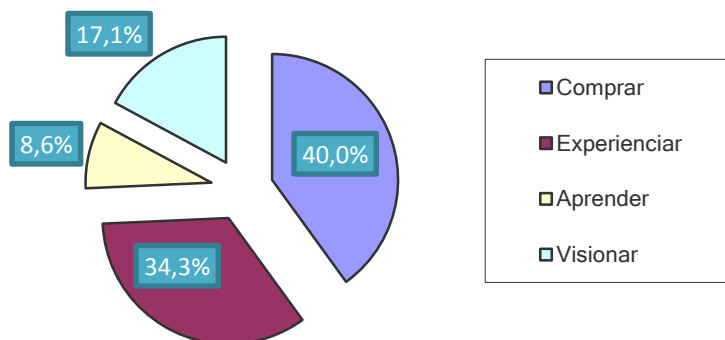


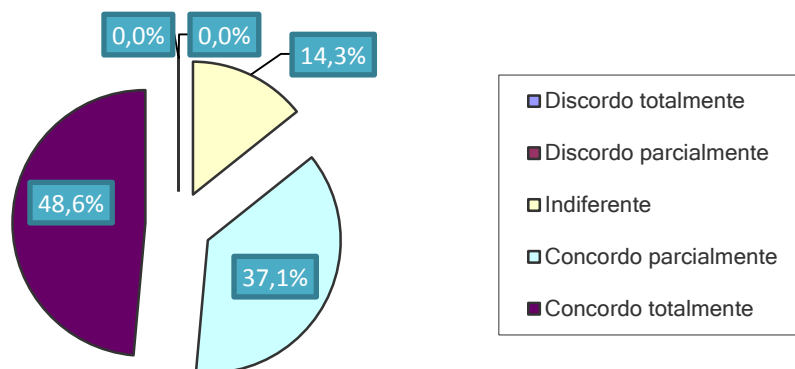
Gráfico 6 - Motivo da visita

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Uma das questões mais importantes do questionário foi a que procurou medir o nível de concordância/discordância relativamente à afirmação “tenho interesse em promover o meu negócio através de um *website online* que agrega e divulga atividades de turismo

criativo”. E neste caso, 48,6% dos inquiridos respondeu “Concordo totalmente”, 37,1% concorda parcialmente e 14,3% manifestou-se indiferente (cf. Gráfico 7).

**Indique: “Tenho interesse em promover o meu negócio através de um website online que agrega e divulga atividades de turismo criativo”.**

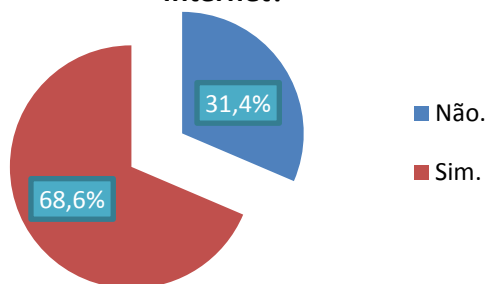


**Gráfico 7 - Grau de interesse em promover o negócio através do website**

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos**

Constatou-se também que 68,6% dos inquiridos possui uma página na *internet* (cf. Gráfico 8).

**O seu negócio possui uma página na Internet?**



**Gráfico 8 - Possui uma página na internet**

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos**

Note-se que face à questão sobre os montantes que estariam dispostos a pagar mensalmente pela promoção dos seus negócios, a maioria dos inquiridos (52%) respondeu entre os 10€ e os 15€ (cf. Gráfico 9).

### Montante a pagar mensalmente

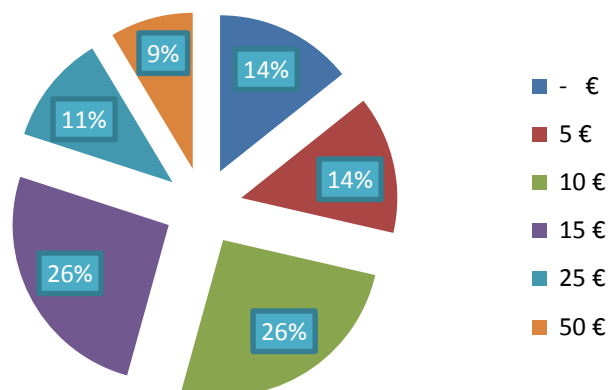
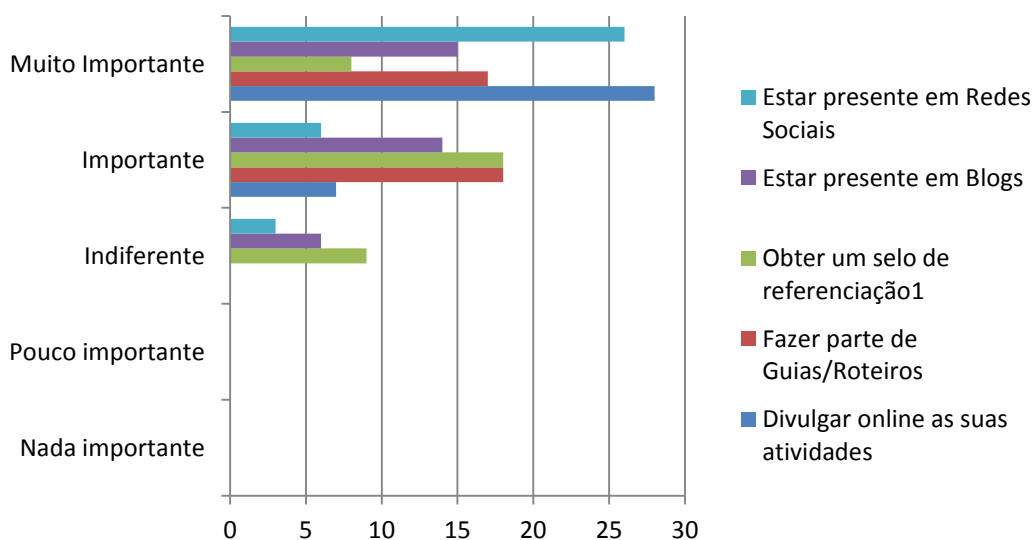


Gráfico 9 - Montante a pagar mensalmente

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Da análise às respostas dos inquiridos sobre como classificam os aspetos relacionados com a divulgação e promoção dos seus negócios, destaca-se que 28 consideram muito importante divulgar as suas atividades *online*, 26 consideram muito importante estar presente em redes sociais, 18 dos inquiridos considera importante fazer parte de guias/roteiros, 18 classificam como “importante” obter um selo de referência, 15 dos inquiridos considera importante estar presente em blogues (cf. Gráfico 10).



#### Gráfico 10 - Classificação em relação à divulgação e promoção do negócio

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Em resumo, através dos dados recolhidos nos inquéritos aplicados aos possíveis parceiros de turismo criativo, constatou-se que 51,4% das empresas inquiridas existem há mais de um ano, 12 empresas possuem apenas um trabalhador e a maioria não se encontra registada em nenhum diretório (62,9%), embora 68,6% possua uma página na *internet*.

Do total de inquiridos, 48,6% “concorda totalmente” com a promoção do seu negócio através de um *website online* agregador da oferta em de turismo criativo. Quanto ao montante a pagar mensalmente, a maioria respondeu dentro do intervalo de 10€ a 15€ e consideram ser muito importante a divulgação *online* das suas atividades (28 dos inquiridos) tal como estar presente em redes sociais (26 dos inquiridos).

No que se refere à receção de turistas, 34,3% dos inquiridos recebe diariamente turistas, o mês com maior frequência de turistas é agosto (40%) e o dia da semana mais visitado é o sábado (48,6%). O motivo de visita mais referido é o da realização de compras (40%) e a principal motivação para a realização das férias é a cultura (68,6%).

## 4.5. A Análise do Macro Ambiente (PEST)

### 4.5.1. Ambiente Político-Legal

Estabilidade política: No último ano assistiu-se a alguma instabilidade política em Portugal devido aos resultados das eleições legislativas e à constituição de um governo que durou apenas 27 dias. A constituição de um governo minoritário, embora com o apoio dos parceiros políticos, aumenta o risco de consolidação orçamental e de reformas estruturais, que ficam assim dependentes de consenso político (Fitch, 2015).

Políticas económicas: a implementação de medidas de austeridade devido à crise económica que se traduziram em cortes nos salários e aumentos de impostos e taxas vieram aumentar a instabilidade na vida dos portugueses.

Enquadramento legal: a atribuição de novos incentivos fiscais, a imposição de leis mais exigentes relativamente à defesa do consumidor e de proteção do ambiente ou a criação

de um novo regime de apoios financeiros, nomeadamente o Regime Geral dos Financiamentos do Turismo de Portugal, I.P. – REGFIN e as medidas do programa Portugal 2020 constituem oportunidades a explorar pelas empresas para reforçar a sua competitividade e garantir a diferenciação dos seus produtos.

## 4.5.2. Ambiente Económico

O PIB revela a riqueza produzida em Portugal num determinado período de tempo. É um indicador económico global que permite fornecer indicações acerca da dinâmica económica do país. De acordo como a Tabela 1, é possível apurar que de 2010 a 2012 o PIB teve um decréscimo no seu valor. Em 2013 e 2014 verificou-se uma ligeira subida e as previsões indicam um crescimento da economia nacional, reflexo da recuperação gradual da economia, especialmente ao nível da procura interna.

**Tabela 1 - Produto Interno Bruto**

PIB (em Milhões)	2010	2011	2012	2013	2014
	179.929,8	176.166,6	168.398,0	170.269,3	173.446,2

Fonte: Eurostat | Institutos Nacionais de estatística - Contas Nacionais Anuais

O consumo privado é um indicador que varia em função do rendimento disponível dos agentes privados. De 2010 a 2013 registou-se um decréscimo das despesas de consumo. Com base na Tabela 2, é possível verificar que em 2014 o consumo privado aumentou, resultado da evolução do consumo de bens.

**Tabela 2 - Consumo Final: Total, Público e Privado em % do PIB**

Consumo Privado (em percentagem)	2010	2011	2012	2013	2014
	86,5	85,7	84,8	84,4	84,5

Fonte: Eurostat | Institutos Nacionais de estatística - Contas Nacionais Anuais

Os níveis da inflação influenciam fortemente as decisões empresariais. Baixas taxas de inflação oferecem maior confiança e por inerência diminuem os custos dos agentes económicos, favorecendo o investimento.

Desde 2011 que se tem registado uma descida da taxa de inflação (Tabela 3) embora em 2015 tenha havido uma subida neste indicador que, no entanto, permitiu a manutenção do poder de compra.

**Tabela 3 - Taxa de Inflação, em % (Taxa de Variação)**

Taxa de Inflação (em percentagem)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	1,4	3,7	2,8	0,3	-0,3	0,5

Fonte: Eurostat | Institutos Nacionais de estatística - Contas Nacionais Anuais

A taxa de desemprego registou um forte aumento entre 2010 e 2013, no entanto, em 2014 a taxa de desemprego diminuiu, como podemos verificar na Tabela 4. Apesar da retoma da economia, prevê-se a manutenção de valores elevados nesta taxa.

**Tabela 4 - Taxa de desemprego por género, em percentagem**

Taxa de Desemprego (em percentagem)	2010	2011	2012	2013	2014
	10,8	12,7	15,5	16,2	13,9
Masculino	9,8	12,3	15,6	16,0	13,5
Feminino	11,9	13,0	15,5	16,4	14,3

Fonte: INE 2016

Na taxa de desemprego, os valores mais elevados encontram-se na faixa etária dos menores de 25 anos. No entanto, dos 25 aos 54 anos a taxa é de 12,7% e dos 55 aos 64 é de 13,7% (Tabela 5), pelo que não se prevê que esta situação venha a influenciar a procura do “Criativo Portugal”, uma vez que 74,2% dos inquiridos têm idade superior a 30 anos.

**Tabela 5 - Taxa de desemprego por idades**

Taxa de Desemprego 2014	Total	<25	25-54	55-64
	13,9	34,8	12,7	13,7

Fonte: INE 2016

O empreendedorismo tem sido um fator-chave no dinamismo económico, decisivo nos níveis de eficiência, inovação e produtividade, bem como na criação de emprego. Através da Tabela 6, é possível verificar que a criação de novas empresas tem registado alguma oscilação, verificando-se que entre 2010 e 2012 houve um decréscimo nas empresas em atividade; já entre 2013 e 2015, o valor aumentou.

De acordo com os dados da atividade turística, não podemos afirmar que se vivam momentos de crise no turismo pois a procura continua a aumentar. Os estabelecimentos hoteleiros registaram cerca de um milhão de hóspedes e 2,5 milhões de dormidas em Novembro de 2015, com uma estada média de 2,5 noites e proveitos totais de 125,2 milhões de euros segundo o INE (2016).

**Tabela 6 - Demografia empresas de Serviços**

<b>Demografia empresas Serviços (em unidades)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	22.640	26.143	22.756	26.364	26.374	28.007

Fonte: INE 2016

### **4.5.3. Ambiente sociodemográfico e cultural**

Os impactos socioculturais decorrentes do turismo exercem mudanças nas experiências dos residentes, nomeadamente no seu comportamento diário, nos seus valores, no estilo de vida e nas manifestações culturais e artísticas dos destinos (OMT, 2003).

**Tabela 7 - População residente por género com 15 e mais anos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado**

<b>Nível de escolaridade 2014 (em milhares)</b>	<b>Total</b>	<b>Sem nível de escolaridade</b>	<b>Básico 1º Ciclo</b>	<b>Básico 2º Ciclo</b>	<b>Básico 3º Ciclo</b>	<b>Secundário e pós secundário</b>	<b>Superior</b>
<b>Homens</b>	4.155,6	227,6	1.011,8	549,3	977,5	825,1	564,3
<b>Mulheres</b>	4.727,9	560,9	1.105,7	446,7	839,6	877,2	897,8

Fonte: INE 2015

O nível de escolaridade da população portuguesa aumentou de forma muito significativa na última década. De acordo com a Tabela 7, observa-se que a maioria da população possui o ensino básico e cerca de 2 milhões de pessoas possuem o 1º ciclo. De notar que nos detentores de um curso superior, aproximadamente 900 mil são mulheres e representam o maior grupo no nível superior. O aumento do nível médio de escolaridade em Portugal configura uma grande oportunidade de negócio, dado que a população utilizará com maior facilidade as tecnologias de informação e poderá aumentar a propensão para a realização de novas experiências, em particular, na área do turismo.

Com base no Sistema de Contas Integradas das Empresas de 2014 e nos resultados ao nível da empregabilidade, com cinquenta mil empresas no setor cultural e criativo a empregarem 78,4 mil pessoas, verifica-se alguma predisposição da população para as atividades do setor cultural e criativo.

#### **4.5.4. Ambiente Tecnológico**

Em 2013, as atividades realizadas na *internet* com maior frequência foram o envio e recebimento de *e-mails* (85%), a pesquisa de informação sobre bens e serviços (74%), a leitura de jornais/revistas (72%), a participação em redes sociais (70%), a pesquisa de informação sobre saúde (67%) e ouvir rádio/ver TV (60%). Ainda no mesmo ano, 70% dos utilizadores de *internet* em Portugal participou em redes sociais, 13% acima da média Europeia (57%) (INE, 2014).

Em 2014 registou-se um total de 2,75 milhões de acessos efetuados através do serviço de acesso fixo à *internet* de banda larga (ANACOM, 2014). Do total de possuidores de telemóvel, 47,9% utilizavam *smartphones* em Setembro de 2014 (ANACOM, 2014). No final de 2014, 63% dos agregados domésticos possuíam acesso à computador (INE, 2014).

No primeiro semestre de 2015, mais de 86% dos internautas portugueses acederam a *sites* de comércio eletrónico, (ACEPI, 2015). As estatísticas mostram que em 2014, 42% das reservas hoteleiras foram realizadas *online* (Tourism Innovation LAB, 2015), revelando uma grande apetência dos turistas por este tipo de canal.

O projeto “Criativo Portugal” poderá beneficiar da tendência para a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, especificamente através da criação de uma aplicação que permita a utilização da tecnologia, aproveitando a tendência para a aquisição de serviços e marcação de reservas *online*, bem como a utilização das redes sociais na construção da sua estratégia de *marketing*.

#### **4.5.5. Fatores Ecológicos/Ambientais**

Nos últimos anos a camada do ozono tem-se deteriorado, como tal pretende-se no projeto evitar a utilização de recursos que direta ou indiretamente comprometem a sustentabilidade ambiental, como é o caso da impressão dos documentos em papel.

## 4.6. Análise da competitividade do setor

O objetivo estratégico das empresas é encontrar uma posição que permita defender-se das cinco forças definidas por Michael Porter (cf. Quadro 13), ou influenciá-las a seu favor (Porter, 1985).

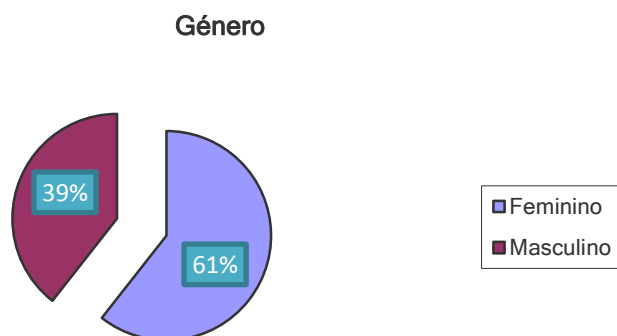
<p><b>Ameaça de novos concorrentes (barreiras à entrada)</b></p> <p>A ameaça de novas entradas no negócio de uma plataforma de promoção do turismo criativo de Portugal é <u>reduzida</u> devido à falta de incentivos ao seu financiamento. No entanto, é elevada ao nível das plataformas regionais. A ameaça de novas entradas é considerada baixa, uma vez que existem dificuldades na disponibilização de recursos financeiros – devido aos processos burocráticos e à concessão de crédito - a demora pode resultar na anulação da decisão de investimento.</p>	<p><b>Ameaça de novos concorrentes</b></p>	<p><b>Determinantes da rivalidade (crescimento da indústria)</b></p> <p>Na rivalidade entre empresas concorrentes, o risco é <u>elevado</u>. Podem-se ter como parceiras algumas empresas que estejam associadas a <i>sites</i> de venda de experiências, ao nível da estratégia de comunicação na utilização de meios de divulgação <i>online</i> idênticos, como é o caso das redes sociais, pelo que a estratégia de <i>marketing</i> e de comunicação terá de ter como base a diferenciação.</p>
<p><b>Poder negocial dos fornecedores</b></p>		<p><b>Rivalidade na Indústria</b></p>
<p><b>Determinantes do poder negocial dos fornecedores</b></p> <p>Um dos principais desafios ao nível dos fornecedores é o desconhecimento de que podem rentabilizar a sua atividade através da associação da mesma ao turismo. Trata-se de um turismo ainda com pouca divulgação e expressão em Portugal. O poder negocial dos fornecedores é <u>médio</u> uma vez que existe equilíbrio entre a procura e a oferta.</p>	<p><b>Ameaça de novos produtos</b></p>	<p><b>Determinantes do poder negocial dos clientes</b></p> <p>Com a utilização da <i>internet</i> pelo consumidor final, este tem vindo a ganhar poder negocial sobre o produto que adquire, uma vez que o consumidor está mais informado e vê esclarecidas algumas das suas dúvidas através do <i>feedback</i> de outros clientes e de blogues, baseando neles as suas escolhas. O poder negocial dos clientes é considerado <u>médio</u>, uma vez que é essencial que os serviços satisfaçam e eventualmente até superem as expectativas dos clientes, pela diferenciação face à concorrência.</p>
<p><b>Ameaça de produtos ou serviços substitutos</b></p> <p>O cliente procura uma atividade de turismo criativo com base na autenticidade e na cultura portuguesa, pelo que poderão ser uma ameaça os <i>sites</i> de vendas de experiências bem como os projetos de promoção de atividades de turismo criativo de âmbito local. A ameaça de serviços substitutos é considerada <u>média</u>, por se considerar que existe espaço de mercado para várias empresas. Os fatores críticos de sucesso estão na capacidade de satisfação das expectativas dos clientes, nomeadamente através da diferenciação e da inovação do serviço.</p>		

**Quadro 13 - Modelo das Cinco Forças de Porter**

Fonte: Adaptado de Porter, M. (1985)

## 4.7. A análise do perfil dos turistas criativos

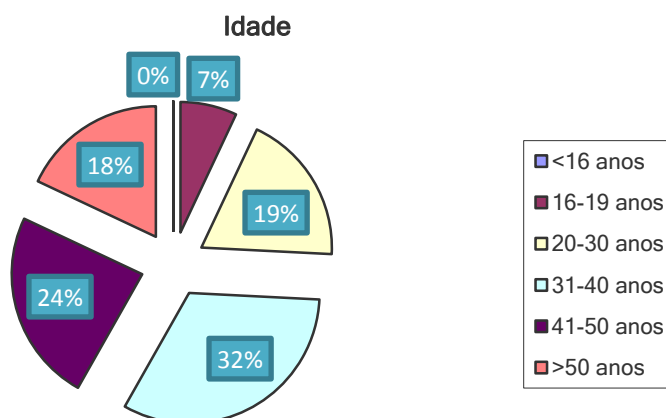
Com a aplicação do questionário a potenciais utilizadores da plataforma (cf. Anexo I), obtivemos uma amostra de 258 inquiridos (cf. Anexo III), dos quais 154 (60,6%) foram do género feminino e 154 (39,4%) do género masculino (cf. Gráfico 11).



**Gráfico 11 – Género**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Relativamente às faixas etárias, a maioria dos inquiridos encontra-se na faixa etária entre os 31-40 anos, com 32% (cf. Gráfico 12).

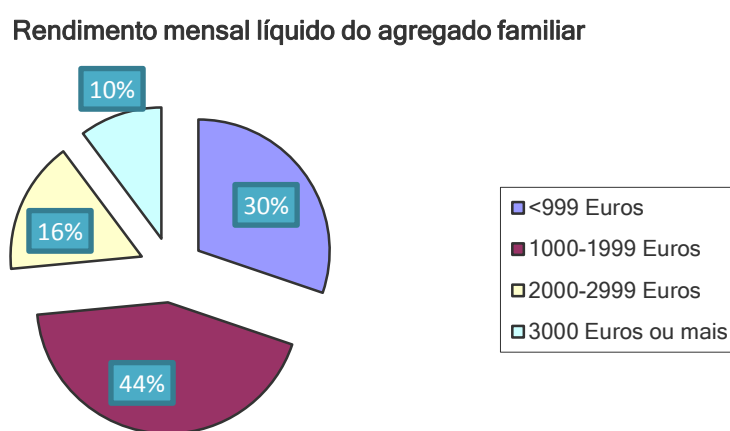


**Gráfico 12 – Idade**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Por outro lado, 14 inquiridos (5,5%) possuem o ensino básico, 83 inquiridos (32,4%) têm o ensino secundário e 159 dos inquiridos (62,1%) têm formação superior (cf. Anexo III).

Já em relação ao rendimento mensal líquido do agregado familiar, 74 inquiridos (30,2%) respondeu ser menor que 900€, para 106 inquiridos (43,3%) situa-se entre os 1.000€ e os 1.999€, para 40 inquiridos (16,3%) entre os 2.000€ e os 2.999€ e 25 dos inquiridos (10,2%) referiram possuir um rendimento líquido mensal do agregado familiar, no valor de 3.000€ ou mais (cf. Gráfico 13).



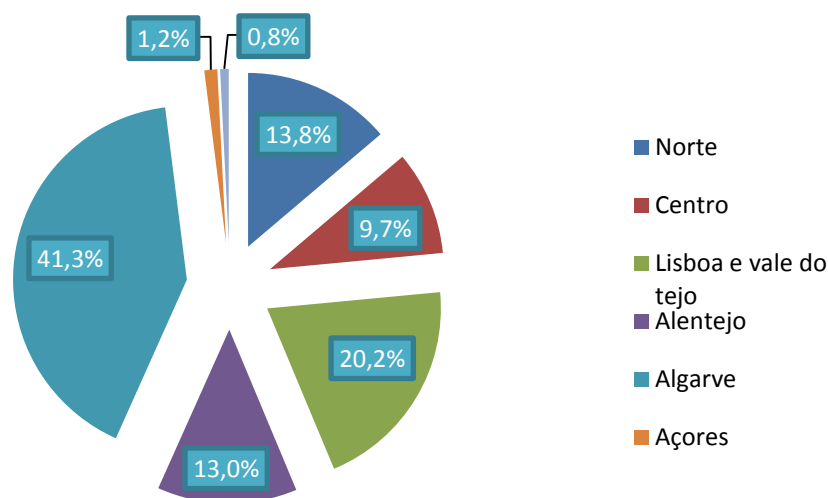
**Gráfico 13 - Rendimento Mensal Líquido do agregado familiar**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Quando questionados sobre o número de visitas anteriores a Portugal, 32 inquiridos (12,4%) referiram entre 3 a 4 vezes, 28 inquiridos (10,9%) entre 4 a 6 vezes e 163 inquiridos (63,2%) mais que 6 vezes (cf. Anexo III). Quanto à duração das férias, 83 inquiridos (32,5%) entre 5 a 10 dias, 71 dos inquiridos (27,8%) entre 11 a 15 dias e 82 inquiridos (32,2%) mais de 15 dias, 3 inquiridos não responderam (cf. Anexo III).

Em relação à região onde costumam passar férias, 34 inquiridos (13,8%) respondeu no Norte, 24 inquiridos (9,7%) no Centro, 50 inquiridos (20,2%) em Lisboa e vale do Tejo, 102 inquiridos (41,3%) no Algarve, 3 inquiridos (cf. Gráfico 14).

### Em que região costuma passar as suas férias?



**Gráfico 14 - Região onde costuma passar férias**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Na questão “como costuma passar as férias”, a maioria dos inquiridos afirmou passar férias acompanhado (94,5%) só 14 inquiridos responderam “sozinho”, 5 inquiridos não responderam (cf. Anexo III).

Quanto ao tipo de turismo realizado com maior frequência, 165 inquiridos (65%) afirmou ser o sol e mar, 49 inquiridos (19,3%) o turismo de natureza e 34 inquiridos (13,4%) o turismo cultural (cf. Anexo III).

Relativamente à questão sobre o local de pernoita nas férias, 49 inquiridos (20,8%) respondeu que é na casa de amigos, 55 inquiridos (23,3%) em casa arrendada, 74 inquiridos (31,4%) em hotéis e 22 inquiridos não responderam à questão (cf. Anexo III).

Na questão relativa ao tipo de fontes de informação consultadas para planear as férias, 80 inquiridos (31,9%) destacou que é junto dos amigos e familiares, 54 inquiridos (21,5%) em guias e roteiros, 104 inquiridos (41,4%) em blogues/*websites* e 7 inquiridos não responderam à questão (cf. Gráfico 15).

### Quais as fontes de informação que consulta para planejar as suas férias?

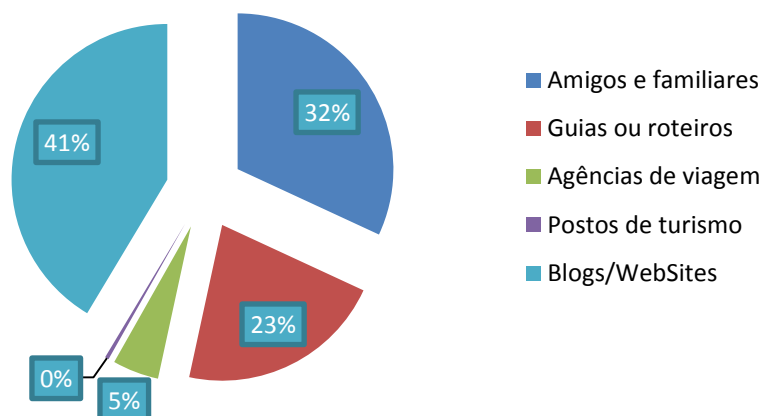


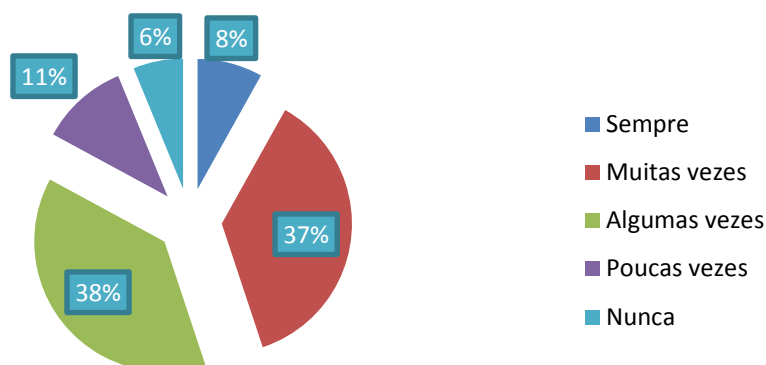
Gráfico 15 - Fontes de informação que consulta

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

No sentido de analisar o grau de interesse em relação ao turismo criativo e às atividades conexas e de forma a identificar potenciais utilizadores da plataforma, foram colocadas duas questões. Na primeira, relativamente ao grau de interesse em atividades de turismo criativo, 4 inquiridos (1,6%) referiram que detestam ou não gostam, 58 inquiridos (22,7%) que são indiferentes, 193 inquiridos (75,7%) referiram que gostam ou gostam muito e 3 inquiridos não responderam à questão (cf. Anexo III). Quando questionados sobre se já participaram em atividade de turismo criativo, 219 inquiridos (84,9%) responderam que não participaram e 39 inquiridos (15,1%) responderam que já participaram em atividades de turismo criativo (cf. Anexo III).

Na questão fulcral do inquérito “Em que medida utilizaria uma plataforma *online* que lhe permitisse efetuar reservas para a prática de atividades de turismo criativo?”, 116 inquiridos (44,9%) afirmam “sempre” ou “muitas vezes”, 98 inquiridos (38%) “algumas vezes”, 44 inquiridos (17,1%) “poucas vezes” ou “nunca” (cf. Gráfico 16).

**Em que medida utilizaria uma plataforma online que lhe permitisse efetuar reservas para a prática de atividades de turismo criativo?**

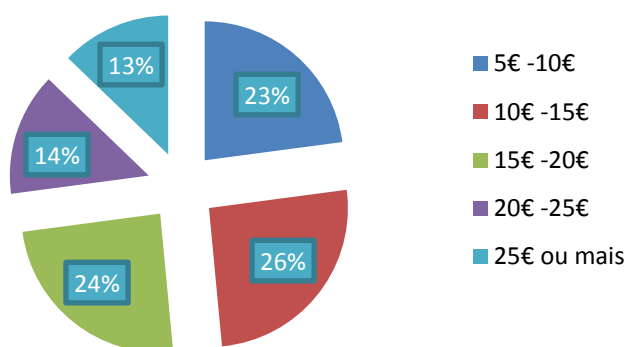


**Gráfico 16 - Utilizaria uma plataforma *online***

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Para ajudar a definir uma estratégia de preços junto dos potenciais parceiros, evitando promover atividades a preços desajustados entre a procura e a oferta, foi colocada a seguinte questão: “Quanto estará disposto a despende, por pessoa, numa atividade de turismo criativo?”. Do total, 59 inquiridos (22,9%) responderam entre 5€ a 10€, 66 inquiridos (25,6%) 10€ a 15€, 63 inquiridos (24,4%) 15€ a 20€, (cf. Gráfico 17).

**Quanto estará disposto a despende por pessoa, numa atividade de turismo criativo?**



**Gráfico 17 - Valor a despende por pessoa**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Foi pedido aos potenciais utilizadores para indicarem o tipo de atividades em que participam com maior frequência, uma vez que as mesmas corresponderão às categorias de turismo criativo a aplicar no projeto. Iremos destacar apenas as duas atividades que obtiveram maior taxa de resposta (cf. Gráfico 18). As restantes respostas poderão ser consultadas com mais detalhe no Anexo III. Assim sendo, destacam-se os seguintes resultados:

- Mais frequente: 55 inquiridos responderam “gastronomia”;
- 2ª mais frequente: 39 responderam “música”;
- 3ª mais frequente: 36 responderam “artes de *media*”;

Com os dados obtidos, constata-se que as atividades de gastronomia, música, artes de *media* e artesanato e arte folclórica são as mais praticadas pelos inquiridos e que as atividades de literatura e *design* são as menos praticadas, ressalvando que 26 dos inquiridos não responderam à questão.

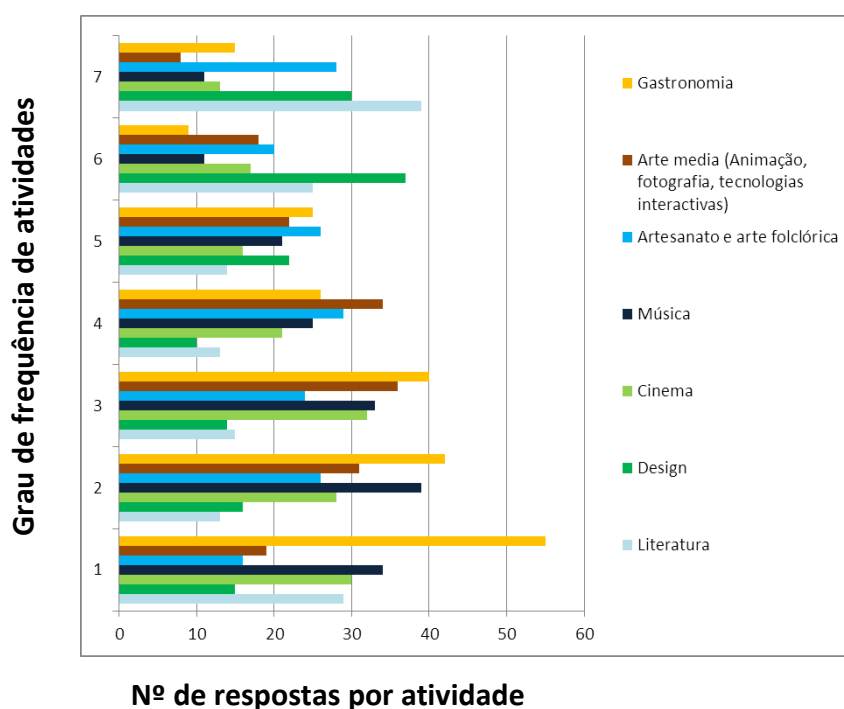
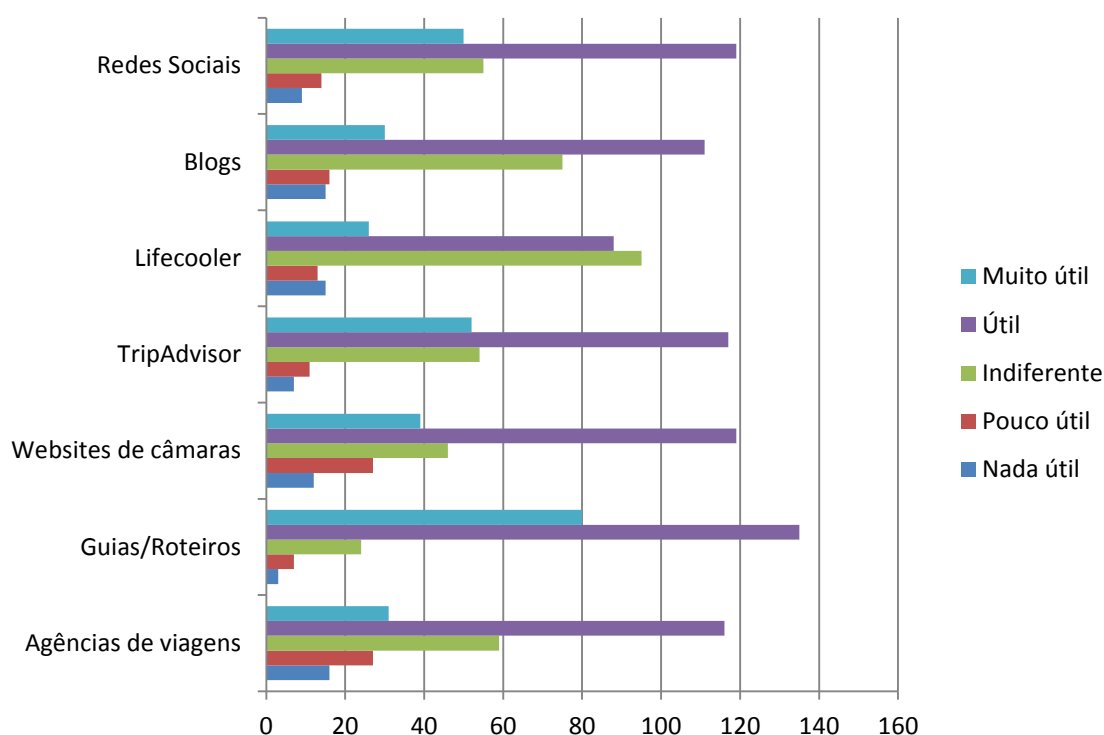


Gráfico 18 - Grau de frequência de atividades

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Na perspetiva da estratégia de promoção e de eventuais parcerias, foi solicitado aos inquiridos que indicassem o grau de utilidade relativamente à informação

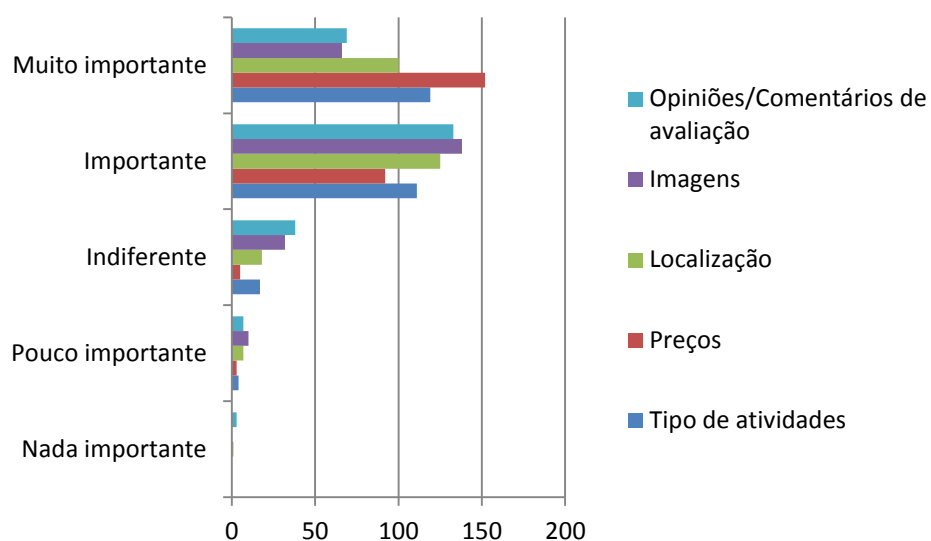
disponibilizada por alguns meios de comunicação/promoção turística. A maioria considera útil a informação disponibilizada pelas agências de viagens (116 inquiridos), são considerados muito úteis os guias e roteiros (80 inquiridos), nos *websites* de câmaras (119 inquiridos), no *TripAdvisor* (117 inquiridos), nos blogues (111 inquiridos) e nas redes sociais (119 inquiridos). O portal de turismo e lazer *Lifecooler* foi classificado “indiferente” por 95 inquiridos (cf. Gráfico 19).



**Gráfico 19 - Grau de utilidade relativamente à informação disponibilizada pelos meios de comunicação/promoção turística**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

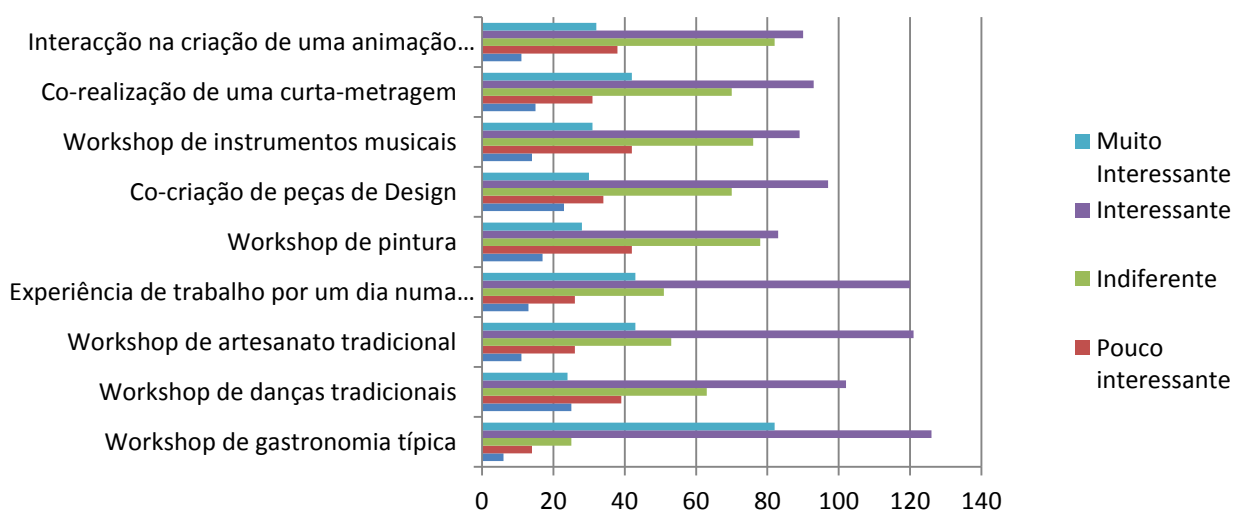
Foi também colocada a seguinte questão: “Que importância atribui aos seguintes itens, na escolha de atividades criativas (cursos de experiências)?”. Constatou-se que os dois itens que obtiveram mais vezes a classificação de muito importante foram o tipo de atividades (119 inquiridos) e o preço (152 inquiridos). A localização (125 inquiridos), as imagens (138 inquiridos) e as opiniões/comentários de avaliação (133 inquiridos) foram as respostas mais vezes referenciadas com a classificação “importante”. (cf. Gráfico 20).



**Gráfico 20 - Importância atribuída aos itens na escolha de atividades criativas**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Solicitou-se aos inquiridos que indicassem qual o grau de interesse em atividades de turismo criativo (cf. Anexo III) e verificou-se que todos os itens foram classificados como interessantes. O *workshop* de gastronomia típica foi classificado como “muito interessante” por 82 inquiridos (cf. Gráfico 21).



**Gráfico 21 - Grau de interesse por atividade de turismo criativo**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Após a análise dos questionários e o tratamento dos dados, conclui-se que a maioria dos inquiridos é do género feminino (60,6%), possui entre 31 e 50 anos (32,4 e 23,8%), o

seu rendimento mensal líquido por agregado situa-se entre os 1.000 e 1.999€ (43,3%) e as suas habilitações são ao nível do ensino superior (62,1%). Já viajaram em turismo mais de 6 vezes em Portugal (63,2%), a duração das férias situa-se entre os 5 a 15 dias (65%), a região mais procurada para a realização das férias é o Algarve (41,3%) e dão preferência ao turismo de sol e mar. Passam sobretudo férias acompanhados e apenas 5,5% dos inquiridos indicaram fazê-lo sozinhos. 31,4% ficam hospedados em hotéis, 41,4% selecionam informações para as suas férias em blogues e *websites*. 51,4% dos inquiridos revelam gostar de atividades de turismo criativo, no entanto só 15,1% já participou nelas ativamente. Apenas 6,2% indica não recorrer a uma plataforma para fazer as reservas de atividades de turismo criativo. Estão dispostos a pagar entre 5 e 15€ por atividade (50%) e os principais fatores na escolha da atividade são o preço e a tipologia de atividade. No que se refere aos meios de informação turística apresentados, consideram a maior parte deles tem utilidade.

## 4.8. Análise da Concorrência

Existem várias aplicações tecnológicas ou *sites* concorrentes da plataforma em estudo. Seguidamente apresentam-se algumas dessas aplicações:

<b>TripAdvisor</b>	Para além do <i>site</i> , existe uma aplicação que permite encontrar atividades disponíveis nas proximidades. Está disponível para telemóveis e permite a integração com o <i>Facebook</i> e a sua utilização é gratuita. É pouco intuitivo e tem escassez de informações no âmbito das atividades criativas. Para partilhar conteúdos e comentários é necessário efetuar o registo.
<b>Odisseias</b>	Permite a compra de algumas experiências. A oferta é limitada e focada nas grandes cidades e arredores. Não permite a reserva, apenas a compra da experiência. Obriga ao registo.
<b>Goodlife</b>	Permite a compra de algumas experiências. A oferta é muito limitada nas atividades de turismo criativo. Não permite a reserva, apenas a compra da experiência. Obriga ao registo.
<b>Groupon<sup>1</sup></b>	Permite a compra de algumas experiências. A oferta é muito limitada nas atividades de turismo criativo. Não permite a reserva, apenas a compra da experiência. É focado na venda por descontos. Obriga a um registo.
<b>Lifecooler</b>	Tem uma vasta listagem de informação com contactos, porém não permite a reserva, assim como não tem as datas das atividades a realizar. Não é necessário registo basta consultar e não requer qualquer pagamento.
<b>Casas Brancas</b>	Apenas divulga projetos locais da rede (Costa Alentejana e Vicentina), permitindo a reserva, terá de colocar os seus dados para poder reservar e efetuar o pagamento via cartões no momento da reserva.
<b>Loulé Criativo</b>	Apenas divulga projetos locais e a reserva é feita por <i>e-mail</i> . Requer o preenchimento de uma ficha de inscrição, com três dias de antecedência, o pagamento é feito no dia da atividade.

Quadro 14 - Concorrência

Fonte: Elaboração própria

<sup>1</sup> Segundo comunicado datado de 26 de Janeiro de 2016, a empresa encontra-se em processo de encerramento em Portugal.

Além das aplicações e *sites* referidos no Quadro 14, também os *sites* com informações turísticas das câmaras municipais fazem promoção a algumas das atividades ou a parceiros, limitando-se, no entanto, à disponibilização do contacto e a oferta de atividades de turismo criativo é limitada. Ao nível das estratégias seguidas pela concorrência verificamos o recurso ao pedido de registo, servindo de base para a estratégia de comunicação com o cliente e para o *Customer Relationship Management* (CRM).

## **4.9. Plano de Marketing**

O Plano de Marketing visa identificar as estratégias mais indicadas para a empresa, bem como as políticas do *marketing-mix* mais adequadas ao tipo de recursos disponíveis, aos objetivos definidos e ao mercado onde opera, detalhando também as ações de *marketing* necessárias para atingir esses fins.

### **4.9.1. Análise *SWOT***

É apresentada de seguida a análise a nova *SWOT* - modelo que cruza os fatores internos (a azul) e externos (a cinzento), gerando uma ação (cinzento sublinhado) para o “Criativo Portugal” (cf. Tabela 8):

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente Externo	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investimento inicial elevado;</b> Elevadas taxas de desemprego, <u>permite criar emprego apesar do investimento inicial.</u></li> <li>• A marca “Criativo Portugal” ainda não possui notoriedade e será utilizada apenas por turistas que usem a <i>internet</i> para planear as suas férias; Concorrência que já se encontra no mercado (notoriedade), <u>aproveitar a existência da concorrência para verificar quais as soluções mais eficazes na promoção junto dos turistas que usam a internet.</u></li> <li>• Fraco envolvimento do utilizador da plataforma e a atual conjuntura económica, <u>ter preços ajustados à realidade económica, permitindo assim uma maior procura.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fator novidade, uma vez que não existe nenhuma plataforma que divulgue as atividades de turismo criativo de âmbito nacional e que permitir fazer reservas de atividades, comunicar eventos de cada uma das 7 atividades enunciadas anteriormente e com um <i>design</i> simples e intuitivo; Concorrência que já se encontra no mercado (notoriedade), <u>permite ter um posicionamento diferenciado.</u></li> <li>• Grátis para o utilizador e de preço acessível para os parceiros; atual conjuntura económica, política de preços atrativa.</li> <li>• Divulgação dos espaços comerciais dos parceiros e angariação de novos turistas, inicialmente a nível nacional e depois a nível internacional. Elevadas taxas de desemprego, <u>permitem criar mais emprego ou a manutenção dos mesmos nos parceiros.</u></li> </ul>
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investimento inicial elevado;</b> O elevado de número de pessoas ligadas ao sector cultural; diferenciar o mercado do turismo; <u>permite criar um projeto com uma dinâmica nova e diferenciadora.</u></li> <li>• A marca “Criativo Portugal” ainda não possui notoriedade; Criar parcerias com grandes empresas para a elaboração de artigos e vantagens para publicação nas revistas internas; <u>através das parcerias com as grandes empresas alcançar maior notoriedade.</u></li> <li>• <b>Apenas é utilizada por turistas usem a internet para planear as suas férias;</b> O aumento das pesquisas de serviços e de reservas no sector do turismo <i>online</i>; <u>o aumento das pesquisas de serviços da internet atenua o facto de o projeto ser apenas de uso via internet, dependendo de prévio conhecimento das TIC.</u></li> </ul> <p>Fraco envolvimento do utilizador da plataforma. Cria parcerias com entidades relacionadas com o turismo e os meios de comunicação social; <u>promover-se como uma plataforma credível através de parcerias com entidades oficiais de turismo.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fator novidade, uma vez que não existe nenhuma plataforma que divulgue as atividades de turismo criativo de âmbito nacional e angariação de novos turistas, inicialmente a nível nacional, depois a nível internacional. Criar parcerias com entidades relacionadas com o turismo e os meios de comunicação; criar parcerias com grandes empresas com a criação de artigos e vantagens para publicação nas registas internas; <u>elaboração de uma estratégia de promoção no mercado nacional.</u></li> <li>• Grátis para o utilizador; <i>Design</i> da plataforma simples e intuitivo; <u>permite fazer reservas das atividades;</u> o aumento das pesquisas de serviços e de reservas no sector do turismo <i>online</i>; <u>desenvolver uma plataforma apelativa aos utilizadores, potencial de procura - utilizadores.</u></li> <li>• Comunicar eventos de cada uma das 7 atividades de turismo criativo; <u>Divulgação dos espaços comerciais dos parceiros;</u> diferenciar o mercado do turismo; <u>elaborar uma estratégia de diferenciação, potencial de procura - utilizadores.</u></li> </ul> <p><b>Preço acessível para os parceiros;</b> O elevado de número de pessoas ligadas ao sector cultural, <u>promover o conceito junto de parceiros culturais, potencial de clientes.</u></p>

**Tabela 8 - "Nova SWOT"**  
**Fonte: Elaboração própria**

## 4.9.2. Objetivos da empresa

Os objetivos do “Criativo Portugal” encontram-se expressos na Tabela 9.

<u>Não-económicos:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conquistar notoriedade junto dos turistas e dos parceiros de negócio;</li><li>• Criar uma relação de proximidade com os parceiros de negócio;</li><li>• Ter como parceiros as entidades de turismo.</li></ul>	<u>Económicos:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atingir um volume de vendas de 150.000€ no final de 2018;</li><li>• Conseguir pelo menos 800 parceiros em dois anos.</li><li>• Alcançar uma taxa de crescimento nas vendas de cerca de 50% no primeiro ano e de 5% nos anos seguintes.</li></ul>
<u>Na relação com os consumidores:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionar-se como marca de excelência;</li><li>• Elevar o tráfego na plataforma em 60% do primeiro para o segundo ano de atividade.</li></ul>	

**Tabela 9 - Objetivos de Marketing**

Fonte: Elaboração própria

Queremos que a plataforma tenha uma procura elevada de turistas e para tal iremos realizar campanhas de *email marketing*, criar dinâmicas nas redes sociais através de passatempos, convidar um embaixador da marca, criar um canal no *YouTube* para a divulgação de vídeos das atividades dos parceiros, uma campanha de *marketing* de guerrilha, não esquecendo também a participação em feiras de turismo e a divulgação na rede dos parceiros empresariais e nos meios de comunicação social.

## 4.9.3. Definição da Estratégia

Com base nas ferramentas de *marketing* STP (Segmentação, *Targeting* e Posicionamento) foi definido o seguinte desenvolvimento estratégico.

## 4.9.4. Segmentação

A segmentação do mercado terá como critério base, os turistas que visitam Portugal, quer internos quer internacionais.

#### **4.9.5. Targeting**

Os critérios de segmentação utilizados para definir o *target*, foram (cf. Anexo III):

Demográfico: Público-alvo com idades compreendidas entre os 16 e os 70 anos. Classe social: Média e média alta;

Geográfico: Todo o mercado nacional e o mercado internacional (com principal realce nos mercados francês, italiano e inglês);

Motivo da viagem: turismo de Sol e Mar, de Natureza e de Cultura, conjugando com atividades de turismo criativo.

#### **4.9.6. Posicionamento**

Tendo em consideração o diagnóstico estratégico realizado, será implementada uma estratégia de diferenciação da concorrência baseada na possibilidade de efetuar reservas *online* e na criação de um roteiro com a informação atualizada sobre a atividade, com informação sobre os pontos de interesse a visitar.

## 4.10. Marketing-mix

### 4.10.1. Produto e previsão de vendas

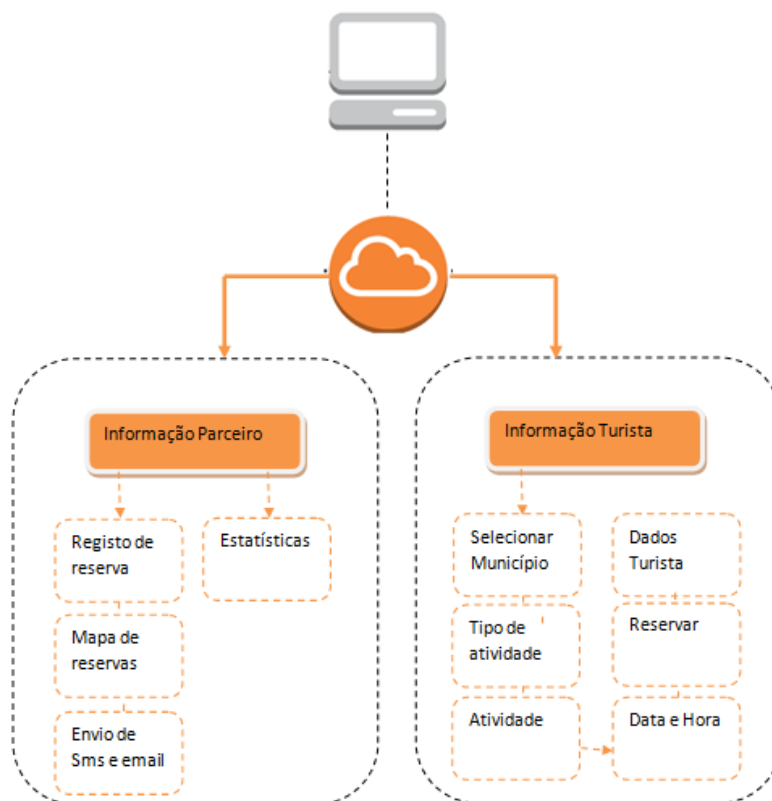


Figura 4 - Fluxograma "Criativo Portugal"

Fonte: Elaboração própria

O grafismo da plataforma será de forma a poder satisfazer os requisitos indicados no fluxograma (cf. Figura 4). Pretende-se que seja de utilização fácil e agradável, como tal, o mesmo terá cores alegres e suaves visando transmitir emoções positivas. A estrutura funcional será simples e a navegação intuitiva e atrativa. Existirão duas áreas específicas: uma direcionada para os turistas - onde se poderá de forma rápida encontrar uma atividade de turismo criativo e efetuar a reserva; a outra será dirigida aos parceiros, onde através de um *login* de acesso poderão ser consultadas as estatísticas e o mapa de reservas. Logo que o turista solicita a reserva é enviada automaticamente uma mensagem eletrónica e um *email* para o parceiro, informando-o do pedido (cf. Figura 4).

Com base nas respostas por região, que a questão “Tenho interesse em promover o meu negócio através de um *website online* que agrega e divulga atividades de turismo criativo” obteve (média de 3 respostas de concordância total por região) foram previstas vendas de assinaturas anuais, e estimamos os dados para os 308 municípios existentes, considerando um cenário realista e um cenário pessimista (-20% das vendas do cenário realista) (cf. Tabela 10).

**Tabela 10 - Previsão de vendas**

Municípios	Parceiros por Município (média)	Total Parceiros	Cenário
308	3	924	Realista
	2,4	739	Pessimista

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos nos inquéritos

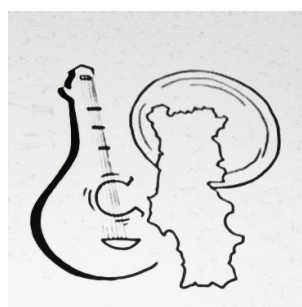
## 4.10.2. Denominação da marca

A denominação *Criativo Portugal* é inspirada no tipo de turismo que representa e no território. A escolha da palavra Portugal prende-se ainda com o facto de permitir rapidamente identificar o território.

## 4.10.3. Logótipo

Na criação do logótipo tentou-se ligar o elemento território às atividades de base cultural e gastronómica. “C” - representa a guitarra portuguesa e a música nacional. “P” - o prato faz referência à gastronomia nacional e o mapa de Portugal (cf. Figura 5).

**Figura 5 - Logótipo Criativo Portugal**



Fonte: Elaboração própria

#### **4.10.4. Serviços associados**

O *Criativo Portugal* irá criar parcerias com os postos de turismo, as associações locais, as associações de profissionais de produtos de turismo criativo. As revistas e os jornais especializados em turismo serão também contactados no sentido de se estabelecerem relações de parceria ao nível da comunicação.

#### **4.10.5. Preço e Estratégia de Preço**

O preço será o montante que os parceiros irão pagar para estar presentes no “Criativo Portugal”. Considerando as respostas obtidas no estudo de mercado, a taxa de resposta mais elevada situou-se nos 15€ mensais, seguida dos 10€ mensais. Assim, decidimos estabelecer um valor intermédio de 12,5€ mensais, convertidos num pagamento anual de 150€.

Pretende-se atingir uma elevada quota de mercado nos dois primeiros anos, pelo que será utilizada uma estratégia de penetração no mercado.

#### **4.10.6. Distribuição**

Não serão utilizados quaisquer intermediários na distribuição, sendo trabalhado apenas o canal *online* devido à natureza do mesmo, numa lógica de serviço disponível aos utilizadores, 24 horas por dia, 365 dias por ano.

#### **4.10.7. Comunicação**

A comunicação gera expectativas no cliente e no nosso caso, dado o contexto, iremos aproveitar as ferramentas de comunicação *online* para passar a mensagem ao ‘cliente’.

#### **4.10.8. Objetivos da comunicação**

Os principais objetivos da estratégia de comunicação do *Criativo Portugal* são a captação e a fidelização de parceiros e utilizadores. Nesse sentido, serão desenvolvidas ações de comunicação que possibilitem:

- Estimular a experimentação da navegação na plataforma;
- Motivar o interesse na plataforma para a realização de reservas das atividades;
- Cria uma imagem de marca que seja uma referência de qualidade e segurança;
- Mostrar aos parceiros que é vantajoso estar associado ao *Criativo Portugal*.

#### **4.10.9. Alvos de Comunicação**

O *Criativo Portugal* terá dois alvos de comunicação: os utilizadores e os parceiros.

##### Os utilizadores:

- Turistas internacionais e nacionais que recorram às TIC para planear as suas atividades criativas.

##### Os parceiros:

- Produtores de atividades de turismo criativo que desejem divulgar a sua atividade na plataforma;
- Postos de turismo locais, bloguistas, grandes empresas (comunicação interna e acordos), como influenciadores junto dos turistas para experienciarem atividades no domínio do turismo criativo.

#### 4.10.10. Estratégia de Comunicação

A estratégia de comunicação terá como foco a promoção e a experimentação do serviço. Como tal, pretende-se fazer uso dos portais de turismo e dos *sites* dos parceiros (estratégias *web 2.0*). Numa segunda fase, visa-se criar uma relação de proximidade e ajustada ao perfil dos utilizadores através de ferramentas de CRM, utilizando-se as ferramentas de comunicação mais adequadas a cada um deles. Pontualmente serão realizadas visitas aos parceiros no decorrer das atividades reservadas através da plataforma, para controlo da qualidade das mesmas.

#### 4.10.11. Ferramentas de comunicação e divulgação

Serão utilizadas as seguintes ferramentas (cf. Tabela 11):

Tabela 11 - Ferramentas de Comunicação

<b>Publicidade</b>	<i>Fam tours</i>
<b>Marketing Direto</b>	<i>E-mailings e Newsletters.</i>
<b>Marketing Digital</b>	<i>s, redes sociais, You Tube, Google AdWords e blogues.</i>
<b>Promoção de Vendas</b>	<i>Participação em feiras nacionais e internacionais</i>
<b>Relações Públicas</b>	<i>Press releases, Press Kits e eventos.</i>
<b>Fidelização de Clientes</b>	<i>CRM (Customer Relationship Management)</i>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.11. O plano de operações

A empresa será legalmente constituída recorrendo ao serviço “Empresa na Hora” e este processo terá um custo estimado em 360€ (Empresa Na Hora, 2016) Irá também ser efetuado o registo da marca e do logótipo (INPI, 2014) tendo em consideração o âmbito nacional e europeu.

### **4.11.1. Localização**

A sede ficará localizada em Setúbal, nas instalações do Instituto Politécnico de Setúbal, mais propriamente na incubadora IPStartup, junto a uma das saídas da autoestrada A2.

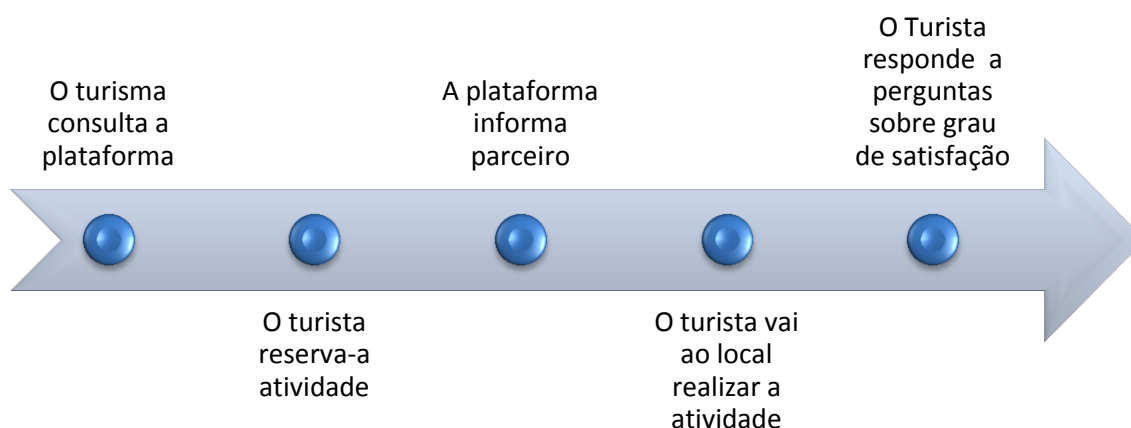
### **4.11.2. Instalações e Equipamentos**

Será necessário diverso equipamento de escritório bem como materiais informáticos e de comunicação. Serão estabelecidas as necessárias ligações de eletricidade, abastecimento de água, internet e serão adquiridos cestos para reciclagem dos materiais de escritório. Na fase de pré-incubação (6 meses) na IPStartup, o espaço será gratuito. O período seguinte de incubação (12 meses) terá um custo de 10€ mensais e para mais 24 meses de permanência, a empresa suportará um custo mensal de 20€. Por se tratar de um projeto onde é vital o contacto com os parceiros, será necessário garantir o transporte aos colaboradores comerciais e caso não possuam viaturas próprias, serão alugadas para esse efeito.

### **4.11.3. Processos**

O desenvolvimento do projeto contará com a contratualização de um serviço de criação da plataforma e manutenção da mesma, assegurando o seu bom funcionamento, uma navegação simplificada, segurança nas reservas, mapas de *reporting* e ferramentas que permitam elaborar estratégias personalizadas. Pretende-se que a programação da plataforma seja realizada em linguagem informática HTML5 pois permite a acessibilidade a partir de qualquer dispositivo móvel. A utilização do CSS3 (concebe transições e efeitos para criar animações nas páginas da plataforma) deve-se ao suporte de imagem e vídeo, a linguagem de programação *Javascript* permitirá a interação com o utilizador, o recurso a *software* de CRM permitirá gerir a relação com os clientes e criar estratégias de promoção ajustadas a cada um deles (cf. Figura 6). Tudo isto será possível com o apoio e a parceria do Instituto Politécnico de Setúbal.

**Figura 6 - Fluxograma Processos "Criativo Portugal"**



**Fonte: Elaboração própria**

#### **4.11.4. Certificação de Qualidade**

Pretende-se obter a certificação NP EN ISO 9001:2008 no segundo ano do projeto, após a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Desta forma será avaliada e reconhecida a qualidade dos serviços do *Criativo Portugal* por uma entidade certificadora independente mas também pelos utilizadores e parceiros, através da aplicação de questionário de satisfação e das críticas e comentários que poderão deixar na plataforma.

### **4.12. Recursos Humanos**

#### **4.12.1. Equipa**

Na fase inicial do projeto prevê-se a contratação de três colaboradores:

- 1 Diretora Geral
- 2 Comerciais

Serão contratados os serviços de uma empresa que garanta o desenvolvimento e manutenção da plataforma, de uma empresa de serviços de contabilidade e fiscalidade e de um advogado.

Numa segunda fase, prevê-se rescisão do contrato de um comercial.

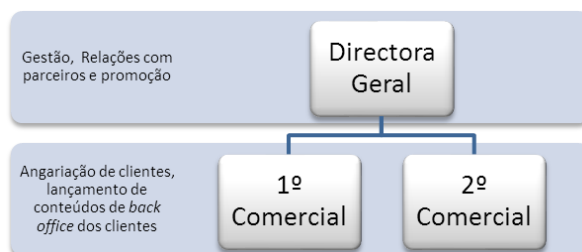
## 4.12.2. Descrição das Funções

A diretora-geral será responsável pela gestão geral do projeto.

Na gestão de recursos humanos fará a supervisão do recrutamento, a avaliação do desempenho dos comerciais e elaborará o programa de ações de formação ajustadas às necessidades dos colaboradores, tendo em conta os objetivos estratégicos da empresa. É também da sua responsabilidade a estratégia de promoção e representação da empresa em todas as ações institucionais e a gestão das relações com os parceiros.

Os comerciais terão como função a negociação e a gestão das vendas, a conquista de novos clientes e manter os que já se encontram ativos na base de dados, tendo ainda como responsabilidade a gestão de conteúdos de *backoffice*, como por exemplo, a criação de um pequeno texto de caracterização da atividade desenvolvida pelo parceiro (cf. Figura 5).

Figura 7- Organigrama dos Recursos Humanos do Criativo Portugal



Fonte: Elaboração própria

## 4.12.3. Recrutamento e Seleção

Esta importante função será assumida pela diretora-geral, que possui *know-how* na área do turismo, do *marketing* e da gestão.

O recrutamento será feito através da colocação de um anúncio das vagas de emprego no Centro de Emprego do de Setúbal e no *site* Net-empregos.com (vd. Apêndice II)

O processo de seleção será iniciado a partir da receção das candidaturas dos potenciais interessados e após a análise curricular, serão convocados para uma entrevista os candidatos que apresentem o perfil mais indicado para a função comercial e possuam também conhecimentos de informática ao nível do utilizador. Será valorizada

experiência de pelo menos dois anos na área comercial, assim como a disponibilidade total para se deslocar por todo o país.

Após a entrevista de seleção, será escolhida a pessoa que melhor se adequa à função, tendo em consideração as suas competências interpessoais, técnicas e profissionais (vendas e conhecimentos de informática).

#### **4.12.4. Avaliação do desempenho**

No sentido de avaliar o desempenho, será adotado pelo “Criativo Portugal” o método de avaliação pelo superior hierárquico, como base em alguns aspetos que se consideram fundamentais para o sucesso do projeto: se cumpre com as normas da empresa, se se enquadra na área de atuação do “Criativo Portugal”, se promove a empresa adequadamente, se cumpre as obrigações para com os clientes e se atinge os objetivos propostos.

#### **4.12.5. Formação**

As empresas que valorizam os seus recursos humanos terão melhores resultados. E esta será a estratégia do Criativo Portugal para os seus recursos humanos. Como tal, irá elaborar um plano com ações de formação, seminários e conferências, sobre áreas como o turismo, *marketing*, higiene e segurança, cultura, entre outras, aplicando desta forma a Lei do Trabalho 99/2003 de 27 de Agosto e a sua correspondente regulamentação pela Lei 35/2004 de 24 de Julho.

Para o primeiro ano de atividade, está prevista a frequência de uma ação em higiene e segurança no trabalho, e outra sobre o financiamento de organizações de projetos culturais, promovido pela Suggestus<sup>2</sup>, procurando dotar os comercias de conhecimentos que lhes permitam apoiar os nossos parceiros no desenvolvimento dos seus negócios.

---

<sup>2</sup> Empresa que se dedica ao desenvolvimento de empresas no sector cultural, nomeadamente através de ações de formação.

#### **4.12.6. Segurança, higiene e saúde no trabalho**

Serão realizados contratos de seguros de acidentes de trabalho para os funcionários, salvaguardando a cobertura de riscos de acidentes que possam causar a morte ou invalidez permanente. Devido à natureza do negócio e sendo a segurança um elemento básico que importa garantir, cada um dos parceiros estará coberto por um seguro de responsabilidade civil. Serão cumpridas as normas de higiene e segurança no trabalho, de acordo com a legislação em vigor, Lei 102/2009 de 10 de Setembro.

#### **4.13. Plano Financeiro**

O plano financeiro foi elaborado a partir da folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI e utilizada nas candidaturas ao programa FINICIA (vd. Apêndice I). O ano base do projeto é: 2017. Foram estudados dois cenários (pessimista e realista), considerando-se uma variação de -20% nas vendas no cenário pessimista, como foi indicado anteriormente na tabela 10.

A base de trabalho é o cenário realista e neste contexto foram apuradas as necessidades de financiamento e analisada a viabilidade económica e financeira do projeto.

##### **4.13.1. Pressupostos**

Foram considerados os pressupostos que já se encontram por defeito no modelo FINICIA (cf. Tabela 12 e Apêndice I):

**Tabela 12 - Pressupostos**

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	0
Taxa de IVA – Vendas e CMVMC	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços, FSE e Investimento	23%
Taxa média de IRS	15%
Taxa de IRC	21%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%
Taxa de juro de ativos sem risco – Rf	1,60%
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou $p^o$	10%
Beta empresas equivalentes	100%
Taxa de crescimento dos <i>cash-flows</i> na perpetuidade	0,05%

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores do modelo FINICIA

### 4.13.1. Volume de negócios

Tendo por base a previsão de vendas de assinaturas anuais que visam a promoção das atividades de turismo criativo dos diferentes parceiros, cujo valor anual terá o preço unitário de 150€, estimaram-se os valores para os primeiros anos de vida do projeto, partindo-se de 924 assinaturas, ou seja, uma média de 3 assinantes em cada um dos 308 municípios de Portugal (cf. Tabela 13).

**Tabela 13 - Total de vendas por ano de atividade**

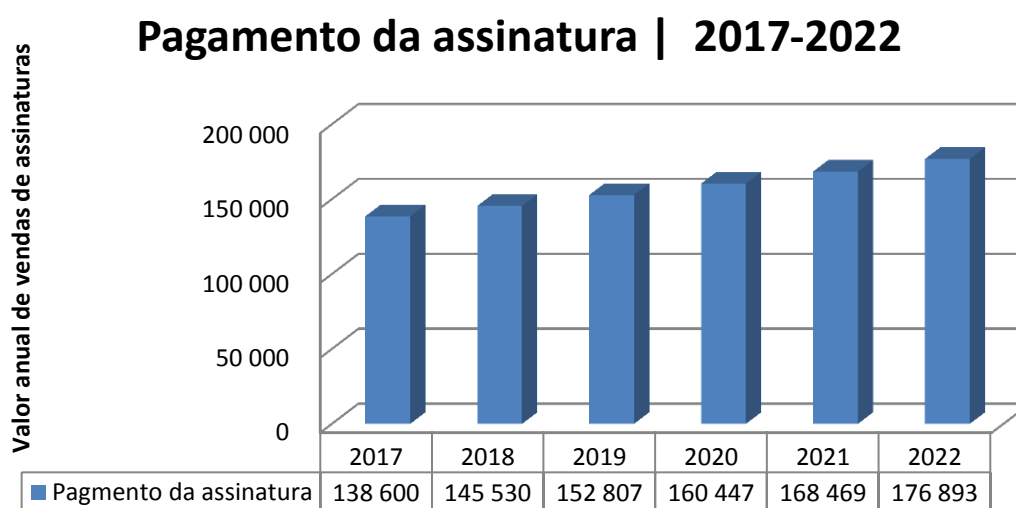
Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Volume de assinaturas	924	970	1.019	1.070	1.123	1.179
Preço unitário de assinatura anual	150€	150€	150€	150€	150€	150€
Volume de negócios anual	138.600€	145.530€	152.807€	160.447€	168.469€	176.893€

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos mapas do FINICIA

Previu-se um crescimento de 5% ao ano na venda de assinaturas anuais, uma vez que a plataforma ainda estará numa fase inicial com pouca notoriedade e pretende-se crescer de forma gradual (vd. Apêndice I).

Estima-se atingir um volume de negócios em 2017 de 138.600€ e em 2022 de 176.893€ (cf. Gráfico 22).

**Gráfico 22 - Evolução do volume de negócios, por ano de atividade, em euros**



Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

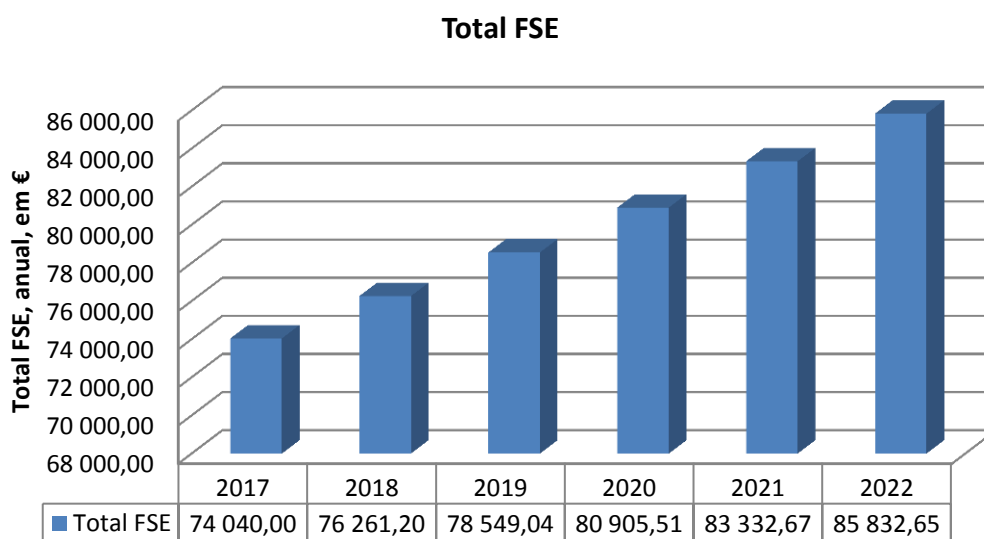
### 4.13.2. Mapa de fornecimentos e serviços externos

O mapa de fornecimentos e serviços externos (FSE) apresenta a seguinte estrutura de custos:

- Custos Fixos – são os custos estruturais e em 2017 serão de 47.016€ e no ano de 2022 de 54.504,43€;
- Custos Variáveis: em 2017 serão 27.024€ e em 2022, 31.328,22€.

No Apêndice I é possível ver os custos fixos e variáveis dos FSE. Nesta rubrica, o projeto apresenta custos totais de 74.040€, no primeiro ano de atividade (2017) (cf. Gráfico 23).

Gráfico 23 - Evolução dos custos com fornecimentos e serviços externos sem IVA, por ano de atividade, em euros



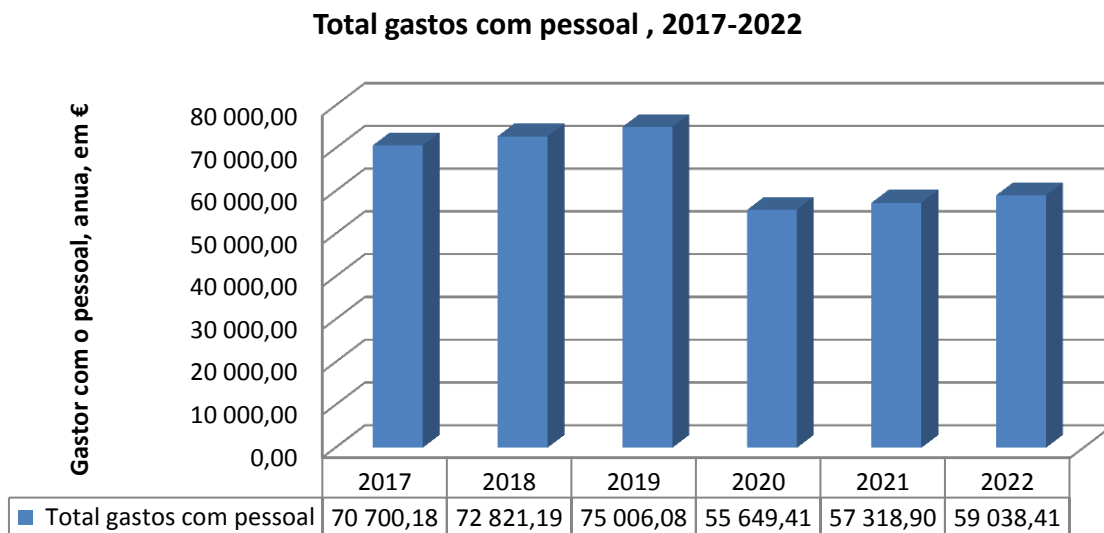
Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos mapas do FINICIA

### 4.13.3. Mapa de custos com o pessoal

O projeto *Criativo Portugal* irá integrar nos seus quadros de pessoal três funcionários nos primeiros anos, reduzindo para dois funcionários em 2020. A remuneração base mensal de cada um deles será atualizada em 3% ao ano (vd. Apêndice I). Através da remuneração anual total de cada colaborador, é possível prever os outros custos

inerentes e a respetiva retenção respeitante a cada um deles, apurando-se o custo total com o pessoal, até ao final de 2022 (cf. Gráfico 24).

Gráfico 24 - Remuneração base mensal do quadro de pessoal, por ano de atividade



Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos mapas do FINICIA

#### 4.13.4. Mapa de investimento em fundo de manei

Em 2017, o investimento em fundo de manei é de 9.525€ e estima-se que, à medida que o negócio cresça, a necessidade de investir em fundo manei vá diminuindo e aumente a disponibilidade financeira (vd. Apêndice I).

#### 4.13.5. Mapa de investimentos

Os ativos tangíveis dizem respeito às aquisições de equipamentos informáticos de suporte ao bom funcionamento da plataforma (bastidor, UPS, entre outros) e de equipamento administrativo. Foi decidida a compra de *tablets*, de *smartphones*, duas impressoras multifunções portáteis para acompanhar os comerciais e garantir eficiência no contacto com os parceiros. Nos ativos intangíveis estão considerados o registo da marca e o *software* (vd. Apêndice I). Estimou-se um valor de 100€ anuais para o pagamento das licenças de utilização do *software*. (cf. Tabela 14)

Tabela 14 - Investimento do projeto

Investimento por ano	2017	2022
<b>Propriedades de investimento</b>		
Equipamento Básico	5.000€	
Equipamento Administrativo	5.000€	
<b>Total propriedades de investimento</b>		
<b>Ativos fixos tangíveis</b>		
Equipamento de Transporte		
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>		
<b>Ativos Intangíveis</b>		
Programas de computador	1.000€	100€
Propriedade industrial	5.551€	
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	6.551€	
<b>Total Investimento</b>	6.551€	100€

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos mapas do FINICIA

#### 4.13.6. Mapa de financiamento

Para cobrir o investimento, será necessário um financiamento na ordem dos 15.000€ e foi definida uma margem de segurança de 2% (vd. Apêndice I).

#### 4.13.7. Demonstração de resultados

Pela análise à demonstração de resultados previsional podemos verificar-se que o EBIT – Resultado antes de Juros e Impostos - é negativo nos primeiros três anos de atividade, mas a partir de 2020 o resultado é positivo e crescente. (cf. Apêndice I)

#### 4.13.8. Mapa de *cash-flows* operacionais

Nos dois primeiros anos do projeto, o *cash-flow* é negativo devido aos investimentos em ativos e em fundo de maneio. Nos anos seguintes, o *cash-flow* regista valores positivos, enquanto os *cash-flows* acumulados registam apenas valores positivos a partir de 2021, o que significa que se atinge o *break-even* durante esse ano (vd. Apêndice I).

### 4.13.9. Plano de financiamento

Este mapa explica a origem e as aplicações de fundos do projeto constituindo um elemento importante na análise da viabilidade do mesmo. Podemos verificar que o saldo de tesouraria anual é positivo a partir de 2020 (vd. Apêndice I).

### 4.13.10. Balanço previsional e indicadores

O balanço previsional espelha a situação patrimonial do projeto ao longo dos anos, designadamente a estrutura dos Ativos, dos Passivos e dos Capitais Próprios, como se poder ver no Apêndice I.

Em termos de análise económico-financeira, destacam-se os seguintes indicadores:

Tabela 15 - Principais Indicadores do projeto

Indicadores por ano	2017	2022
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-9%	14%
<i>Return on Investment (ROI)</i>	45%	46%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	131%	63%
Autonomia Financeira	-34%	72%
Solvabilidade total	75%	361%
Liquidez corrente esperada	0,71	3,60
Liquidez corrente reduzida	0,71	3,60

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos mapas do FINICIA

### 4.13.11. Avaliação do projeto

A avaliação do projeto foi efetuada segundo duas perspetivas e com base no valor atual líquido (VAL), na taxa interna de rendibilidade (TIR) e no *payback period* (prazo de retorno do investimento, tendo em consideração a perpetuidade do projeto subjacente ao modelo FINICIA (cf. Tabela 16).

Na perspetiva do investidor e considerando os dois cenários anteriormente referidos (realista e pessimista) os valores obtidos são apresentados na tabela 15.

Considerando os resultados obtidos no cenário pessimista (menos 20% do valor das Vendas) o projeto deixa de ser viável à luz do Valor Atual Líquido pois apresenta valores significativamente negativos,

**Tabela 16 - Cenários da Avaliação do Projeto**

	Realista	Pessimista
VAL	201.341€	-265.300€
TIR	67,25%	
<i>Payback Period</i>	5 anos	> 6 anos

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos mapas do FINICIA

No cenário realista e de acordo com as duas perspectivas (do investidor e do projeto), verificamos que em ambas situações os valores apresentados são claramente favoráveis à decisão de investir, pois não só o VAL é positivo como a TIR é superior às taxas de atualização dos *cash-flows*. (cf. Tabela 17).

**Tabela 17 - Avaliação do Projeto nas duas perspectivas**

	Do Investidor	Do Projeto
VAL	201.341€	348.320€
TIR	67,25%	62,28% %
<i>Payback Period</i>	5 anos	4 anos

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos mapas do FINICIA

## **CAPITULO V – Considerações Finais**

### **5.1. Conclusão**

O objetivo geral deste trabalho consistia em estudar a viabilidade em termos de mercado e económico-financeira do projeto de criação da empresa “Criativo Portugal”.

E tinham sido definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais as principais razões que levam os turistas a procurar locais de turismo criativo em Portugal.
- Caracterizar o perfil do cliente/consumidor de turismo criativo.
- Avaliar se os turistas que visitam Portugal consultariam um *website* com informação sobre turismo criativo.
- Determinar se existem produtores de serviços de turismo criativo interessados em participar/integrar uma plataforma de divulgação de conteúdos e quanto estariam dispostos a despende para obter este género de serviço.
- Avaliar o potencial de mercado, as necessidades de investimento e de financiamento e a sustentabilidade económica e financeira do projeto.

Ao aferir quais as principais razões que levam os turistas a procurar o turismo em Portugal, identificou-se, após a realização do inquérito, que a principal razão é o turismo de sol e mar, sendo que os turistas que visitam os espaços dos potenciais parceiros têm como principal motivação a cultura.

No que concerne à caracterização do perfil do cliente/consumidor de turismo criativo, conclui-se que as principais características desses turistas são:

Na maioria do género feminino, possui entre 31 e 50 anos, o seu rendimento mensal líquido por agregado situa-se entre os 1.000 e 1.999€ e as suas habilitações são ao nível do ensino superior. Já viajaram em turismo mais de 6 vezes em Portugal, sendo a duração das férias situa-se entre os 5 a 15 dias, a região mais procurada para a realização das férias é o Algarve e dão preferência ao turismo de sol e mar. Passam sobretudo férias acompanhados e ficam hospedados em hotéis, selecionam informações

para as suas férias em blogues e *websites*. Estão dispostos a pagar entre 5€ e 15€ por atividade e os principais fatores na escolha da atividade são o preço e a tipologia de atividade.

Outro objetivo era o de perceber se os turistas que visitam Portugal utilizariam um *site* com informação sobre turismo criativo, pelo que com a aplicação do inquérito obteve-se uma resposta positiva à questão.

Quanto ao interesse dos produtores de serviços de turismo criativo em participar/integrar uma plataforma de divulgação de conteúdos, verificou-se que a maioria estaria interessada.

Foi ainda possível constatar qual o valor monetário que os produtores de serviços de turismo criativo estão dispostos a despende para obter este género de serviço.

Após a elaboração do plano de negócios foi possível concluir que no cenário realista o projeto é económica e financeiramente viável. Desta forma, consideramos que os objetivos propostos foram alcançados e se encontram reunidas as condições necessárias para passar à fase de implementação do projeto.

## **5.2. Limitações ao estudo**

A principal limitação do estudo consiste na reduzida dimensão das amostras recolhidas, uma vez que quanto maior a abrangência, mais aproximados da realidade serão os resultados. No caso do inquérito aos potenciais parceiros, a dificuldade de obtenção de respostas pelos meios *online*, obrigou a que tivesse de se recorrer ao contacto presencial, o que inviabilizou que fosse possível alcançar um grande número de inquiridos. Uma segunda limitação prende-se com o estudo da concorrência. Apesar dos esforços desenvolvidos para identificar concorrentes que já existam no mercado, não se pode assegurar a exaustividade dessa pesquisa com o tempo e os recursos disponíveis.

### **5.3. Sugestões para futuros projetos**

A emergência do destino Portugal como destino de turismo criativo e as valências das ferramentas *web* na promoção desse tipo de turismo, poderão abrir novas oportunidades para um empreendedorismo de base tecnológica no Turismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEPI (2015) *ACEPI - Associação da Economia Digital*. [Online], disponível em [www.acepi.pt](http://www.acepi.pt) (Acedido em 20 Janeiro 2016).

ADDICT ( 2009) *Estratégia de Eficiência Colectiva para o Desenvolvimento do Cluster das Indústrias Criativas*. [Online], disponível em [http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/PCT/Cluster\\_Ind\\_Criativas\\_Norte\\_ProgAcao.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/PCT/Cluster_Ind_Criativas_Norte_ProgAcao.pdf) (Acedido em 14 Maio 2015).

Albertin, L. (2010) “Comércio eletrónico: benefícios e aspectos de sua aplicação” *ERA — Revista de Administração de Empresas*.

ANACOM ( 2014) *ANACOM Serviço de acesso à Internet*. [Online], disponível em <http://www.anacom.pt/> (Acedido em 20 Janeiro 2016).

Andam, Z. (2013) *en.wikibooks.org*. [Online], disponível em <https://upload.wikimedia.org> (Acedido em 09 Outubro 2016).

Banco de Portugal (2015) *Viagens e Turismo*. [Online], disponível em <https://www.bportugal.pt> (Acedido em 05 Janeiro 2016).

Banco de Portugal (2016) *Viagens e Turismo*. [Online], disponível em <https://www.bportugal.pt> (Acedido em 07 Março 2016).

Biz, A., Ceretta, F. (2008) "Modelo de gerenciamento do fluxo de informação dos portais turísticos governamentais: uma abordagem teórica" *Revista Turismo Visão e Ação*, vol. 10, pp. 399-414.

Buhalis, D., J. S. H. (2011) *E-Tourism*, Oxford, Goodfellow Publishers Limited.

Calia, R. C. G. F. M., M. G. L. (2007) "Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration" *Technovation*, vol. 2, pp. 426-432.

Chesbrough, H. (2010) "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers" *Long Range Planning*, pp. 354-363.

Correia, E. (2006) *Gestão.com Novas Tecnologias Presente e Futuro*, Lisboa, Edições Sílabo.

- Couret, C. (2012) "Barcelona Creative Tourism" *Journal of Tourism Consumption and Practice*, vol. 4 no 2.
- Couret, C. (2013) *The creative tourism network Recherche et d'Etudes Supérieures du Tourisme (IREST)*, Paris, Conferencia apresentada na Université Paris
- Creative Research Systems (2012) *Creative Research Systems*. [Online], disponível em <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (Acedido em 1 Dezembro 2015).
- Den Dekker, T., T. M. (2012) "From creative crowds to creative tourism: a search for creative tourism in small and medium sized cities" *Journal of Tourism Consumption and Practices*, vol. 4, pp. 129-132.
- DINAMIA (2014) *Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território*. [Online], disponível em <http://dinamiacet.iscte.pt/> (Acedido em 10 Maio 2015).
- Dodd, L. (2010) *The Impact of Virtual Worlds on the Tourism Industry*, Oxford, Woodeaton.
- EC (2015) *Supporting cultural and creative industries*. [Online], disponível em [http://ec.europa.eu/culture/policy/cultural-creative-industries/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/policy/cultural-creative-industries/index_en.htm) (Acedido em 01 Junho 2015).
- Empresa Na Hora (2016) *Empresa Na Hora*. [Online], disponível em <http://www.empresanahora.pt/> (Acedido em 20 Janeiro 2016).
- ETC (2005) *City tourism & culture: The European experience*, Brussels, European Travel Commission.
- Fitch (2015) *Fitch Ratings*. [Online], disponível em <https://www.fitchratings.com/> (Acedido em 20 Janeiro 2016).
- Florida, R. (2008) *Who's Your City? How the Creative Economy is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Lif.*, New York, Basic Books.
- Franke, S., Verhangen, E. (2005) "Creativity and the City – How The Creative Economy is Changing the City" *NAi Publishers*.
- FUSIC (2012) *Barcelona creative Tourism: press release*. [Online], disponível em [www.barcelonacreativa.info](http://www.barcelonacreativa.info) (Acedido em 20 Maio 2015).
- Hamel, G. (2000) "Leading the Revolution" *Harvard Business School Press*, pp. 13-19.

Hirschheim, R. W. R., S. A. (2010) "Service-Oriented Architecture: Myths, Realities, and a Maturity Model" *MIS Quarterly Executive*.

Howkins, J. (2004) *The Creative Econom*, London, Penguin.

Hung, W.-L. L. , Y.-J. & H. P.-H. (2014) "Creative experiences, memorability and revisit" *Current Issues in Tourism*.

IAPMEI (2010) *IAPMEI*. [Online], disponível em <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf> (Acedido em 20 Dezembro 2015).

INE (2014) *INE divulga dados da Cultura - 2013*. [Online], disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=211524151&DESTAQUEStema=55554&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=211524151&DESTAQUEStema=55554&DESTAQUESmodo=2) (Acedido em 02 Julho 2015).

INE (2014) *Sociedade da Informação e do Conhecimento*. [Online], disponível em [www.ine.pt/ngt\\_server/](http://www.ine.pt/ngt_server/) (Acedido em 20 Janeiro 2016).

INE (2016) *Instituto Nacional de Estatística*. [Online], disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt) (Acedido em 20 Janeiro 2016).

INOVA/CULTDIGEST, A. (2008) *Dossier de Economia Criativa (arte, cultura e industrias criativas)*. [Online], disponível em (Acedido em 24 Outubro 2014).

INPI (2014) *Instituto Nacional da Propriedade industrial*. [Online], disponível em <http://www.marcaspatentes.pt/> (Acedido em 20 Janeiro 2016).

IPK, I. T. C. G. (2015) *IPK International*. [Online], disponível em <http://www.ipkinternational.com/> (Acedido em 18 Dezembro 2015).

Kalapesi, C. W. S., Z. P. (2010) "The Connected Kingdom: how the Internet is transforming the UK economy" *Boston: BCG*.

Keller, K. L. (2006) *Administração de Marketing*, 12º Edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., K. K. L. (2006) *Administração de Marketing*, 12ª Edição, Pearson Prentice Hall.

Landry, C. (2000) *The Creative City*, London, Earthscan.

- Linder, J. C., C. S. (2000) *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture.
- Lindon, D. Lendrevie, J. Dionisio, P. Rodrigues, J. (2004) *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, 10ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Lin, L., H. T. (2011) "Core capabilities for practitioners in achieving e-business innovation" *Computers in Human Behavior*, vol. 27, pp. 1884–1891.
- Machado, L., A. A. (2010) *Inovação e Novas Tecnologias*, Porto, SPI – Sociedade Portuguesa de Informação.
- MADMAG (2013) *Total criatividade na universidade de Bangkok*. [Online], disponível em <http://madmag.com.br/2013/03/total-criatividade-na-universidade-de-bangkok> (Acedido em 15 Junho 2015).
- Markus, M. L. (2004) "Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change" *Journal of Information Technology*, vol. 19, pp. 3-19.
- Mateus, A. E. A. (2010) *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*, Lisboa, Augusto Mateus & Associados.
- Monteiro, P., P. C. (2009) *CRM e as Pequenas e Médias Empresas: uma análise teórica*, Viseu, CAPSI 2009 – Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação.
- Morris, M. S. M., A. J. (2005) "The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective" *Journal of Business Review*, vol. 71, pp. 65-77.
- Murohy, P. E. (2013) *Tourism A Community Approach*, USA and CANADA, Routledge.
- OCDE (2014) *Tourism and the creative economy*, Paris, OECD Publishing.
- Ohridska-Olson, R. (2010) *Creative Tourism Business Model and Its Application in Bulgaria*. [Online], disponível em <http://www.culturalrealms.typepad.com> (Acedido em 15 Março 2015).
- OMT (2003) *E-business para o turismo*, Porto Alegre, Bookman.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013) *Criar Modelos de Negócio*, 4ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

- Osterwalder, A., P. Y. (2010) *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, New Jersey, John Wiley and Sons, Inc..
- Peneder, M. (2009) "The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept" *WIFO Working Papers*, vol. 335.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, UK, Free Press.
- Porto Editora (2013) *Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. [Online], disponível em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/empreendedorismo> (Acedido em 27 Junho 2015).
- Portugal, M. (2010) *Plano de Negócios*, Leiria, Instituto Politécnico de Leiria.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva Publicações.
- Raymond, C. (2007) *Creative Tourism New Zealand: The practical challenges of developing creative*, London, Routledge.
- Richard, G. (2011) "Creativity and tourism: The state of the Art" *Annals of tourism research*.
- Richards, G., R. C. (2000) "Creative Tourism" *ATLAS News*, vol. 23, pp. 16-23.
- Richards, G., A. W. J. (2006) "Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial", *Tourism Management*, vol. 27.
- Richards, G. (2009) *Turismo cultural: Padres e implicaes*, Bahia, Camargo, P. and da Cruz, G..
- Richards, G. (2010) *Leisure in the network society: From pseudo events to hyperfestivity?*. [Online], disponível em [http://academia.edu/1271795/Leisure\\_in\\_the\\_Network\\_society](http://academia.edu/1271795/Leisure_in_the_Network_society) (Acedido em 15 Março 2015).
- Richards, G. (2013) *Creativity and tourism in the city* [Online], disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500.2013.783794> (Acedido em 20 Abril 2014).
- Richards, G., W. J. (2007) *Tourism, creativity and development*, London, Routledge.

- Russo, A. (2002) "The "vicious circle" of tourism development in heritage cities", *Annals of Tourism Research*.
- Schmid, B. A. R. Z. H., B. B. (2001) " Anniversary edition: business models" *Electronic Markets*, vol. 11, pp. 3-9.
- Silva, J. A., Vieira, J. A. (1995) *Inserção territorial das actividades turísticas em Portugal – uma tipologia de caracterização*, Porto, III Encontro Nacional da APDR.
- Smith, M. (2009) *Issues in cultural tourism*, 2 Edição, London, Routhedge.
- Teixeira, S. (2011) *Gestão Estratégica*, Lisboa, Escolar Editora.
- Tourism Innovation LAB (2015) *Tourism Innovation LAB*. [Online], disponível em <http://tourisminnovationlab.com/> (Acedido em 20 Janeiro 2016).
- Turismo de Portugal (2007) *PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DO TURISMO - Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal* [Online], disponível em [www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202007.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202007.pdf) (acedido em 05 Julho 2015).
- Turismo de Portugal (2011) *PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DO TURISMO 2.0 - Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal* [Online], disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf> (acedido em 05 Julho 2015).
- Turban, E. K. D. L. J., V. D. (2004) "Electronic Commerce 2004: A Managerial Perspective" *Pearson Education*, vol. 3.
- Turok, I. (2009) "The distinctive city: pitfalls in the pursuit of differential advantage" *Environment and Planning*, vol. 41, pp. 13 – 30.
- UNCTAD (2010) *Creative Economy Report*. [Online], disponível em (Acedido em 20 Abril 2014).
- UNCTAD (2013) *Creative Economy Report*. [Online], disponível em (Acedido em 05 Maio 2014).
- UNESCO (2006) *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism* [Online], disponível em [Unesdoc.unesco.org](http://unesdoc.unesco.org) (Acedido em Março 2015).

UNESCO (2011) *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. [Online], disponível em <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/creativity/creative-industries/creative-cities-network> (Acedido em 03 Agosto 2015).

UNESCO (2015) *UNESCO. ORG.* [Online], disponível em [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/List\\_of\\_UNESCO\\_Creative\\_Cities\\_May2015.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/List_of_UNESCO_Creative_Cities_May2015.pdf) (Acedido em 01 Junho 2015).

UNWTO (1995) *Technical manual: Collection of tourism Expenditure*, Madrid, WTO.

Van Hoose, D. (2011) "E-Commerce Economics. Routledge" *London and New York*.

World Tourism Organization (1985) *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development and the Proper Use and Exploitation of the National Cultural Heritage of Sites and Monuments for Tourism*, Madrid, WTO.

WTB (2015) *Relatório Anual*,

WTTC (2014) *WTTC*. [Online], disponível em <http://www.wttc.org/> (Acedido em 23 Maio 2015).

Wurzburger, R. P. A., P. S. (2009) "Creative Tourism: A Global conversation" *Sunstone Press*.

Wurzburger, R. P. A., P. S. (2010) "Creative Tourism: A Global conversation" *Sunstone Press*, pp. 33-42.

## **Anexos**

# Anexo – I Questionário potenciais parceiros

## Turismo Criativo - Website - Parceiros

### Turismo Criativo - Website - Questionário aos parceiros

O presente questionário insere-se no âmbito de uma investigação académica que visa estudar o mercado relativamente ao desenvolvimento de uma plataforma turística online cujo objectivo é promover o turismo criativo junto de turistas.

O tempo despendido no seu preenchimento é inferior a 4 minutos e a informação recolhida é tratada de forma confidencial e anónima. Os dados serão utilizados unicamente para os fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

O turismo criativo é a participação ativa em cursos e experiências de aprendizagem características do destino de férias, por parte dos visitantes, desenvolvendo assim o seu potencial criativo.

O website a criar prevê a promoção das actividades de turismo criativo, disponibilizando as diferentes actividades por tipologia e por destino. No seu conteúdo informativo conterá imagens, horários, preços das actividades e permitirá que o turista possa efetuar a sua reserva, sendo enviada uma mensagem de confirmação por sms.

Obrigada pela sua colaboração!

**1. Um directório de empresas menciona e organiza informações de empresas que promovam actividades nos diferentes sectores. A sua empresa está registada em algum directório de empresas online?**

- Sim.
- Não.

Se sim, indique o nome desse directório:

**2. Qual o número de trabalhadores na sua empresa?**

**3. Qual a Actividade da empresa (indique código da atividade económica - CAE)?**

**4. A empresa existe há quantos anos?**

- >1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- >10 anos

**5. Qual o Concelho onde possui a sede?**

**6. Com que frequência costuma receber na(s) sua(s) atividade turistas?**

- Diária
- Semanal
- Mensal
- Bimensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Nunca

Outra. Qual?

**7. Em que meses recebe mais visitas?**

- Janeiro
- Fevereiro
- Março
- Abril
- Maio
- Junho
- Julho
- Agosto
- Setembro
- Outubro
- Novembro
- Dezembro

**8. A que dias da semana é mais visitado?**

- Segunda-feira
- Terça-feira
- Quarta-feira
- Quinta-feira
- Sexta-feira
- Sábado
- Domingo

**9. Qual a nacionalidade dos turistas?**

- Alemã
- Espanhola
- Francesa
- Inglesa
- Italiana
- Portuguesa

Outra. Qual?

**10. Qual o motivo da visita à empresa?**

- Comprar
- Experienciar
- Aprender
- Visionar

**11. Qual o principal motivo de viagem dos turistas que recebe?**

- Sol e Mar
- Negócios
- Natureza
- Cultura
- Religioso
- Saúde e bem-estar

Outro. Qual?

12. Indique, por favor, o seu grau de concordância/discordância relativamente à afirmação: “Tenho interesse em promover o meu negócio através de um website online que agrega e divulga atividades de turismo criativo”.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

\* 13. O website fará a promoção das actividades de turismo criativo recorrendo a imagens e a um descritivo, permitindo que seja feita a reserva online das mesmas, assim como medir o grau de satisfação dos visitantes. Indique o montante em euros que estaria disposto(a) a pagar mensalmente pela promoção do seu negócio?

14. O seu negócio possui uma página na Internet?

- Não.

Sim. Por favor indique o endereço:

15. Em relação à divulgação e promoção do seu negócio como classifica os seguintes aspectos:

\*Selo de aderente do website como elemento de garantia de qualidade e recomendação.

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Divulgar online as suas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer parte de Guias/Roteiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter um selo de referência <sup>1</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar presente em Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar presente em Redes Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Indique que género de actividade realiza no seu negócio?**

- Literatura
- Design
- Cinema
- Música
- Artesanato e arte folclórica
- Arte media
- Gastronomia

Outra. Qual?

**17. Comentários / Sugestões sobre o tipo de oferta que este serviço online deverá contemplar**

**Turismo Criativo - Website - Parceiros**

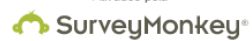
Obrigada pela sua colaboração!

**18. Se pretende receber um resumo deste estudo, indique p.f. qual o seu endereço electrónico:**

Anter.

Concluído

Ativados pela



Veja como é fácil [criar um questionário](#).

# Anexo – I Questionário potenciais turistas

## Turismo Criativo - Website - Questionários aos potenciais turistas

### Turismo Criativo - Website - Questionário aos potenciais turistas

O presente questionário insere-se no âmbito de uma investigação académica que visa estudar o mercado relativamente ao desenvolvimento de uma plataforma turística online cujo objectivo é promover o turismo cultural e criativo.

O tempo despendido no seu preenchimento é inferior a 4 minutos e a informação recolhida é tratada de forma confidencial e anónima. Os dados serão utilizados unicamente para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

O turismo criativo é a participação ativa em cursos e experiências de aprendizagem características do destino de férias, por parte dos visitantes, desenvolvendo assim o seu potencial criativo, como por exemplo, Workshops de artesanato, Oficinas de danças, entre outros.

## Turismo Criativo - Website - Questionários aos potenciais turistas

### 1. Quantas vezes já visitou Portugal em turismo anteriormente?

- Nenhuma
- 0-2
- 3-4
- 4-6
- +6

### 2. Qual o seu grau de interesse em actividades de turismo criativo?

- Detesto
- Não gosto
- Sou indiferente
- Gosto
- Gosto muito

**3. Já participou em actividades de turismo criativo?**

Não.

Sim. Quais?

**4. Indique por grau de frequência, em que tipo actividades participa?**

(1= Principal, 2= 2ª mais importante, 3= 3ª mais importante,...)

⋮	<input type="text"/>	Literatura
⋮	<input type="text"/>	Design
⋮	<input type="text"/>	Cinema
⋮	<input type="text"/>	Música
⋮	<input type="text"/>	Artesanato e arte folclórica
⋮	<input type="text"/>	Arte media (Animação, fotografia, tecnologias interactivas)
⋮	<input type="text"/>	Gastronomia

**5. Qual a duração das suas férias?**

<3 dias

5 a 10 dias

11 a 15 dias

>15 dias

**6. Em que região costuma passar as suas férias?**

Norte

Centro

Lisboa e vale do tejo

Alentejo

Algarve

Açores

Madeira

Outra(s). Qual(ais)?

**7. Como costuma passar as suas férias?**

- Sozinho
- Com o cônjuge/companheiro(a)
- Com o cônjuge e os filhos
- Em família alargada
- Com amigos

**8. Que tipo de turismo faz com maior frequência?**

- Sol e Mar
- Negócios
- Natureza
- Cultura
- Religioso
- Saúde e bem-estar

Outro. Qual?

**9. Quando faz férias onde pernoita?**

- Casa de amigos
- Casa arrendada
- Hotéis
- Espaços de turismo rural
- Residenciais
- Parques de campismo

Outro local. Qual?

**10. Quais as fontes de informação que consulta para planear as suas férias?**

- Amigos e familiares
- Guias ou roteiros
- Agências de viagem
- Postos de turismo
- Blogs/WebSites

Outros. Quais?

**11. Em que medida utilizaria uma plataforma online que lhe permitisse efetuar reservas para a prática de atividades de turismo criativo?**

- Sempre
- Muitas vezes
- Algumas vezes
- Poucas vezes
- Nunca

**\* 12. Quanto estará disposto a despende por pessoa, numa actividade de turismo criativo?**

- 5€ -10€
- 10€ -15€
- 15€ -20€
- 20€ -25€
- 25€ ou mais

**13. Indique por favor o seu grau de utilidade relativamente à informação disponibilizada pelos seguintes meios de comunicação/promoção turística**

	Nada útil	Pouco útil	Indiferente	Útil	Muito útil
Agências de viagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guias/Roteiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Websites de câmaras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TripAdvisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lifecooler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Que importância atribui aos seguintes itens, na escolha de atividades criativas (Cursos, Experiências)?**

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Tipo de atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiniões/Comentários de avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

quinta-feira, 11

**15. Indique por favor o seu grau de interesse relativamente a cada uma das seguintes actividades de turismo criativo:**

	Nada interessante	Pouco interessante	Indiferente	Interessante	Muito Interessante
Workshop de gastronomia típica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshop de danças tradicionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshop de artesanato tradicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência de trabalho por um dia numa actividade típica da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshop de pintura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Co-criação de peças de Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshop de instrumentos musicais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Co-realização de uma curta-metragem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interacção na criação de uma animação de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Idade**

- <16 anos
- 16-19 anos
- 20-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- >50 anos

**17. Género**

- Feminino
- Masculino

**18. Habilitações literárias:**

- Ensino Básico (até 9ºano)
- Ensino Secundário (até 12ºano)
- Ensino Superior

**19. Rendimento mensal líquido do agregado familiar**

- <999 Euros
- 1000-1999 Euros
- 2000-2999 Euros
- 3000 Euros ou mais

**20. Indique, por favor, o número de elementos que compõem o seu agregado familiar**

**21. Comentários / Sugestões**

**Turismo Criativo - Website - Questionários aos potenciais turistas**

Obrigada pela sua colaboração!

**22. Se pretende receber um resumo deste estudo, indique p.f. qual o seu endereço electrónico:**

Anter.

Concluído

## Anexo – III Outputs - Questionário potenciais turistas

### Questão 1

Quantas vezes já visitou Portugal em turismo anteriormente?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nenhuma	5,0%	13
0-2	8,5%	22
3-4	12,4%	32
4-6	10,9%	28
+6	63,2%	163
<b>answered question</b>		<b>258</b>
<b>skipped question</b>		<b>0</b>

### Questão 2

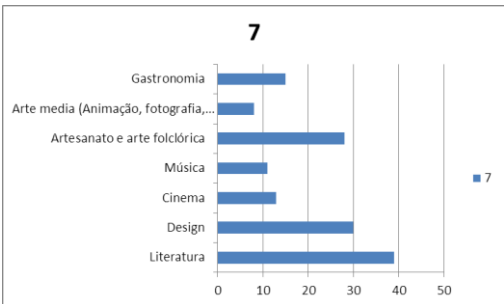
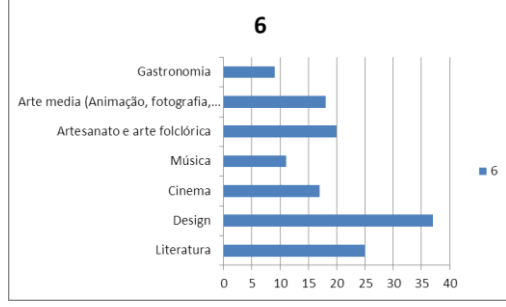
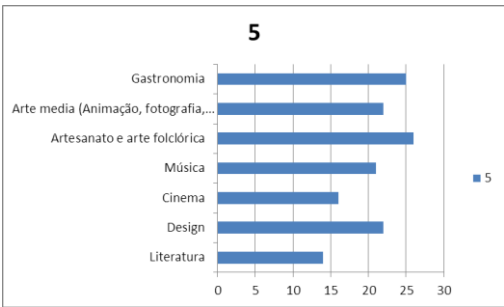
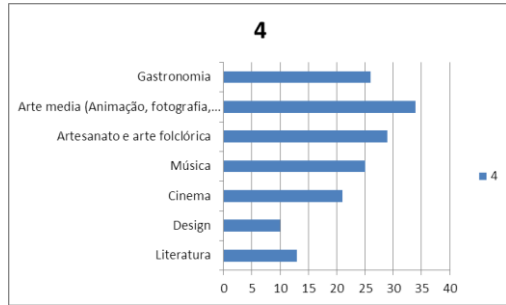
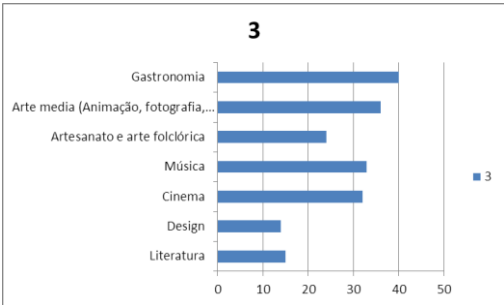
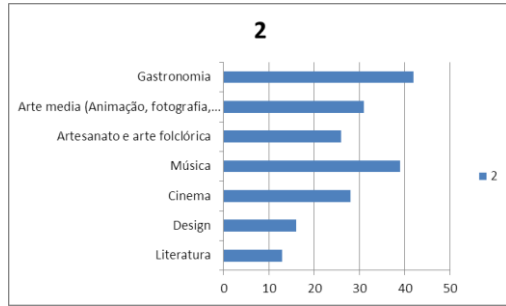
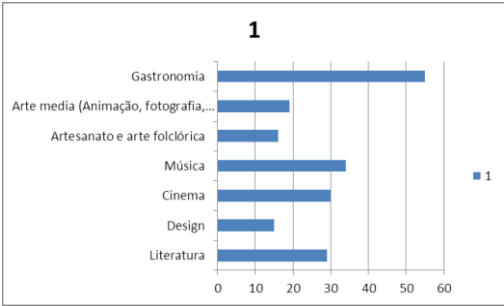
Qual o seu grau de interesse em actividades de turismo criativo?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Detesto	0,4%	1
Não gosto	1,2%	3
Sou indiferente	22,7%	58
Gosto	51,4%	131
Gosto muito	24,3%	62
<b>answered question</b>		<b>255</b>
<b>skipped question</b>		<b>3</b>

### Questão 3

Já participou em actividades de turismo criativo?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Não.	84,9%	219
Sim.	15,1%	39
<b>answered question</b>		<b>258</b>
<b>skipped question</b>		<b>0</b>

### Questão 4

Indique por grau de frequência, em que tipo actividades participa? (1= Principal, 2= 2ª mais importante, 3= 3ª mais importante,...)									
Answer Options	1	2	3	4	5	6	7	Rating Average	Response Count
Literatura	29	13	15	13	14	25	39	4,36	148
Design	15	16	14	10	22	37	30	4,66	144
Cinema	30	28	32	21	16	17	13	3,43	157
Música	34	39	33	25	21	11	11	3,21	174
Artesanato e	16	26	24	29	26	20	28	4,15	169
Arte media	19	31	36	34	22	18	8	3,57	168
Gastronomia	55	42	40	26	25	9	15	3,05	212
<b>answered question</b>									<b>232</b>
<b>skipped question</b>									<b>26</b>



### Questão 5

Qual a duração das suas férias?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
<3 dias	7,5%	19
5 a 10 dias	32,5%	83
11 a 15 dias	27,8%	71
>15 dias	32,2%	82
<b>answered question</b>		<b>255</b>
<b>skipped question</b>		<b>3</b>

### Questão 6

Em que região costuma passar as suas férias?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Norte	13,8%	34
Centro	9,7%	24
Lisboa e vale do tejo	20,2%	50
Alentejo	13,0%	32
Algarve	41,3%	102
Açores	1,2%	3
Madeira	0,8%	2
Outra(s). Qual(ais)?		0
<b>answered question</b>		<b>247</b>
<b>skipped question</b>		<b>11</b>

### Questão 7

Como costuma passar as suas férias?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sozinho	5,5%	14
Com o cônjuge/companheiro(a)	25,7%	65
Com o cônjuge e os filhos	31,2%	79
Em família alargada	37,2%	94
Com amigos	31,6%	80
<b>answered question</b>		<b>253</b>
<b>skipped question</b>		<b>5</b>

### Questão 8

Que tipo de turismo faz com maior frequência?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sol e Mar	65,0%	165
Negócios	0,4%	1
Natureza	19,3%	49
Cultura	13,4%	34
Religioso	0,0%	0
Saúde e bem-estar	2,0%	5
Outro. Qual?		0
<b>answered question</b>		<b>254</b>
<b>skipped question</b>		<b>4</b>

Questão 9

Quando faz férias onde pernoita?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Casa de amigos	20,8%	49
Casa arrendada	23,3%	55
Hotéis	31,4%	74
Espaços de turismo rural	8,9%	21
Residenciais	3,8%	9
Parques de campismo	11,9%	28
Outro local. Qual?		0
<i>answered question</i>		<b>236</b>
<i>skipped question</i>		<b>22</b>

Questão 10

Quais as fontes de informação que consulta para planear as suas férias?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Amigos e familiares	31,9%	80
Guias ou roteiros	21,5%	54
Agências de viagem	4,8%	12
Postos de turismo	0,4%	1
Blogs/WebSites	41,4%	104
Outros. Quais?		0
<i>answered question</i>		<b>251</b>
<i>skipped question</i>		<b>7</b>

Questão11

Em que medida utilizaria uma plataforma online que lhe permitisse efetuar reservas para a prática de atividades de turismo criativo?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sempre	8,1%	21
Muitas vezes	36,8%	95
Algumas vezes	38,0%	98
Poucas vezes	10,9%	28
Nunca	6,2%	16
<i>answered question</i>		<b>258</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 12

Quanto estará disposto a despende por pessoa, numa actividade de turismo criativo?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
5€ -10€	22,9%	59
10€ -15€	25,6%	66
15€ -20€	24,4%	63
20€ -25€	14,3%	37
25€ ou mais	12,8%	33
<i>answered question</i>		<b>258</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 13

Indique por favor o seu grau de utilidade relativamente à informação disponibilizada pelos seguintes meios de comunicação/promoção turística							
Answer Options	Nada útil	Pouco útil	Indiferente	Útil	Muito útil	Rating Average	Response Count
Agências de viagens	16	27	59	116	31	3,48	249
Guias/Roteiros	3	7	24	135	80	4,13	249
Websites de câmaras	12	27	46	119	39	3,60	243
TripAdvisor	7	11	54	117	52	3,81	241
Lifecooler	15	13	95	88	26	3,41	237
Blogs	15	16	75	111	30	3,51	247
Redes Sociais	9	14	55	119	50	3,76	247
<i>answered question</i>							<b>254</b>
<i>skipped question</i>							<b>4</b>

Questão 14

Que importância atribui aos seguintes itens, na escolha de atividades criativas (Cursos, Experiências)?							
Answer Options	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Rating Average	Response Count
Tipo de atividades	0	4	17	111	119	4,37	251
Preços	0	3	5	92	152	4,56	252
Localização	1	7	18	125	100	4,26	251
Imagens	0	10	32	138	66	4,06	246
Opiniões/Comentários de avaliação	3	7	38	133	69	4,03	250
<i>answered question</i>							<b>252</b>
<i>skipped question</i>							<b>6</b>

Questão 15

Indique por favor o seu grau de interesse relativamente a cada uma das seguintes actividades de turismo criativo:							
Answer Options	Nada interessante	Pouco interessante	Indiferente	Interessante	Muito Interessante	Rating Average	Response Count
Workshop de gastronomia típica	6	14	25	126	82	4,04	253
Workshop de danças tradicionais	25	39	63	102	24	3,24	253
Workshop de artesanato tradicional	11	26	53	121	43	3,63	254
Experiência de trabalho por um dia numa actividade típica da região	13	26	51	120	43	3,61	253
Workshop de pintura	17	42	78	83	28	3,25	248
Co-criação de peças de Design	23	34	70	97	30	3,30	254
Workshop de instrumentos musicais	14	42	76	89	31	3,32	252
Co-realização de uma curta-metragem	15	31	70	93	42	3,46	251
Interacção na criação de uma animação de arte media	11	38	82	90	32	3,37	253
<i>answered question</i>							256
<i>skipped question</i>							2

Questão 16

Idade		
Answer Options	Response Percent	Response Count
<16 anos	0,0%	0
16-19 anos	7,0%	18
20-30 anos	18,8%	48
31-40 anos	32,4%	83
41-50 anos	23,8%	61
>50 anos	18,0%	46
<i>answered question</i>		256
<i>skipped question</i>		2

Questão 17

Género		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Feminino	60,6%	154
Masculino	39,4%	100
<i>answered question</i>		254
<i>skipped question</i>		4

Questão 18

Habilitações literárias:		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Ensino Básico (até 9ºano)	5,5%	14
Ensino Secundário (até 12ºano)	32,4%	83
Ensino Superior	62,1%	159
<i>answered question</i>		<b>256</b>
<i>skipped question</i>		<b>2</b>

Questão 19

Rendimento mensal líquido do agregado familiar		
Answer Options	Response Percent	Response Count
<999 Euros	30,2%	74
1000-1999 Euros	43,3%	106
2000-2999 Euros	16,3%	40
3000 Euros ou mais	10,2%	25
<i>answered question</i>		<b>245</b>
<i>skipped question</i>		<b>13</b>

Questão 20

Indique, por favor, o número de elementos que compõem o seu agregado familiar		
Answer Options	Response Count	
1	18	
2	76	
3	64	
4	66	
5	20	
6	1	
7	1	
<i>answered question</i>		<b>246</b>
<i>skipped question</i>		<b>12</b>

## Anexo – IV Outputs - Questionário potenciais parceiros

### Questão 1

Um directório de empresas menciona e organiza informações de empresas que promovam actividades nos diferentes sectores. A sua empresa está registada em algum directório de empresas online?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sim.	37,1%	13
Não.	62,9%	22
Se sim, indique o nome desse directório:		5
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

### Questão 2

Qual o número de trabalhadores na sua empresa?		
Answer Options	Response Count	
1	12	
2	4	
4	3	
5	1	
6	2	
9	2	
10	2	
12	2	
13	1	
15	2	
21	1	
46	1	
110	1	
<i>answered question</i>		<b>34</b>
<i>skipped question</i>		<b>1</b>

### Questão 4

A empresa existe há quantos anos?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
>1 ano	8,6%	3
1 a 2 anos	8,6%	3
2 a 5 anos	8,6%	3
5 a 10 anos	22,8%	8
>10 anos	51,4%	7
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 6

Com que frequência costuma receber na(s) sua(s) atividade turistas?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Diária	34,3%	12
Semanal	8,6%	3
Mensal	25,7%	9
Bimensal	0,0%	0
Trimestral	8,6%	3
Semestral	0,0%	0
Anual	14,3%	5
Nunca	8,6%	3
Outra. Qual?		2
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 7

Em que meses recebe mais visitas?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Janeiro	0,0%	0
Fevereiro	0,0%	0
Março	8,6%	3
Abril	0,0%	0
Maio	0,0%	0
Junho	8,6%	3
Julho	0,0%	0
Agosto	40,0%	14
Setembro	17,1%	6
Outubro	8,6%	3
Novembro	0,0%	0
Dezembro	17,1%	6
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 8

A que dias da semana é mais visitado?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Segunda-feira	0,0%	0
Terça-feira	17,1%	6
Quarta-feira	0,0%	0
Quinta-feira	8,6%	3
Sexta-feira	8,6%	3
Sábado	48,6%	17
Domingo	17,1%	6
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 9

Qual a nacionalidade dos turistas?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alemã	0,0%	0
Espanhola	0,0%	0
Francesa	17,1%	6
Inglesa	25,7%	9
Italiana	8,6%	3
Portuguesa	48,6%	17
Outra. Qual?		0
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 10

Qual o motivo da visita à empresa?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Comprar	40,0%	14
Experienciar	34,3%	12
Aprender	8,6%	3
Visionar	17,1%	6
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 11

Qual o principal motivo de viagem dos turistas que recebe?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sol e Mar	22,9%	8
Negócios	8,6%	3
Natureza	0,0%	0
Cultura	68,6%	24
Religioso	0,0%	0
Saúde e bem-estar	0,0%	0
Outro. Qual?		0
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 12

Indique, por favor, o seu grau de concordância/discordância relativamente à afirmação: "Tenho interesse em promover o meu negócio através de um website online que agrega e divulga atividades de turismo criativo".		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Discordo totalmente	0,0%	0
Discordo parcialmente	0,0%	0
Indiferente	14,3%	5
Concordo parcialmente	37,1%	13
Concordo totalmente	48,6%	17
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 13

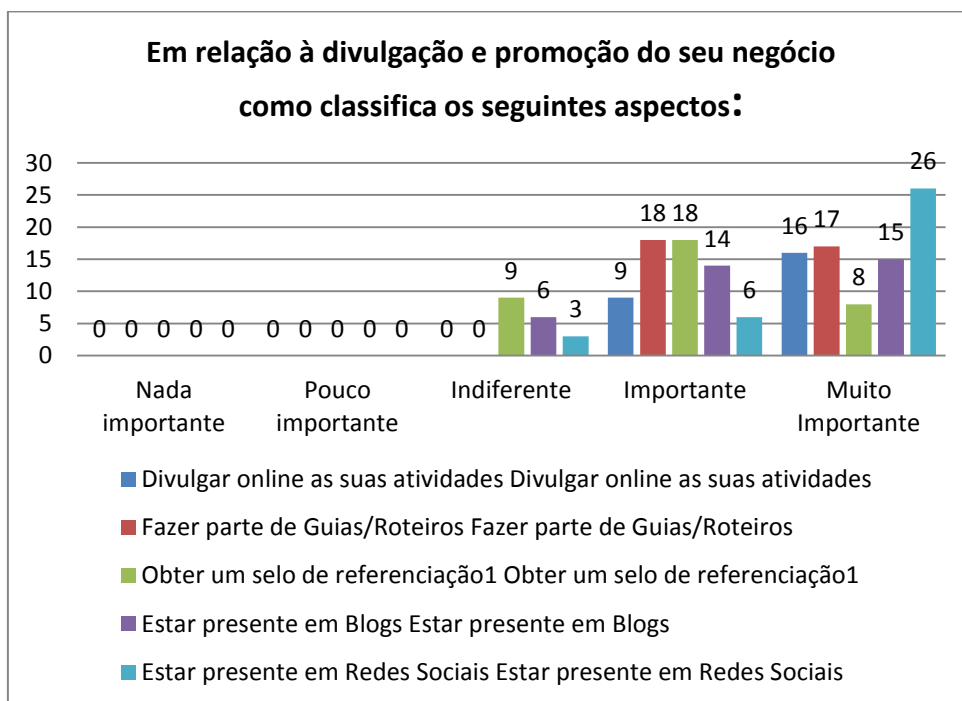
O website fará a promoção das actividades de turismo criativo recorrendo a imagens e a um descritivo, permitindo		
Answer Options	Response Count	
0	5	
5	5	
10	9	
15	9	
25	4	
50	3	
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 14

O seu negócio possui uma página na Internet?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Não.	31,4%	11
Sim.	68,6%	24
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>

Questão 15


Em relação à divulgação e promoção do seu negócio como classifica os seguintes aspectos: *Selo de aderente do website como elemento de garantia de qualidade e recomendação.						
Answer Options	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Response Count
Divulgar online as suas atividades	0	0	0	9	16	35
Fazer parte de Guias/Roteiros	0	0	0	18	17	35
Obter um selo de referência <sup>1</sup>	0	0	9	18	8	35
Estar presente em Blogs	0	0	6	14	15	35
Estar presente em Redes Sociais	0	0	3	6	26	35
<i>answered question</i>						<b>35</b>
<i>skipped question</i>						<b>0</b>



Questão 16

Indique que género de actividade realiza no seu negócio?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Literatura	14,3%	5
Design	14,3%	5
Cinema	14,3%	5
Música	14,3%	5
Artesanato e arte folclórica	14,3%	5
Arte media	14,3%	5
Gastronomia	14,3%	5
Outra. Qual?		0
<i>answered question</i>		<b>35</b>
<i>skipped question</i>		<b>0</b>


# Anexo – V INPI



**Serviços Online**

Pesquisa de Marcas | Pesquisa por Nome de Marca

Nome da Marca\*:

Classificação de Produtos/Serviços:

Modalidade	Nº do Proce...	Nome da Marca	Data do Ped...	Classificação de Nice	Senioridade
MARCA NACIONAL	<a href="#">469057</a>	TURIMO CRIATIVO NA PAISAGEM RU...	01-07-2010	41	



**Serviços Online**


Pesquisa de Marcas | Pesquisa por Nome de Marca | Síntese do Processo

**Detalhes**

- Síntese
- Classificação de Nice
- Fases Jurídicas
- Taxas Periódicas
- Entidades Intervinentes
- Documentos Relacionados
- Publicações em BPI
- Prioridades
- Países Designados
- Classificação de Viena
- Processos Associados

**MARCA NACIONAL Nº 469057**

<b>Data de Apresentação</b>	01-07-2010				
<b>Data do Pedido</b>	01-07-2010				
<b>Modalidade</b>	NÃO APLICÁVEL A ESTA MODALIDADE				
<b>Fase Atual</b>	REGISTO CONCEDIDO 				
<b>Início da Fase</b>	13-10-2010				
<b>Fim Previsto</b>	---				
<b>Situação de Taxas</b>	TAXAS INTEGRALMENTE PAGAS				
<b>Início da Situação</b>	13-10-2010				
<b>Fim Previsto</b>	08-04-2020				
<b>Taxas Periódicas</b>	<table border="1"> <tr> <td>Pagas</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Devidas</td> <td>0</td> </tr> </table>	Pagas	1	Devidas	0
Pagas	1				
Devidas	0				
<b>BPI 1ª Publicação</b>	26-07-2010				
<b>Data do Despacho</b>	08-10-2010				
<b>BPI do Despacho</b>	13-10-2010				
<b>Início de Vigência</b>	08-10-2010				
<b>Límite de Vigência</b>	---				
<b>Titulares</b>	MUSEU TEMPORÁRIO - PROJECTO(S) DE ARTE CONTEMPORÂNEA, LDA.				
<b>Mandatário</b>	---				
<b>Classificação de Nice</b>	41				
<b>Processo em Tribunal?</b>	NÃO				
<b>Tribunal</b>	---				
<b>Data do Envio</b>	---				



TURISMO CRIATIVO NA PAISAGEM RURAL\*  
 HERDADE DAS VALADAS | MONTEMOR-O-NOVO | PORTUGAL  
 TURIMO CRIATIVO NA PAISAGEM RURAL HERDADE  
 DAS VALADAS|MONTEMOR-O-NOVO|PORTUGAL

**Tipo de Sinal:** MISTO

**Subtipo de Sinal:** Normal

# Apêndice – I Plano Financeiro

## Cenário Realista



Empresa: Criativo Portugal

### Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2017	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	21,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	

NOTA: Quando não se aplica Beta, colocar:  
- O prémio de risco (pº) adequado ao projecto  
- Beta = 100%  
=>  $R(Tx \text{ actualização}) = Rf + p^\circ$

\* Rendimento esperado de mercado

#### Métodos de avaliação considerados:

##### Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

##### Free Cash Flow to Equity

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

**Vendas + Prestações de Serviços**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Taxa de variação dos preços</b>		0,00%	0,00%	0,00%	2,00%	0,00%

<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Produto A *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produto B *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produto C *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produto D *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>VENDAS - EXPORTAÇÃO</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Produto A *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produto B *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

**NOTA:** Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Assinaturas anuais</b>	138.600	145.530	152.807	160.447	168.469	176.893
Taxa de crescimento	5%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>Serviço B</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço C</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço D</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>	<b>138.600</b>	<b>145.530</b>	<b>152.807</b>	<b>160.447</b>	<b>168.469</b>	<b>176.893</b>

**CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas**

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>MERCADO NACIONAL</b>							
Produto A *	100,00%						
Produto B *							
Produto C *							
Produto D *							
<b>MERCADO EXTERNO</b>							
Produto A *							
Produto B *							
<b>TOTAL CMVMC</b>							
<b>IVA</b>	23%						
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>							

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

**FSE - Fornecimentos e Serviços Externos**

					2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Nº Meses</b>					12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	20%	80%	600,00	7.200,00	7.416,00	7.638,48	7.867,63	8.103,66	8.346,77
Publicidade e propaganda	23%	80%	20%	3.000,00	36.000,00	37.080,00	38.192,40	39.338,17	40.518,32	41.733,87
Vigilância e segurança	23%	100%								
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	80%	20%	200,00	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Livros e documentação técnica	23%	80%	20%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Material de escritório	23%	80%	20%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Artigos para oferta	23%	40%	60%							
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	80%	20%							
Combustíveis	23%	20%	80%	300,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
Água	6%	80%	20%							
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	20%	80%	700,00	8.400,00	8.652,00	8.911,56	9.178,91	9.454,27	9.737,90
Transportes de pessoal	23%	20%	80%							
Transportes de mercadorias	23%	20%	80%							
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		620,00	7.440,00	7.663,20	7.893,10	8.129,89	8.373,79	8.625,00
Comunicação	23%	50%	50%	150,00	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69
Seguros		100%		30,00	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18	417,34
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	50%	50%	150,00	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69
Despesas de representação	23%	40%	60%	200,00	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Limpeza, higiene e conforto	23%	90%	10%	20,00	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12	278,23
Outros serviços	23%	20%	80%	50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
<b>TOTAL FSE</b>					<b>74.040,00</b>	<b>76.261,20</b>	<b>78.549,04</b>	<b>80.905,51</b>	<b>83.332,67</b>	<b>85.832,65</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>47.016,00</b>	<b>48.426,48</b>	<b>49.879,27</b>	<b>51.375,65</b>	<b>52.916,92</b>	<b>54.504,43</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>27.024,00</b>	<b>27.834,72</b>	<b>28.669,76</b>	<b>29.529,85</b>	<b>30.415,75</b>	<b>31.328,22</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>74.040,00</b>	<b>76.261,20</b>	<b>78.549,04</b>	<b>80.905,51</b>	<b>83.332,67</b>	<b>85.832,65</b>
<b>IVA</b>					11.371,20	11.712,34	12.063,71	12.425,62	12.798,39	13.182,34
<b>FSE + IVA</b>					<b>85.411,20</b>	<b>87.973,54</b>	<b>90.612,74</b>	<b>93.331,12</b>	<b>96.131,06</b>	<b>99.014,99</b>

**Gastos com o Pessoal**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<u>Quadro de Pessoal</u>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	2	2	2	1	1	1
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

<u>Remuneração base mensal</u>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção	1.750	1.803	1.857	1.912	1.970	2.029
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	1.050	1.082	1.114	1.147	1.182	1.217
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção		24.500	25.235	25.992	26.772	27.575	28.402
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing		29.400	30.282	31.191	16.063	16.545	17.041
Produção / Operacional							
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Outros							
<b>TOTAL</b>		<b>53.900</b>	<b>55.517</b>	<b>57.183</b>	<b>42.835</b>	<b>44.120</b>	<b>45.444</b>

<b>Outros Gastos</b>		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Segurança Social							
Órgãos Sociais	20,30%	4.974	5.123	5.276	5.435	5.598	5.766
Pessoal	23,75%	6.983	7.192	7.408	3.815	3.929	4.047
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	539	555	572	428	441	454
Subsídio Alimentação	130,46	4.305	4.434	4.567	3.136	3.230	3.327
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros custos com pessoal							
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>		<b>16.800</b>	<b>17.304</b>	<b>17.823</b>	<b>12.814</b>	<b>13.199</b>	<b>13.595</b>

<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>70.700</b>	<b>72.821</b>	<b>75.006</b>	<b>55.649</b>	<b>57.319</b>	<b>59.038</b>
---------------------------------	--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>QUADRO RESUMO</b>		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Remunerações							
Órgãos Sociais		24.500	25.235	25.992	26.772	27.575	28.402
Pessoal		29.400	30.282	31.191	16.063	16.545	17.041
Encargos sobre remunerações		11.956	12.315	12.684	9.250	9.527	9.813
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		539	555	572	428	441	454
Gastos de acção social		4.305	4.434	4.567	3.136	3.230	3.327
Outros gastos com pessoal							
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>70.700</b>	<b>72.821</b>	<b>75.006</b>	<b>55.649</b>	<b>57.319</b>	<b>59.038</b>

<b>Retenções Colaboradores</b>		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	9,30%	2.279	2.347	2.417	2.490	2.564	2.641
Outro Pessoal	11,00%	3.234	3.331	3.431	1.767	1.820	1.875
Retenção IRS Colaborador	15,00%	8.085	8.328	8.577	6.425	6.618	6.817
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>13.598</b>	<b>14.005</b>	<b>14.426</b>	<b>10.682</b>	<b>11.002</b>	<b>11.333</b>

**Investimento em Fundo Maneio Necessário**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Clientes	14.207	14.917	15.663	16.446	17.268	18.131
Inventários						
Estado						
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>16.207</b>	<b>16.917</b>	<b>17.663</b>	<b>18.446</b>	<b>19.268</b>	<b>20.131</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores						
Estado	6.681	7.633	8.030	7.780	8.198	8.638
*						
<b>TOTAL</b>	<b>6.681</b>	<b>7.633</b>	<b>8.030</b>	<b>7.780</b>	<b>8.198</b>	<b>8.638</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>9.525</b>	<b>9.284</b>	<b>9.633</b>	<b>10.666</b>	<b>11.070</b>	<b>11.494</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>9.525</b>	<b>-242</b>	<b>349</b>	<b>1.032</b>	<b>404</b>	<b>424</b>

\* A considerar caso seja necessário

ESTADO	6.681	7.633	8.030	7.780	8.198	8.638
SS	1.455,71	1.499,38	1.544,37	1.125,54	1.159,30	1.194,08
IRS	673,75	693,96	714,78	535,44	551,50	568,05
IVA	4.551,70	5.439,89	5.770,45	6.119,29	6.487,38	6.875,74

**Investimento**

<b>Investimento por ano</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	5.000					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	5.000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>10.000</b>					
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	1.000	100	100	100	100	100
Propriedade industrial	5.551					
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>6.551</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>16.551</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>IVA</b>	23%	<b>2.300</b>				

<b>Valores Acumulados</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	1.000	1.100	1.200	1.300	1.400	1.500
Propriedade industrial	5.551	5.551	5.551	5.551	5.551	5.551
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>6.551</b>	<b>6.651</b>	<b>6.751</b>	<b>6.851</b>	<b>6.951</b>	<b>7.051</b>
<b>Total</b>	<b>16.551</b>	<b>16.651</b>	<b>16.751</b>	<b>16.851</b>	<b>16.951</b>	<b>17.051</b>

Taxas de Depreciações e amortizações	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

\* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considera

Depreciações e amortizações	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>4.434</b>	<b>4.467</b>	<b>4.500</b>	<b>2.350</b>	<b>1.100</b>	<b>100</b>

Depreciações & Amortizações acumuladas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>	2.250	4.500	6.750	9.000	10.000	10.000
<b>Activos Intangíveis</b>	2.184	4.401	6.651	6.751	6.851	6.951
<b>TOTAL</b>	<b>4.434</b>	<b>8.901</b>	<b>13.401</b>	<b>15.751</b>	<b>16.851</b>	<b>16.951</b>

Valores Balanço	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>	7.750	5.500	3.250	1.000		
<b>Activos Intangíveis</b>	4.367	2.250	100	100	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>12.117</b>	<b>7.750</b>	<b>3.350</b>	<b>1.100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Investimento</b>	26.076	-142	449	1.132	504	524
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>26.600</b>	<b>-100</b>	<b>500</b>	<b>1.200</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos			354	19.368	22.207	25.318
Capital	3.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	15.000					
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>18.000</b>		<b>354</b>	<b>19.368</b>	<b>22.207</b>	<b>25.318</b>

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

**2017**

Capital em dívida (início período)	15.000	15.000	11.250	7.500	3.750	
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	990	990	743	495	248	
Reembolso Anual		3.750	3.750	3.750	3.750	
Imposto Selo (0,4%)	4	4	3	2	1	
Serviço da dívida	994	4.744	4.495	4.247	3.998	
Valor em dívida	15.000	11.250	7.500	3.750		

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

**2018**

Capital em dívida (início período)	990					
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

**2019**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

**2020**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro			7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

**2021**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro				7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

**2022**

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

<b>Capital em dívida</b>	15.000	11.250	7.500	3.750		
<b>Juros pagos com Imposto Selo incluído</b>	994	994	745	497	248	
<b>Reembolso</b>		3.750	3.750	3.750	3.750	

**Ponto Crítico Operacional Previsional**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	138.600,00	145.530,00	152.806,50	160.446,83	168.469,17	176.892,62
Varição nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis	27.024,00	27.834,72	28.669,76	29.529,85	30.415,75	31.328,22
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>111.576,00</b>	<b>117.695,28</b>	<b>124.136,74</b>	<b>130.916,97</b>	<b>138.053,42</b>	<b>145.564,40</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>151.734,86</b>	<b>155.445,96</b>	<b>159.267,71</b>	<b>134.045,89</b>	<b>135.865,19</b>	<b>138.100,94</b>

**Demonstração de Resultados Previsional**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	138.600	145.530	152.807	160.447	168.469	176.893
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Varição nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	74.040	76.261	78.549	80.906	83.333	85.833
Gastos com o pessoal	70.700	72.821	75.006	55.649	57.319	59.038
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-6.140</b>	<b>-3.552</b>	<b>-749</b>	<b>23.892</b>	<b>27.818</b>	<b>32.022</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	4.434	4.467	4.500	2.350	1.100	100
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-10.574</b>	<b>-8.019</b>	<b>-5.249</b>	<b>21.542</b>	<b>26.718</b>	<b>31.922</b>
Juros e rendimentos similares obtidos					47	247
Juros e gastos similares suportados	2.069	2.721	2.997	1.599	248	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-12.643</b>	<b>-10.740</b>	<b>-8.246</b>	<b>19.943</b>	<b>26.516</b>	<b>32.169</b>
Imposto sobre o rendimento do período					3.114	6.755
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-12.643</b>	<b>-10.740</b>	<b>-8.246</b>	<b>19.943</b>	<b>23.402</b>	<b>25.413</b>

**Mapa de Cash Flows Operacionais**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-8.353	-6.335	-4.147	17.018	21.107	25.218
Depreciações e amortizações	4.434	4.467	4.500	2.350	1.100	100
Provisões do exercício	-3.920	-1.868	354	19.368	22.207	25.318
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-9.525	242	-349	-1.032	-404	-424
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-13.445</b>	<b>-1.627</b>	<b>4</b>	<b>18.336</b>	<b>21.803</b>	<b>24.894</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-16.551	-100	-100	-100	-100	-100
<b>Free cash-flow</b>	<b>-29.996</b>	<b>-1.727</b>	<b>-96</b>	<b>18.236</b>	<b>21.703</b>	<b>24.794</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-29.996</b>	<b>-31.723</b>	<b>-31.818</b>	<b>-13.583</b>	<b>8.120</b>	<b>32.914</b>

**Plano de Financiamento**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	-6.140	-3.552	-749	23.892	27.818	32.022
Capital Social (entrada de fundos)	3.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	15.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		242				
Proveitos Financeiros					47	247
<b>Total das Origens</b>	<b>11.860</b>	<b>-3.311</b>	<b>-749</b>	<b>23.892</b>	<b>27.864</b>	<b>32.269</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	16.551	100	100	100	100	100
Inv Fundo de Maneio	9.525		349	1.032	404	424
Imposto sobre os Lucros						3.114
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		3.750	3.750	3.750	3.750	
Encargos Financeiros	2.069	2.721	2.997	1.599	248	
<b>Total das Aplicações</b>	<b>28.145</b>	<b>6.571</b>	<b>7.196</b>	<b>6.482</b>	<b>4.503</b>	<b>3.638</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>-16.285</b>	<b>-9.882</b>	<b>-7.945</b>	<b>17.410</b>	<b>23.361</b>	<b>28.631</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>-16.285</b>	<b>-26.167</b>	<b>-34.112</b>	<b>-16.702</b>	<b>6.660</b>	<b>35.290</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>-16.285</b>	<b>-26.167</b>	<b>-34.112</b>	<b>-16.702</b>	<b>6.660</b>	<b>35.290</b>
<b>Soma Controlo</b>					<b>0</b>	

**Balanço Previsional**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>12.117</b>	<b>7.750</b>	<b>3.350</b>	<b>1.100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Activos fixos tangíveis	7.750	5.500	3.250	1.000		
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	4.367	2.250	100	100	100	100
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>16.207</b>	<b>16.917</b>	<b>17.663</b>	<b>18.446</b>	<b>25.928</b>	<b>55.422</b>
Inventários						
Clientes	14.207	14.917	15.663	16.446	17.268	18.131
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	2.000	2.000	2.000	2.000	8.660	37.290
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>28.324</b>	<b>24.667</b>	<b>21.013</b>	<b>19.546</b>	<b>26.028</b>	<b>55.522</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-12.643	-23.383	-31.629	-11.686	11.715
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-12.643	-10.740	-8.246	19.943	23.402	25.413
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-9.643</b>	<b>-20.383</b>	<b>-28.629</b>	<b>-8.686</b>	<b>14.715</b>	<b>40.129</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>15.000</b>	<b>11.250</b>	<b>7.500</b>	<b>3.750</b>		
Provisões						
Financiamentos obtidos	15.000	11.250	7.500	3.750		
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>22.966</b>	<b>33.800</b>	<b>42.141</b>	<b>24.482</b>	<b>11.312</b>	<b>15.393</b>
Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos	6.681	7.633	8.030	7.780	11.312	15.393
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	16.285	26.167	34.112	16.702		
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>37.966</b>	<b>45.050</b>	<b>49.641</b>	<b>28.232</b>	<b>11.312</b>	<b>15.393</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>28.324</b>	<b>24.667</b>	<b>21.013</b>	<b>19.546</b>	<b>26.028</b>	<b>55.522</b>

**Principais Indicadores**

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		5%	5%	5%	5%	5%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-9%	-7%	-5%	12%	14%	14%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI)	-45%	-44%	-39%	102%	90%	46%
Rendibilidade do Activo	-37%	-33%	-25%	110%	103%	57%
Rotação do Activo	489%	590%	727%	821%	647%	319%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	131%	53%	29%	-230%	159%	63%

INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	-34%	-83%	-136%	-44%	57%	72%
Solvabilidade Total	75%	55%	42%	69%	230%	361%
Cobertura dos encargos financeiros	-511%	-295%	-175%	1347%	10752%	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	0,71	0,50	0,42	0,75	2,29	3,60
Liquidez Reduzida	0,71	0,50	0,42	0,75	2,29	3,60

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	64.560	69.269	74.257	79.541	85.136	91.060
Grau de Alavanca Operacional	-611%	-864%	-1415%	369%	319%	285%
Grau de Alavanca Financeira	84%	75%	64%	108%	101%	99%

## Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	-17.065	-8.198	-6.843	12.886	17.704	24.794	383.124
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,63%	1,63%	1,63%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,76%	11,76%	11,76%	11,80%	11,80%	11,80%
Factor actualização	1	1,118	1,249	1,396	1,561	1,745	1,950
<b>Fluxos Actualizados</b>	-17.065	-7.335	-5.478	9.231	11.345	14.212	196.431
	-17.065	-24.400	-29.878	-20.647	-9.302	4.910	201.341
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	201.341						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-34%	-2%	17%	67%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	67,25%						
<b>Pay Back period</b>	5 Anos						

Na perspectiva do Projecto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	-29.996	-1.727	-96	18.236	21.703	24.794	392.552
WACC	2,37%	-2,43%	-8,87%	0,50%	11,63%	11,63%	11,63%
Factor de actualização	1	0,976	0,889	0,894	0,998	1,114	1,243
<b>Fluxos actualizados</b>	-29.996	-1.770	-108	20.406	21.755	22.264	315.768
	-29.996	-31.766	-31.873	-11.467	10.288	32.552	348.320
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	348.320						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-17%	7%	19%	62%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	62,28%						
<b>Pay Back period</b>	4 Anos						

Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Passivo Remunerado	31.285	37.417	41.612	20.452	0	0
Capital Próprio	-9.643	-20.383	-28.629	-8.686	14.715	40.129
<b>TOTAL</b>	21.643	17.034	12.983	11.766	14.715	40.129
% Passivo remunerado	144,55%	219,66%	320,51%	173,83%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	-44,55%	-119,66%	-220,51%	-73,83%	100,00%	100,00%

Custo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Custo financiamento com efeito fiscal	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%
Custo Capital	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,63%	11,63%
Custo ponderado	0,023687934	-2,43%	-8,87%	0,50%	11,63%	11,63%

Cenário Pessimista

**Avaliação do Projecto / Empresa**

Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	-39.587	-35.184	-37.417	-21.614	-20.620	-15.958	-246.592
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,63%	1,63%	1,63%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,76%	11,76%	11,76%	11,80%	11,80%	11,80%
Factor actualização	1	1,118	1,249	1,396	1,561	1,745	1,950
<b>Fluxos Actualizados</b>	-39.587	-31.482	-29.957	-15.484	-13.213	-9.147	-126.430
	-39.587	-71.069	-101.026	-116.509	-129.723	-138.870	-265.300
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	-265.300						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	#NÚM!						
<b>Pay Back period</b>	6 Anos						

Na perspectiva do Projecto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	-50.647	-24.658	-24.174	-7.046	-4.843	-3.079	2.726
WACC	-7,07%	-28,55%	-65,45%	-87,47%	-107,01%	-113,59%	-113,59%
Factor de actualização	1	0,715	0,247	0,031	-0,002	0,000	0,000
<b>Fluxos actualizados</b>	-50.647	-34.510	-97.913	-227.786	2.232.659	-10.441.914	-68.017.968
	-50.647	-85.158	-183.071	-410.857	1.821.802	-8.620.112	-76.638.080
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	-76.638.080						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	#NÚM!						
<b>Pay Back period</b>	5 Anos						

Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Passivo Remunerado	59.629	98.859	140.046	160.125	178.461	195.145
Capital Próprio	-39.233	-83.135	-128.439	-149.804	-168.807	-185.144
<b>TOTAL</b>	20.395	15.724	11.608	10.322	9.654	10.002
% Passivo remunerado	292,36%	628,71%	1206,48%	1551,37%	1848,63%	1951,14%
% Capital Próprio	-192,36%	-528,71%	-1106,48%	-1451,37%	-1748,63%	-1851,14%

Custo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Custo financiamento com efeito fiscal	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%
Custo Capital	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,63%	11,63%
Custo ponderado	-0,070704043	-28,55%	-65,45%	-87,47%	-107,01%	-113,59%

## Apêndice – II Anuncio de emprego

Recrutam-se comerciais

Perfil:

- Disponibilidade para deslocações por todo o país;
- Experiência mínima de 2 anos na área comercial;
  - Com conhecimento informáticos;

Valoriza-se:

- Experiência no sector do turismo;
  - Boa apresentação
  - facilidade de comunicação;

Oferece-se:

- Boas condições contratuais.