



Análise do Planeamento Estratégico

Empreendedorismo Turístico na Região de Lisboa

Caso LisbonRiders

Estratégia Empresarial

Orientador da Dissertação: Professor Doutor José Manuel Fonseca

Ana Beja

50025865

Lisboa, 8 de Junho de 2015



Análise do Planeamento Estratégico

Empreendedorismo Turístico na Região de Lisboa Caso Lisbon Riders



Declaração de autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a). Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data

Assinatura

Resumo

A criação de empresas dentro da esfera da recessão económica nacional, no sector turístico, tem gerado o desenvolvimento económico-social de diversas regiões, nomeadamente na região de Lisboa, através de jovens empreendedores especializados que fomentam a cultura portuguesa de forma diferenciadora e assim permitem captar valor adicionado ao País.

Este estudo tem como objetivo principal, avaliar o processo de planeamento inerente a uma microempresa iniciada como uma *start-up*, verificando quais os fatores chave de sucesso que determinam o seu atual e futuro posicionamento no mercado, através de um modelo de planeamento estratégico que analise se a sua posição, tendo intrínseco as suas forças e fraquezas face à concorrência, viabiliza o futuro da sua atividade.

Para a prossecução deste objetivo realizou-se um estudo de caso à microempresa Lisbon Riders, através de métodos qualitativos, nomeadamente, entrevistas realizadas à empresa e a professores ligados à área do turismo em Portugal, bem como, por métodos qualitativos, nomeadamente um inquérito de um estudo de planeamento de marketing realizado à empresa e um, inquérito aberto para averiguação do mercado de Lisboa como tendência turística e se os inquiridos já teriam utilizado os serviços da empresa e dos seus concorrentes diretos. A equiparação destes dados em conjunto com o enquadramento teórico foi possível realizar quatro análises (análise do meio envolvente contextual; análise do meio envolvente transacional; análise do ambiente interno; análise dos factores críticos de sucesso) que, por fim culminam na conclusão dos pontos fortes e fracos da empresa permitindo conceptualizar uma estratégia, um plano de implementação e, concluir que: (a) é através da verificação dos FCS e do posicionamento que, se pode determinar a estratégia a seguir; (b) os FCS permitem a continuidade da empresa, dependem do desenvolvimento do mercado em que se insere e do ambiente cultural da organização, nomeadamente, pelo estabelecimento de sinergias com parceiros estratégicos do segmento (micro-clusters), pelo grau de especialização dos funcionários que tornam o serviço prestado com uma qualidade diferenciadora; (c) perante a constante mutação do mercado é necessário ter e rever a estratégia e implementação da mesma de forma a estabelecer a longo prazo vantagens competitivas sobre a concorrência.

Palavras-chave: Fatores Chave de Sucesso; Vantagens Competitivas; Estratégia; Planeamento Estratégico; Gestão; Posicionamento; Competitividade; Segmentação

Executive Summary

The creation of enterprises within the sphere of the national economic recession, in the tourism sector, has generated the social and economic development of different regions, in particular the region of Lisbon, through young entrepreneurs specialized that foment the Portuguese culture in a so distinctive way that capture added value to the Country.

The main objective of this study was to evaluate the planning process of a microenterprise started as a startup, focusing in which are the key success factors that can determine its current and future market positioning through a strategic model planning that can examine whether their position, with the knowledge of their strengths and weaknesses in relation to the competition, brings a viable future for the activity .

For the pursuit of this objective was conducted a case study of the microenterprise Lisbon Riders, through qualitative methods, in particular, interviews to the enterprise and to Prof. Sergio Guerreiro (Turismo de Portugal, I. P.), as well as qualitative methods, including an investigation of a marketing planning study of the organization and as well as an open inquiry that investigates the market of Lisbon as a tourist trend and also if the respondents have used the services of the organization or its direct competitors. The match of this methods with the theoretical framework made it possible to perform four analyzes: (i) analyze contextual surroundings; (ii) analyze transactional surroundings; (iii) analyze the internal environment; (iv) a review of critical success factors. That, finally culminate in the completion of the strengths and weaknesses of the company providing the tools to conceptualize a strategy and it's implementation plan, concluding: (a) it's by checking the key factors of success that determine the strategy to follow; (b) the key factors of success that allow the continuity of the organization are dependent of the its market development and also by its organization cultural environment, in particular, by the establishment synergies with strategic partners within the segment (micro-clusters) and also by the degree of specialization of staff that brings to the provided service a high differentiated quality; (c) there for, because of the market changing so much it's necessary to have and review the strategy as well the implementation in order to establish a long-term competitive advantage over its competitors.

Key Words: Key Success Factors; Competitive Advantages; strategy; Strategic Planning; Management; Positioning; Competitiveness; Targeting

Agradecimentos

É de grande pertinência para mim, agradecer encarecidamente, a todos os que, nos últimos anos me transmitiram conhecimento, motivação e apoio para a continuidade da minha vida académica e para a elaboração deste trabalho de estudo. Nomeadamente, acima de qualquer orientação, o meu eterno agradecimento, é dado à minha mãe que, pela sua força e determinação perante a vida, foi e é, um elemento crucial como motivação perante a contínua procura e esforço por adquirir mais conhecimentos permitindo transmiti-los neste estudo.

A todos os colegas, administrativos e docentes da Universidade Europeia, em especial, ao Prof. Doutor José Manuel da Fonseca que, pela excelente forma de partilha de conteúdos em aula, contribuiu para a continuidade dos meus estudos na área da Estratégia e, sem discriminar qualquer docente que me tenha acompanhado, agradeço aos que, através da dissipação do seu conhecimento mais me motivaram, como o Prof. Doutor João Rosa, Prof. Mestre Manuel R. André, Prof. Doutor Manuel do Carmo, Prof. Doutor Carlos Viana, Prof. Doutor Eduardo Tomé.

Ao Prof. Mestre Miguel Portugal que, pela sua orientação neste tema de dissertação, sempre disponível e empenhado em transmitir conhecimentos pertinentes, bem como, ao encaminhar para docentes e especialistas do sector, tais como, a Prof. Cristiana Oliveira e Prof. Doutor Sérgio Guerreiro, que, permitiram uma melhor percepção do sector do caso de estudo no qual me debrucei.

À Lisbon Riders, por me ter permitido realizar este estudo de caso, transmitindo-me sempre toda a informação indispensável e disponível, em especial contributo do sócio Nuno Pereira.

Por fim, o meu enorme agradecimento aos colegas, amigos próximos que, através da sua ajuda e apoio incondicional, permitiram o meu desenvolvimento pessoal, retratado intrinsecamente na minha escrita, um muito obrigado.

Índice Geral

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introdução..... | 12 |
| 1.1 Motivação para o tema de investigação. | 13 |
| 1.2. A importância do tema de investigação. | 13 |
| 1.3. Os objetivos do tema de investigação. | 14 |
| 2. Metodologia | 15 |
| 3. Enquadramento Teórico | 16 |
| 3.1. Teorias das vantagens competitivas. | 17 |
| 3.2. Teoria do <i>benchmarking</i> | 22 |
| 3.3. Teoria do empreendedorismo. | 22 |
| 3.4. Teoria dos clusters. | 25 |
| 3.5. Teorias sobre o comportamento do consumidor. | 26 |
| 4. História da LisbonRiders..... | 29 |
| 4.1. Análise do meio envolvente contextual. | 30 |
| 4.1.1. <i>Análise do sector turístico</i> | 30 |
| 4.1.3. <i>Questionário tendência mercado turístico de lisboa</i> | 39 |
| 4.1.4. <i>Análise PESTEL</i> | 41 |
| 4.2. Análise do meio envolvente transaccional. | 45 |
| 4.2.1. <i>Análise dos concorrentes diretos no sector</i> | 46 |
| 4.2.2. <i>Poder negocial com fornecedores</i> | 48 |
| 4.2.3. <i>Poder negocial dos clientes</i> | 48 |
| 4.2.4. <i>Potencial de novas entradas</i> | 48 |
| 4.2.5. <i>Pressão de serviços substitutos</i> | 49 |
| 4.3. Análise do ambiente interno..... | 50 |
| 4.4. Análise fatores críticos de sucesso. | 55 |
| 4.5. Matriz SWOT..... | 58 |
| 4.6. Formulação da estratégia..... | 58 |
| 4.7. Plano de implementação da estratégia. | 60 |
| 5. Conclusões | 61 |
| 6. Limitações | 63 |
| 7. Perspectivas de investigação futuras | 64 |
| Bibliografia..... | 66 |



| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Anexos..... | 72 |
| Data Source- World Development Indicators- The World Bank | 72 |
| Data Source- eurostat..... | 73 |
| OCDE- Portugal DATA, Country statistical profile, Selected indicators for Portugal | 74 |
| OECD- Briefing- Note- Portugal- 2014 | 75 |
| Questionário I - Análise de grupos de interesse | 78 |
| Entrevista Prof. Sergio Guerreiro | 79 |
| Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas..... | 82 |
| Web Site Lisbon Riders | 83 |
| startuplisboa.com portfolio lisbon-riders..... | 85 |
| TripAdvisor Lisbon Riders | 86 |
| Nos- Casos de Sucesso- Lisbon Riders | 87 |
| Visit Portugal- Lisbon Riders | 87 |
| Portugal Daily Secret- Lisbon Riders | 88 |
| Lisbone Hostel- Parceiros Lisbon Riders | 88 |
| Síntese da Análise do Meio Envolvente Contextual : Sector/Segmento: Turismo- Segmento de animação turística, mobilidade, turismo de cultura e lazer..... | 89 |
| Estrutura Base da Formulação Estratégica | 90 |

Índice dos Tabelas

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1- Tabela Concorrência versus Produtos e Serviços | 46 |
| Tabela 2- Concorrência Versus Número de Colaboradores | 46 |
| Tabela 3- Concorrência Versus Comunicação | 47 |
| Tabela 4- Concorrência Versus Distribuição | 47 |
| Tabela 5- Análise do Ciclo de Vida dos Serviços | 53 |

Índice de Figuras

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1- Matriz de Ansoff (1965) | 17 |
| Figura 2- Constituição de Pessoas Colectivas e entidades equiparadas, dados INE | 24 |
| Figura 3- Análise Peso Empresas no PIB nacional, dados T.E. | 24 |
| Figura 4- Proposta de Valor PENT 2007 | 33 |
| Figura 5- Produtos Estratégicos PENT 2007 | 33 |
| Figura 6- Principais motivações de viagem por mercado emissor (Europa) [2012; máximo de 3 respostas; %], PETRL 2015-2019 | 36 |
| Figura 7- Caracterização dos Principais segmentos de turistas em Lisboa [2012], PETRL 2015-2019 | 36 |
| Figura 8- Comparação da abrangência da oferta de produtos turísticos, PETRL 2015- 2019 | 38 |
| Figura 9- Análise da cadeia de valor Lisbon Riders | 50 |
| Figura 10- Estrutura Base para Formulação Estratégica Lisbon Riders | 59 |
| Figura 11- Estrutura Geral para Formulação Estratégica Lisbon Riders | 60 |
| Figura 12- Estrutura Base para Estratégia | 60 |
| Figura 13- Estrutura para Implementação da Estratégia Lisbon Riders | 61 |
| Figura 14- Base Formulação Estratégia | 90 |

Índice de Gráficos

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1- Faixa etária dos inquiridos | Gráfico 2- Género dos inquiridos..... | 39 |
| Gráfico 3- País de origem dos inquiridos..... | | 40 |
| Gráfico 4- Estado dos inquiridos; | Gráfico 5- Nível académico dos inquiridos..... | 40 |
| Gráfico 6- Número de Visitas a Lisboa, % inquiridos; | Gráfico 7- Razões de escolha da visita a Lisboa, % inquiridos | 40 |
| Gráfico 8- Questão de Lisboa como tendência a visitar, % inquiridos | | 41 |
| Gráfico 9- Avaliação dos Concorrentes, % inquiridos; | Gráfico 10- Avaliação dos serviços, % inquiridos | 41 |

Lista de abreviaturas

CAE- Código de Atividade Económica

CTP- Confederação do Turismo Português

EUA- Estados Unidos da América

FCS- Factores Chave de Sucesso

FM- Fundo de Maneio

I&D- Investigação e Desenvolvimento

INE- Instituto Nacional de Estatística

NFM- Necessidades de Fundo de Maneio

OCDEO- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PENT- Plano Estratégico Nacional do Turismo

PESTEL- Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequenas e Médias Empresas

PV- Preço de Venda

Revpar- Revenue per Available Room

RGFIN- Regime Geral dos Financiamentos do Turismo de Portugal, I.P.

RNAAT- Registo Nacional de Agentes da Animação Turística

R.H.- Recursos Humanos

RNAAT- Registo Nacional de Agentes da Animação Turística

STL- Situação de Tesouraria Líquida

TP- Turismo de Portugal, I.P.

U.E.- União Europeia

VAB- Valor Acrescentado Bruto

WTTC- World Travel and Tourism Council

1. Introdução

A maioria dos estudos na área do empreendedorismo depreende-se sobre a análise das motivações e resultados inerentes à criação de ideias inovadoras através do surgimento de novas empresas, que exercem ou tendem a exercer um dinamismo positivo sobre um determinado mercado ou até mesmo em termos macroeconómicos gerais.

É de facto um estudo relevante perante a problemática, entender-se o sucesso ou insucesso da criação de novas empresas e se estas garantem um acréscimo de valor ao mercado em que se inserem, mormente porque existe uma especialização da indústria, uma melhoria dos canais transacionais e um aumento da área dos serviços em geral com uma grande interligação ao consumidor por vias de produtos/serviços virtuais.

A grande questão prende-se sobre se as *Start-up's* são de facto consideradas como importantes fontes de acréscimo de valor, ou seja, se a contribuição que exercem para a economia de forma direta pelas suas retribuições ou indireta através da criação de postos de trabalho, é um fator chave de sucesso de um mercado.

No entanto, a maioria dos estudos apresentados remetem para uma amostra quantitativa que um determinado mercado tem, avaliando-a sobre a forma de questionários gerais ou através de análises abrangentes entre os seus resultados financeiros e o PIB de um País.

Desta forma, considera-se relevante refletir sobre o sucesso de um caso de estudo específico pela análise interna e externa de uma empresa, que iniciada em 2012 como uma Start-up permanece atualmente no mercado, tendo como interesse avaliar o seu passado, presente e futuro seguindo um modelo de planeamento estratégico.

Apenas deste modo se podem verificar quais as estratégias e factores chave de sucesso que permitiram a permanência atual da empresa LisbonRiders no mercado nacional e que opções estratégicas futuras são mais viáveis para serem adotadas por esta empresa num mercado de tendências e em contínua mutação.

1.1 Motivação para o tema de investigação.

A motivação para este tema de investigação depreendeu-se com a questão de partida de como, num mercado em recessão, se evolui com o contributo de *start-up's*, micro, pequenas e médias empresas. Por essa razão se ter selecionado como tema de investigação um *case study* de uma atual microempresa numa das áreas que mais contribui para o PIB nacional, a área do turismo.

A esta pergunta de partida foram surgindo novas questões alinhadas com o *case study*, face ao estudo das análises do meio envolvente, verificando que ao sucesso de qualquer PME se alinham os FCS, como o desenvolvimento de alianças, micro clusters, que, com a sua interajuda, conseguem proliferar, tanto as empresas como o mercado em que se inserem.

1.2. A importância do tema de investigação.

A relevância deste estudo assenta sobre o grande contributo das PME's no sector do turismo para o desenvolvimento do País, graças não só à globalização, abertura de canais de distribuição e de comunicação, bem como à estrutura de clusters que permitem uma evolução mais rápida dos FCS dos mercados associados também à importância estratégica.

Os estudos anteriores realizados são feitos com base apenas num enquadramento teórico, retratando, a situação da inovação, das *start-ups*, do *e-commerce*, do desenvolvimento dos clusters, nomeadamente os aglomerados industriais ou regionais, sem se focarem, como o estudo se direcciona para um *case study* de uma microempresa inserida no sector de animação turística no mercado de Lisboa que engloba todos estes conceitos com foco na relevância da sua sobrevivência através de micro clusters.

O crescimento do sector turístico em Portugal tem tido uma grande evolução, em grande parte por ser sustentado por uma política de estratégias, cada vez mais estruturadas e planeadas que, alimentadas de dados estatísticos globais e alinhadas com as estratégias da U.E., contribuem para planificar com maior grau de certeza a evolução deste sector, permitindo atribuir mais recursos às empresas associadas a esta área e com o seu sucesso melhorar o prisma económico-social do nosso País.

Em suma, o estudo em causa é relevante para posteriores análise, sejam estas académicas ou de outra área de interesse, nomeadamente, devido à sua importância pelos temas abordados. As temáticas retratadas no estudo, são estudos que têm surtido um elevado interesse a nível internacional, mormente: (i) a Estratégia dado que surge como uma área de relevância a qualquer organização, seja num prisma de consultoria, avaliação da entidade, seja por contrato externo mas, cada vez mais por introdução do respectivo departamento, em especial nas grandes organizações, não obstante, na minha avaliação a Estratégia ganhou uma maior relevância devido à globalização que, por si, aumentou a concorrência tanto internacional como local, o que determina que as organizações têm que estar capacitadas de ferramentas que lhes permitam avaliar todos os meios envolventes, os seus recursos, potencialidades e pontos fracos, contribuindo assim esta avaliação para não apenas de um reajustamento constante mas de uma previsão futura que, lhes permita permanecer no mercado em que se inserem e inclusive para um desenvolvimento em novos mercados, novos nichos e segmentos, atingindo como objectivo final economias de escala internacionais; (ii) A importância do sector do turismo como uma das maiores fontes de rendimento para qualquer nação, bem como, na envolvimento que têm associado à globalização, devido às economias de escala derivadas de uma maior abertura dos canais de distribuição e evolução dos canais de comunicação, nomeadamente a internet; (iii) O fator da evolução do comportamento dos consumidores, motivados não apenas por questões de desenvolvimento social, cultural e financeiro, mas também pela globalização, através do mencionado anteriormente; (iv) O desenvolvimento cada vez mais verificado de estudos sobre a Teoria dos Clusters, nomeadamente, na problemática de que se as parcerias verbais constituem mote para induzir a conclusão que se trata de um cluster ou não, ou, se de fato a evolução da interacção dos clusters e a Globalização contribuem como FCS para o desenvolvimento internacional, entre outros.

1.3. Os objetivos do tema de investigação.

O objetivo deste estudo de investigação depreende-se com uma análise estratégica ao caso Lisbon Riders.

Nesta análise estratégica verificam-se seis pontos, sustentados através das teorias associadas aos temas mais relevantes sobre o estudo em causa: (i) a análise do meio envolvente

contextual, ou seja, o contexto económico, tecnológico, sociocultural e político-legal em que a empresa se insere, tendo como base o sector turístico nacional e da cidade de Lisboa; (ii) a análise do meio envolvente transaccional que retrata os clientes, concorrentes, fornecedores e a comunidade em si, verificando assim muitos pontos importantes, nomeadamente as suas competências core e o que existe a melhorar; (iii) análise do ambiente interno, a relevância dos seus recursos humanos que, alinhados as competências *core*, enaltecem o nível de diferenciação que a empresa tem e que é um fator importante para o seu sucesso; (iv) a análise também interna sobre a tecnologia, serviços e marketing, os seus fatores chave de sucesso no mercado, abrangido pela empresa e baseado na teoria da inovação e desenvolvimento tecnológico que é um dos grandes alicerces para a sua proliferação no mercado ferozmente concorrencial e global, onde a evolução tecnológica já é um elemento crucial para a continuidade da empresa; (v) e (vi) retratam as evidências anteriormente estudadas e qual a adoção estratégica a implementar pela empresa, que trata o mote da sua evolução e manutenção no mercado.

2. Metodologia

A metodologia científica tem como característica a escolha de procedimentos metódicos, ordenados de forma a descrever e explicar a situação em estudo. A escolha da metodologia, deve estar baseada em dois critérios: a natureza do objetivo ao qual se aplica, bem como, o objetivo que se tem em vista no estudo (Fachin, 2001). Na metodologia podem existir duas abordagens, uma qualitativa e uma quantitativa. A qualitativa, feita através de um estudo não estatístico, visa analisar em profundidade um grupo de indivíduos inseridos num contexto, supondo a sua relação com um problema específico. A quantitativa, tem como base um estudo estatístico, partindo de uma recolha de dados, através de entrevistas e/ou questionários com rigor metodológico, tendo como objetivo obter resultados confiáveis da amostra em análise.

Segundo Yin (2007), um estudo de caso, é representativo de uma investigação empírica de um método amplo, baseado na lógica do planeamento, recolha e análise dos dados.

Para Benhasat, Goldstein e Head (1987), a aplicação da investigação de um estudo de caso é adequada, quando o objetivo da pesquisa for investigar um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural, sem que exista o controlo ou manipulação das variáveis.

Assim, a presente pesquisa segue uma metodologia de natureza qualitativa, do tipo descritivo e exploratório com a análise de um estudo de caso que, tem como objetivo analisar o planeamento estratégico, face à sua envolvente contextual, no mercado de Lisboa, avaliando os FCS do mercado que possam enaltecer o desenvolvimento da organização.

Esta pesquisa envolveu a realização de questionários, entrevistas aos funcionários, entrevistas a docentes e funcionários dentro do sector, documentos escritos facultados pela empresa, documentos anuais de prospecção estratégica do Turismo Portugal, Associação de Turismo de Lisboa.

3. Enquadramento Teórico

O prisma atual vivencia várias alterações nas estruturas organizacionais, nomeadamente por duas questões, nomeadamente, devido: *(i)* à globalização e tudo que adveio com a mesma, a era digital, a proliferação de economias de escala, os canais de distribuição que despoletaram níveis elevados de competição, qualidade e inovação para as organizações que sobrevivem num sistema aberto, dinâmico, integrado num meio envolvente muito mais alargado do que seria há uma década atrás; *(ii)* à recessão económica que, desde 2007 tem estabelecido um clima de austeridade nacional que, se por um lado cria barreiras regulamentares e elevadas taxas, por outro lado, para contornar as mesmas e com o objetivo de sobrevivência, existe uma proliferação de novas empresas inovadoras e diferenciadoras mercado que, permitem não apenas a alteração do mercado através do surgimento de novas tecnologias e novos produtos e serviços inovadores mas também um reajuste às empresas que já existentes no mercado têm que melhorar as suas actividades de forma a permanecer no mercado. Toda esta reestruturação criada pela criação de novas empresas e reajuste das existentes, leva a um desenvolvimento do mercado em si, por via de captação, em muitas situações de segmentos de consumidores externos, pela criação de novos postos de trabalho e através de uma melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Estas alterações levaram a profundas mudanças, não apenas nos sistemas organizacionais, mas também nas próprias teorias económicas e estratégicas em si, muito embora a base se posicione sempre na autoria dos modelos mais antigos, novas e inovadoras teorias surgiram para ajustar o desempenho das organizações e ajudá-las a manterem-se em comunhão com

este mercado dinâmico. Os FCS de um mercado tornaram-se assim ainda mais cruciais para a proliferação das organizações, de modo a conseguirem elevar o seu valor intangível que é tão ou mais importante do que a sua gestão financeira.

Para avaliar a performance das empresas e prever futuros FCS relevantes do mercado é, na atualidade crucial a qualquer empresa, tanto numa ótica dinâmica, de planeamento e de defesa, analisar o meio envolvente contextual, transacional e interno, verificando-se assim os pontos fortes do *core business* e as suas fraquezas que limitam o seu crescimento. Esta análise contribui para se delinear a formulação e implementação de linhas estratégicas de curto-médio prazo, prevendo quais os objetivos a ter, a manter, a inovar para um forte posicionamento no mercado.

3.1. Teorias das vantagens competitivas.

Teoria Genérica de Ansoff

Não desconsiderando as teorias anteriormente referidas, Ansoff, é considerado o pioneiro das estratégias genéricas empresariais. Segundo Ansoff (1965), as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema, assim, desenvolveu quatro estratégias com base no produto e no mercado existente ou novo: (i) Estratégia de Penetração; (ii) Estratégia de Desenvolvimento de Mercado; (iii) Estratégia de Desenvolvimento do Produto; (iv) Estratégia de Diversificação.

| | | Produtos | |
|----------|------------|----------------------------|-----------------------------|
| | | Existentes | Novos |
| Mercados | Existentes | Penetração de Mercado | Desenvolvimento de Produtos |
| | Novos | Desenvolvimento de Mercado | Diversificação |

Figura 1- Matriz de Ansoff (1965)

(i) Será talvez a estratégia menos arriscada já que depende dos recursos e capacidades da empresa, já que se encontra no posicionamento de produtos e mercados existentes. A organização, pode obter vantagem competitiva, através da expansão direta ou através da

aquisição dos concorrentes, no entanto tem geralmente quatro objetivos: (1) manter e aumentar a sua quota de mercado através de estratégias de preço ou por via do marketing, através da promoção de vendas ou publicidade; (2) Assegurar o seu domínio nos mercados em crescimento; (3) Expulsar os concorrentes, seja por campanhas de marketing agressivas que façam diminuir o posicionamento em termos de quota de mercado do concorrente, ou inclusive através de uma estratégia de aquisição; (4) Aumentar as vendas, “ *vender mais do mesmo aos mesmos*”, ex. através de programas de fidelização.

(ii) Quer vender os seus produtos existentes em novos mercados, introduzindo-se assim em novos segmentos. Para tal, pode tentar posicionar-se em novos mercados geográficos adaptando o seu produto aos mesmos, o que implica um maior investimento e prospecção, mas, permite-lhe fazer uso de novos canais de distribuição como por ex. através do *e-commerce* ou inclusive estabelecer políticas de preços diferentes para atrair novos segmentos.

(iii) Precisa de desenvolver o produto para continuar a manter-se diferenciada e competitiva face à concorrência, ou seja, pretende no mesmo mercado introduzir novos produtos, o que induz gastos (Produção, I&D e Marketing), já que é necessário realizar uma prospecção de mercado e saber as necessidades dos clientes, para ser a primeira no mercado ou, a melhor na transformação do produto já existente.

(v) Esta é a estratégia mais arriscada mas que, como em qualquer fator de risco, pode levar a uma maior rentabilidade. É uma estratégia que, implica tanto desenvolvimento dos produtos como entrada em novos mercados fora das suas competências core, é arriscada mas pode levar a uma maior abrangência de clientes em vários segmentos e mercados.

Vantagem Competitiva Baseada no Posicionamento

Segundo Porter (1979), a vantagem competitiva deriva não apenas dos recursos específicos mas também de posições de mercado privilegiadas.

As teorias competitivas iniciaram-se muito através do modelo das estratégias genéricas de Porter (1980) suportando a ideia de que uma empresa para prevalecer no mercado competitivo não pode apenas depender da atratividade do seu negócio em si, mas sim no seu posicionamento, serem empresas flexíveis e dinâmicas o suficiente para poderem responder perante as mudanças competitivas do mercado, ou seja, depreendia que a análise deveria ser

realizada sobre o ambiente em que a empresa se insere e através de uma análise sectorial avaliando as cinco forças, que considera como as forças competitivas base para determinar a vantagem ou desvantagem de uma empresa num dado mercado e que estratégia pode ser adoptada. Estas cinco forças analisam: (i) O grau de rivalidade entre concorrentes; (ii) A ameaça da entrada de novos concorrentes; (iii) O poder negocial com os Clientes; (iv) O poder negocial com os Fornecedores; (v) A ameaça de Produtos/Serviços Substitutos.

Para Porter (1985), (i) condiciona os preços praticados e detém uma influencia sobre os custos (Produção, I&D, Marketing, Publicidade, Distribuição Logística), (ii) tem influencia tanto pela limitação dos preços, quantos mais concorrentes existirem num mercado com determinado produto/serviço, quanto menor o preço de venda do mesmo será, diminuindo assim as receitas da organização e aumentando os custos nomeadamente nos investimentos que as empresas necessitam de ter em conformidade com a ameaça concorrencial, (iii) vai determinar o preço que a empresa pode vender o seu produto/serviço, (iv) condiciona os custos inerentes à base de produção ou logística, (v) influenciam o preço de venda bem como todo o custo de investimento suportado pela empresa de forma a melhorar a qualidade ou diminuir os custos do seu produto/serviço.

Segundo o mesmo autor, Porter (1989), a vantagem competitiva de uma organização não depende apenas da sua eficácia operacional, dos seus pontos fortes ou fracos, mas da criação de valor para o cliente, por isso alinha às cinco forças estão quatro estratégias genéricas que determinam como a empresa pode obter vantagem competitiva, através: (a) Liderança através do Custo; (b) Diferenciação; (c) Focalização no custo; (d) Focalização na diferenciação. No entanto vou sistematizar estes pontos, contrapondo a opinião contestada por Mintzberg e Quinn (2001), entre outros autores que contribuíram para estas quatro bases de vantagem competitiva referidos por Porter (1989).

Para a estratégia (a), Porter (1986), a empresa deve concentrar-se na liderança pelo custo mais baixo em relação aos concorrentes.« Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa contra as cinco forças competitivas» (Porter, 1986, p.50). O êxito desta estratégia centra-se no desenvolvimento da produção, nomeadamente na reestruturação e melhoramento dos equipamentos que permitam sustentar uma posição de baixo custo a margens altas. Segundo Kotler (1999), a empresa só poderá obter liderança no mercado por uma estratégia de baixo custo, por resultado de diversos factores, tais como: a localização, poder de negociação junto

dos fornecedores e distribuidores, pela experiência e economias de escala. Já segundo Mintzberg e Quinn (2001) a estratégia de liderança através do custo é apenas uma forma de diferenciação de preço.

Na estratégia (b), baseada na diferenciação, Porter refere que, a empresa deve encontrar uma maneira para que a sua margem seja superior aos seus custos de diferenciação, o que ocorre é que a empresa que recorre a este tipo de estratégia de diferenciação, luta por atingir uma proximidade de custos em relação aos seus concorrentes, através inevitavelmente através da redução de custos em áreas que, não afetam a diferenciação.

(c) A estratégia focada no custo, considerada por Porter, consiste em ter um foco em determinado segmento de clientes como de produtos ou foco num novo mercado geográfico, a um custo tão baixo que a concorrência não conseguisse equiparar, o que implica investimentos sobre a produção de modo a que a margem suporte o custo através de sistemas de produção simples, bem como, um sistema de distribuição a baixo custo. As ameaças a este tipo de estratégia devem-se às mudanças implementadas na produção, que acabam por de certo modo anular os investimentos passados e o *know how* anteriormente adquirido, além de que, com os grandes investimentos na área dos custos não é possível investir na inovação do produto através da área de marketing, o que leva em alguns casos a situações de imitação com qualidade superior.

(d) A focalização na diferenciação, o foco consiste no que foi indicado anteriormente, foco em determinado segmento de clientes como de produtos ou foco num novo mercado geográfico, no caso da diferenciação a liderança segundo Porter é conseguida através de uma diferenciação de produtos e serviços percebidos ao cliente como único, o *value-added*. Esta diferenciação só pode ter sucesso com a interligação de ações realizadas nas diversas áreas do marketing, imagem, *design*, atributos do produto, tecnologia, CRM e também na área de distribuição. As desvantagens desta estratégia é fundamentalmente o aumento de preço resultante que acaba por privilegiar a concorrência, que por via da imitação atenuam o *value-added*, adquirindo assim o grave risco de perder a carteira de clientes à qual se queria diferenciar

Vantagem Competitiva baseada nos Recursos

Surge com Prahalad e Hamel (1990), a teoria baseada nas competências core, com o propósito de provar, que é a persistente inovação das suas competências core de uma empresa que lhe permite competir de forma mais eficiente, através do aumento do valor ou da diminuição dos custos. A teoria descreve que as fontes de vantagem competitiva existem na capacidade que as organizações têm de transformar o seu *know how* e tecnologias em competências, que possibilitam a sua adaptação rápida e eficaz ao dinamismo do mercado, contribuindo para a perceção de valor percebido pelo cliente em relação aos seus produtos e serviços, tornando os seus produtos e serviços diferenciadores, difíceis de imitar e inclusive permitindo aceder a outros mercados.

No seguimento da teoria anterior, a teoria de Barney (1991), que tem como base o modelo VRIO, indica que as fontes de vantagens competitivas internas de uma empresa existem através da avaliação do valor das capacidades/recursos que a empresa tem. Os recursos focados por Barney (1991), referem-se a recursos que têm valor para a empresa, porque lhes possibilita a adopção de estratégias, que viabilizam o desenvolvimento e melhoramento da sua eficiência bem como a sua efetividade no mercado transaccional em que opera. Barney (2007) acrescenta ainda que o valor explorado através das capacidades/recursos de uma empresa permitem que esta explore novas oportunidades e inclusive neutralize ameaças externas.

Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, sendo estes últimos mais difíceis de sofrer imitação. Como recursos tangíveis para uma empresa existem: (i) tecnológicas implementadas pela empresa; (ii) A sua localização geográfica; (iii) A relação com os clientes e fornecedores; (iv) os seus recursos humanos, nomeadamente a experiência e *know how* da equipa; (v) Os seus recursos organizacionais, ou seja, como a organização se estrutura, tanto em termos de hierarquia como na forma como os recursos humanos interagem não só na empresa mas com empresas do meio transaccional. Como recursos intangíveis de uma empresa entende-se a sua reputação no mercado, a sua imagem de marca, as suas patentes e inclusive os seus segredos de negócio.

Estes recursos são avaliados através do modelo RBV para estruturar estratégias que possam gerar vantagens competitivas sustentáveis. Este modelo, segundo Barney (2007), assenta sobre uma análise de quatro indicadores dos recursos: (i) Valor; (ii) Raridade; (iii) Se pode ser imitado; (iv) Se é explorado pela organização como oportunidade.

3.2. Teoria do *benchmarking*.

Esta teoria assenta sobre a análise e pesquisa constante do mercado com o objetivo de identificar quais as práticas e processos realizados pela concorrência que a colocam num posicionamento melhor e assim procurar aperfeiçoar a sua própria organização e obter uma vantagem no mercado.

O processo de *benchmarking* inclui quatro fases, a inicial de planeamento, identificando assim quais são os produtos, serviços, processos ou atividades que necessitam de ser melhoradas, seguindo-se a identificação dos critérios, bem como dos indicadores de comparação com as entidades relacionadas, e as três últimas etapas deste processo são a recolha e tratamento dos dados, a sua análise e comparação e por último a elaboração e implementação do seu plano de melhoria.

3.3. Teoria do empreendedorismo.

Existem duas vertentes na teoria do empreendedorismo, uma ligada às teorias económicas e outras as teorias comportamentais. No prisma que se pretende abordar no tema de investigação, a primeira vertente tem mais relevância.

O conceito de empreendedorismo já não é recente, Richard Cantillon (1755), um dos fundadores do próprio termo empreendedorismo, referiu-se ao empreendedor como:

Um individuo racional, que vive na incerteza, operando num mercado onde tudo é regulado pela concorrência e como tal deve ter a capacidade de avaliar os possíveis acontecimentos, calculando os riscos que advém de se encontrar neste contexto.

Uma definição conhecida e pertinente, continua ser de Adam Smith (1776), onde define os empreendedores como pessoas que reagem às mudanças económicas e têm a capacidade, enquanto agentes económicos, de transformarem a própria procura em oferta. Para Jean Baptiste Say (1816), o empreendedorismo é uma ferramenta de criação de valor. Segundo Schumpeter (1911), os empreendedores são a força motriz do crescimento económico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes.

Schumpeter (1978) avança com a sua teoria, aliando-a à inovação, referindo que, a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios. O empreendedor é responsável por processos de “*destruição criativa*” que resultam na criação de novos métodos de produção, novos produtos e novos mercados, para o mesmo autor, empreender é inovar até se gerarem condições que transforme de forma inovadora um determinado sector ou ramo de atividade, território.

Peter Drucker (1974) afirma que o:

[...] trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer com que os negócios de hoje sejam capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente [...]. Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática. (DRUKER, 1974, p25).

Para Portugal (2015):

Empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objectivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, e continuar a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objectivam a inovação, quer seja dentro de uma organização que não é sua quer origine a abertura de uma nova empresa/organização bem como em situações cuja missão é estritamente social.

Alinhando a questão de partida com esta teoria, verificam-se vários estudos que indicam a importância da contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento económico de um País. Segundo Carrer e Thurik (2005), a importância da atividade empreendedora é enfatizada no que concerne à criação de emprego, demonstrando que a sua contribuição para o desenvolvimento económico e social são elevados.

O empreendedorismo depende obviamente do seu meio contextual, das condições que esse meio lhe permitem, sejam estas económicas, sociais e políticas, por isso ser relevante verificar a realidade nacional. Um estudo realizado em 2012 pelo INE referiu que, em 2010 as micro, pequenas e médias empresas representavam 99,9% do mercado e eram responsáveis por 60,6% do volume de negócios, superior quando equiparado com os valores das grandes empresas. Relativamente aos dados estatísticos mais atuais, temos:

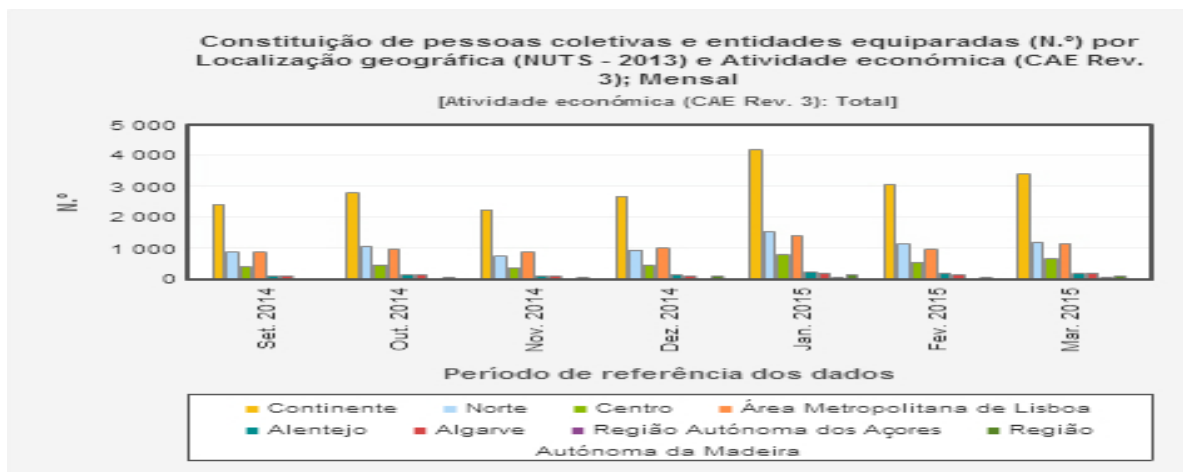


Figura 2- Constituição de Pessoas Colectivas e entidades equiparadas, dados INE

Verifica-se através dos dados fornecidos pelo INE a constituição de 20.878 empresas desde Setembro de 2014, com um maior crescimento durante o primeiro trimestre de 2015, na sua maioria na área de Lisboa com 7272, Porto 7555 e Centro 3770. Por equiparação ao estudo do PIB, verifica-se por análise gráfica do TRADING ECONOMICS, com flutuações negativas até 2013/2014, verifica-se que os trimestres seguintes até à data demonstram um aumento do PIB, muito em paralelo com o aumento das PME's:

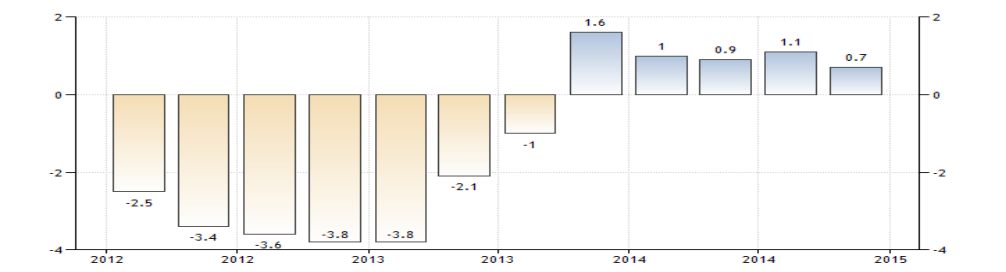


Figura 3- Análise Peso Empresas no PIB nacional, dados T.E.

Sendo assim a atividade empreendedora crucial para o desenvolvimento económico de um País, a UE, através do Horizonte 2020¹, com um orçamento de 77 milhões de euros, constitui três pilares para distribuição do mesmo: (i) Excelência Científica com 32% do orçamento total; (ii) Liderança Industrial com 22% do orçamento total; (iii) Desafios Sociais com 39% do orçamento geral. O programa Horizonte 2020 estabeleceu também um plano para a introdução de PME's no mercado, providenciando não apenas financiamento mas com objectivos específicos para colmatar as necessidades das PME's.

¹ Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação para 2014-2020

O Plano horizonte 2020 criou assim o SME, O instrumento PME atende às necessidades de financiamento das PME orientação internacional, na implementação de alto risco e ideias de alto potencial de inovação. Destina-se a apoiar projectos de dimensão europeia que levam a mudanças radicais na forma como os negócios (produtos, processos, serviços, marketing etc.) é feito. Ele lança empresas em novos mercados, promover o crescimento e criar altos retornos de investimento. O instrumento PME aborda todos os tipos de PME inovadoras, de modo a ser capaz de promover patrocina crescimento em todos os sectores. (European Commission, Horizonte 2020)

3.4. Teoria dos clusters.

Porter (1990), referia-se ao conceito desta teoria, indicando que os clusters são grupos de empresas geograficamente próximas e inter relacionadas por via de tecnologias ou por competências comuns. Esta proximidade existente pela facilidade de comunicação, logística ou interação pessoal pode ser encontrada concentrada em regiões ou até mesmo numa cidade, como este caso retrata, em Lisboa.

Segundo Schmitz & Musyck (1994), referem que os clusters podem motivar vantagens competitivas nas empresas nestes interligadas, por obterem através da interligação eficiência e ganhos, que não seriam possíveis de obter em ambientes em que se encontrassem isolados.

Porter (1998), define:

Clusters como concentrações geográficas de empresas interligadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, instituições e empresas, associadas em indústrias relacionadas – universidades, agências públicas de certificação e standards, associações empresariais – em áreas específicas que competem e cooperam entre si. (Portugal, 2012)

A OCDE (1999)² Refere-se aos clusters como:

[...] redes de produção de empresas fortemente interdependentes ligadas entre si numa cadeia de produção de valor acrescentado.

Cada vez mais se verifica, em especial em tempos de recessão, o aumento da criação de pequenas e médias empresas como meio de crescimento económico, por via da criação de emprego e de inovação, através da vantagem de servirem mercados especializados e pequenos. Não obstante, o peso das grandes empresas, muitas delas já bem demarcadas sobre

² OCDE – Relatório de síntese “*Focus Group on Cluster Mapping and Cluster Policy*”

o mercado, sempre se fez sentir, em especial por via de estratégias de reestruturação por aquisição, sempre que uma grande empresa verificava no mercado a existência da criação de uma nova com um serviço ou produto que ou lhes interessaria para evoluir tecnologicamente ou por pura aniquilação concorrencial. Dentro desta realidade de marginalização e mesmo subordinação das PME's, o caminho encontrado foi o de entre si criarem os seus pequenos clusters, retirando vantagens competitivas.

Quando retratamos o prisma do desenvolvimento das PME's no mercado de Lisboa, falamos no micro cluster ou cluster local, como já referido anteriormente por Porter, mas num sentido dimensional micro e não industrial, trata-se de um conjunto de empresas inter relacionadas por elementos comuns, o sector ou segmento que, lhes permitem através de parcerias, melhorarem em conjunto a sua vantagem competitiva, no caso de estudo em causa, poderemos também menciona-lo como uma situação de Ciber-cluster devido à sua interligação com parceiros de publicidade nas redes sociais ou de consultoria turística como o caso do *TripAdvisor*.

Alinhado às vantagens competitivas que as PME's adquirem com os clusters encontra-se, a questão do melhoramento da notoriedade e em muitas, a internacionalização, elevando o nível de micro cluster a a Mega Cluster, constituindo-se assim economias de escala.

3.5. Teorias sobre o comportamento do consumidor.

O comportamento do consumidor comporta diversas teorias, das quais saliento três de base: (i) A teoria racional-económico de Ratchford (1982), relaciona o custo/benefício, referindo que, o consumidor procura sempre o preço mais baixo, tem um comportamento maximizador, ou seja, só termina de procurar quando tem o preço mínimo e não propriamente o preço ótimo. (ii) A teoria psicanalítica, assente nos pressupostos mais do comportamento social, indicando que os consumidores compram mediante as suas necessidades e motivações. Em suporte a esta teoria está a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria da motivação Freudiana que, segundo esta, o ser humano, o consumidor segue os seus instintos internos procurando satisfazer as suas necessidades baseadas em manifestações socialmente aceitáveis. (iii) A teoria da aprendizagem e experiência, associada aos princípios da fidelização dos clientes a uma marca, produto e/ou serviço, refere que um consumidor satisfeito com

determinado bem adquirido não procura sucedâneos. É chamada a teoria do behaviorismo, porque os consumidores aprendem a querer comprar determinado bem, baseado em estímulos como a publicidade, os atributos da marca, a imagem e o conceito que se encontra por detrás desse bem, intitula-se também experiência, porque, como referido, quando adquirem aquele bem já não querem experimentar um bem alternativo.

Em geral, dividem-se o tipo de consumidores em relação às fases do ciclo do mercado, onde no mercado inicial encontramos os consumidores entusiastas e visionários, no principal os pragmáticos, conservadores e retardatários.

A base da nova evolução dos tipos de consumidores deve-se em grande modo às grandes tendências contemporâneas. Segundo Perez & Siqueira (2009), resultante da experiência junto ao Observatório de Tendências, referem oito tendências relevantes: (i) A ética numa relação com os meus direitos; (ii) A ascensão global do marketing, o *crosscultural marketing*; (iii) A valorização dos sentidos e das sensações, a questão das experiências, o *value added*; (iv) C3: customização, co-autoria e elaboração; (v) O *Retrô Vintage*; (vi) A conexão permanente com as redes, o chamado *Online-Time*; (vii) As novas necessidades, do parecer, o precisar e o desejar que os autores designam como Bem-Estar; (viii) A criatividade naturalizável: em “*tudo que é admirável*”

Subjacente à teoria sobre o comportamento do consumidor é importante referir o tipo de novos consumidores, referenciando em específico o sector turístico, caso de estudo em foque, que surgem no novo panorama da globalização, mobilidade, evolução tecnológica, económica e cultural, são consumidores de turismo com mais conhecimento, tanto a nível académico como de informação devido à esfera global da internet. Este tipo de turista requer agora não apenas umas férias de descanso mas acesso a experiências que satisfaçam a sua cultura e lazer, o que invoca a questão do valor adquirido, a valorização do produto ou serviço prestado que faz melhorar tanto o pv como a qualidade que é prestada.

Baseado na questão turística e nos segmentos repartidos por gerações verifica-se a existência de cinco grupos, os Jovens, os DINKS (*Doble income and no kids*), as Famílias, os *Empty Nesters* e os Seniores que se subdividem. Os jovens retratam três subsegmentos, os dependentes, os solteiros independentes sem rendimentos próprios e os solteiros independentes com rendimentos próprios. Os DINKS retratam a realidade da sociedade atual,

onde se insere a maioria dos casais monoparentais heterossexuais e homossexuais com um elevado rendimento e sem a responsabilidade familiar.

Aqui se mencionada os segmentos, mas cada vez mais interligado à noção de segmentos, ou tipos de consumidores, estão as chamadas tribos, a diferença encontra-se no seguinte:

Tribo é uma rede de pessoas heterogéneas em termos de idade género, rendimento, etc, em que existe uma ligação através de uma paixão, convicção, ou acção capaz de dinamizar a participação colectiva. Os seus membros não são simples consumidores, são também influenciadores, embaixadores e prescritores. Ex. bloggers, grupos das redes sociais e [...] Segmento é o grupo de pessoas homogéneas porque compartilham um mesmo conjunto de características (idade, género, rendimento, etc.), não havendo ligação de umas com as outras. Não é capaz de dinamizar a sua participação colectiva, visto os seus membros serem meros potenciais consumidores. (Raquel Meneses, 2014).

Nas tribos a autora refere três tipos: (i) Tribos acção; (ii) Tribos convicção; (iii) Tribos paixão.

Tribos acção: ligadas à prática de alguma atividade. São exemplo os *skaters*, os *surfistas*, os *traceurs* e os *nerds* [...] Tribos convicção: ligadas a alguma crença e ou ideal. São exemplo os *hippies*, os *vegan* e os *skinheads*. [...] Tribos paixão: ligadas pelo consumo apaixonado de algo específico, pode ser uma marca. São exemplos os amantes dos Mini ou das Harley-Davidson, os amantes da Hélio Kitty e dos benfiquistas. (Raquel Meneses, 2014).

Sumarizando a autora refere-se à diferença entre Tribo e Segmento, indicando Tribo como sendo:

Rede de pessoas heterogéneas, em termos de idade, género, rendimento, etc., em que existe uma ligação através de uma paixão, convicção ou acção capaz de dinamizar a participação colectiva. Os seus membros não são simples consumidores, são também influenciadores, embaixadores e prescritores. [...]. Segmento [...] Grupo de Pessoas homogéneas porque compartilham um mesmo conjunto de características (idade, género, rendimento, etc.), não havendo ligação de umas com as outras. Não é capaz de dinamizar a sua participação colectiva, visto os seus membros serem meros potenciais consumidores. [...]. As estratégias de segmentação tradicional, com base em características sociodemográficas, tornam-se, assim, obsoletas no acompanhamento deste fenómeno. [...]. Os membros das tribos devem ser vistos como parceiros no mercado e não como meros atores do mercado. (Raquel Meneses, 2014).

4. História da LisbonRiders

O projeto Lisbon Riders iniciou-se, em 2012, como uma Start-up de animação turística para o segmento de passeios turísticos, diferenciadores no mercado turismo de mobilidade na cidade de Lisboa. A Lisbon Riders foi criada, não por meios financeiros de projetos comunitários para a área turística, mas por meios financeiros dos seus co-fundadores e empréstimos de sócios.

A visão inicial do projeto, que se mantém à data, é a apresentação de um serviço diferenciador de passeios turísticos. Esta diferenciação, é o mote para a missão de criar valor ao cliente por uma experiência cultural personalizada através dos seus recursos humanos locais e especializados. Inicialmente dirigido apenas para a zona de Lisboa e arredores, foi evoluindo através das necessidades dos seus clientes e dessa adaptação ressurgiu uma nova direção de zonas turísticas para a zona Oeste, bem como um tratamento mais aprofundado dos seus meios de comunicação através das plataformas da internet.

Por serem uma microempresa inserida num mercado extremamente diversificado e fragmentado sectorialmente, focaram-se no segmento do turista que pernoita na cidade durante, em média, quatro dias. Devido à questão concorrencial dos clusters sectoriais, alinharam sinergias, constituindo micro clusters através de parcerias com Travel Tailors, uma agência de viagem associada ao *Tripadvisor*; Mónica Rentals, uma empresa de aluguer de apartamentos turísticos; Lisbon Old Town Hostel, localizado na colina mais cosmopolita das 7 colinas de Lisboa que, apesar dos preços baixos, são considerados um dos *hosteis* mais procurados em Lisboa; Lisbon Short Stay, apartamentos turísticos num local privilegiado na Baixa de Lisboa que oferecem desde soluções para *city breaks* bem como soluções *corporate* para executivos; Lisbon Home Hostel, um dos mais antigos *hosteis* Lisboetas localizado próximo do Castelo de São Jorge, um dos monumentos mais representativos da imagem turística de Lisboa; Memo Alfama Hotel, um *hostel* situado em Alfama e ainda algumas *Guest Houses* mais pequenas existentes no centro de Lisboa.

O seu marketing publicitário encontra-se focado em anúncios no *Google*, nas duas maiores plataformas *Getyouguide* e *Viator*, bem como, no *TripAdvisor*, um dos melhores sites de comentários turísticos, que através do marketing “passa palavra” já se faz representar por ser responsável de um terço das suas receitas.

Para que o consumidor chegasse mais rápido e eficazmente ao *booking*, realizaram uma plataforma *android*, já em funcionamento, juntamente com o seu *WebSite* demarcado por uma visão pitoresca da cultura portuguesa.

A Lisbon Riders mais que uma empresa é um estilo de vida para os seus sócios e é isso que conseguimos passar aos nossos clientes, isso tem sido o que melhor temos feito e o que nos tem feito crescer. Eles sentem realmente que estão com um amigo, não sentem que são turistas. (Nuno Pereira, Sócio Gerente Lisbon Riders)

4.1. Análise do meio envolvente contextual.

A análise do meio envolvente contextual comporta no seu estudo o comportamento e a diversidade do mercado em que o caso se insere, já que é a eficácia da sua interação com o meio envolvente que depende em grosso modo o sucesso da sobrevivência de qualquer empresa.

Em suma, a análise do meio envolvente contextual depreende-se com a importância do estudo em que esta empresa se insere, se esse contexto apresenta ameaças ou oportunidades para o seu crescimento, quais as possibilidades de reverter as ameaças em oportunidades e aproveitar as oportunidades existentes para alavancar o negócio. Para esta análise será importante partir do estudo do sector em que a empresa se insere e realizar uma análise PESTEL.

4.1.1. Análise do sector turístico.

O sector turístico é de forma irrefutável um dos sectores que mais contribui para o PIB mundial, por isso mesmo tem sido desenvolvidas várias políticas, nomeadamente na área da comunicação que alinhados à globalização de todos os sistemas, quer de distribuição ou tecnológicos, culminaram no melhoramento do sector turístico global e assim nacional através da melhoria da qualidade, diversidade, inovação e notoriedade.

Apesar de geralmente associarmos a palavra turista a todo o tipo consumidor que visita uma região, País ou continente, inclusive foi mencionado e alargado o conceito perante a base da Conferencia Internacional sobre Viagens e Estatísticas do turismo, em Otawa (1991):

Tourism: the activities of a person travelling outside his or her usual environment for less than a specified period of time and whose main purpose of travel is other than exercise of any activity remunerated from the place visited

Seguindo o mote desta definição, foi clarificado Segundo Cunha (1997), cinco tipologias gerais, muito embora, actualmente estas já se subdividam, como verificaremos no decurso do estudo aquando da verificação da estratégia do turismo nacional: (i) visitante, que é a pessoa que se desloca fora do seu ambiente regular durante um período inferior a 12 meses consecutivos sem ser por qualquer razão de actividade remunerada; (ii) Turista, que é todo o visitante, como anteriormente mencionado, que fica no mínimo uma noite num estabelecimento hoteleiro ou privado; (iii) Visitante do dia, são os visitantes que nem sequer pernhoitam no local de visita, (iv) visitante nacional; (v) turista nacional.

Para analisar o caso em estudo há que ter em conta o sector em que se insere, o turismo. Deste modo é importante resumir a evolução do ciclo deste sector e destacar a evolução, nomeadamente a estratégia implementada desde 2007 com a criação do PENT.

A história do turismo é brevemente relatada em quatro estágios seguindo os pensamentos de Cunha (2010), Freitas e Ventura (2011), Maricato (2012): (i) Nascimento (1900-1950); (ii) a Adolescência (1950-1963); (iii) a Maioridade (1963-1973); (iv) Maturidade (1973 até a data).

(i) Surge em 1906 com o início da Sociedade de Propaganda de Portugal com o objectivo de promover o turismo nacional, tanto a nível interno, como internacional. Em 1911, com principal destaque no sector, inicia-se a Repartição do Turismo como a primeira organização nacional do sector com ênfase no turismo nacional baseado nas estâncias termas e o internacional focado para a Madeira, Lisboa e Estoril. (ii) Desponta após a guerra nacional espanhola, Portugal atravessou uma crise que distorceu a inovação tecnológica atrasando assim a evolução do turismo. Para fazer face à recessão, em 1956 foi criado o Fundo do Turismo e começa a ser atribuída relevância às zonas turísticas com praia, estâncias de repouso ou recreio e a monumentos por Concelhos. (iii) Inicia-se com a recuperação económica e através da relevância do desenvolvimento do tráfego aéreo, daí a criação de dois novos aeroportos no Funchal e no Algarve, o País consegue alcançar o seu primeiro milhão de entradas turísticas, o que culmina na reestruturação da organização do turismo nacional dando origem à Direcção Geral do Turismo e à criação do Centro de Formação Turística e Hoteleira. Este desenvolvimento origina também o investimento em empreendimentos turísticos,

nomeadamente no Algarve, na Madeira e em Tróia. No início deste estágio a grande concentração de estadias era feito, no distrito de Lisboa, mas à posterior, o turismo de praia acaba por se destacar, aumentando a sua capacidade hoteleira, aniquilando o turismo do interior regional. O turismo nacional passa a ser conhecido internacionalmente como um turismo de litoral, de praia, em grosso modo por turistas provenientes nomeadamente do Reino Unido, França, Alemanha e Estados Unidos da América. (iv) Destaca-se como o estágio de maior dimensão temporal, foi despoletada pela crise energética, que culmina na crise económica mundial e na revolução do 25 de Abril. Esta revolução trouxe enormes transformações nacionais, não apenas políticas, económico-sociais, mas também no próprio sector turístico, nomeadamente com os retornados das ex-colónias a ocuparem uma grande parte de muitos dos empreendimentos criados no estágio anterior. Obviamente que toda esta recessão e reestruturação da economia nacional e internacional levaram à diminuição de entradas turísticas e de receitas, agravando-se com a criação da Secretaria do Estado do Turismo que permitiu a intervenção do Estado no sector e uma maior estagnação, travando assim a própria evolução que advinha do estágio anterior. Deste modo, foi importante dinamizar o sector alavancando-o rapidamente, o que poderia ter sido um sucesso, mas que culminou num excesso de oferta inadequado, continuando a apostar-se apenas no litoral, sol e mar.

Devido a este défice de um correto planeamento do sector, foi interventivo, a criação de um Plano Nacional de turismo com o objetivo base de diversificar a oferta, de inovar os produtos e serviços de modo a adequá-los a um maior leque de consumidores e com quatro objetivos core: (i) contribuir para a diminuição dos défices cambiais; (ii) melhorar a equidade das regiões; (iii) melhorar a qualidade de vida nacional; (iv) proteger o património natural com ênfase à valorização do património cultural.

Muito embora estes objetivos fossem cruciais, era ainda relevante delinear linhas precisas para os mesmos e assim, em 2007, surge o primeiro Plano Estratégico para o Turismo de Portugal IP.

“O PENT define as linhas de orientação estratégica para a política de Turismo, com metas e objetivos claros, de forma a criar as condições que permitam ao Turismo contribuir decisivamente para a imagem do país e para o bem-estar da população portuguesa, através da geração de riqueza, da criação de postos de trabalho e da promoção da coesão territorial.” (Turismo de Portugal, I.P, 2008)

O PENT, delineado até 2015, surgiu para colmatar a falha de objectivos e metas do sector a médio/longo prazo e traçar linhas estratégicas orientadoras mais diversificadas, inovadoras e com qualidade capaz de alcançar e captar novos segmentos de turistas.

A proposta de valor apresentada por este plano foi:

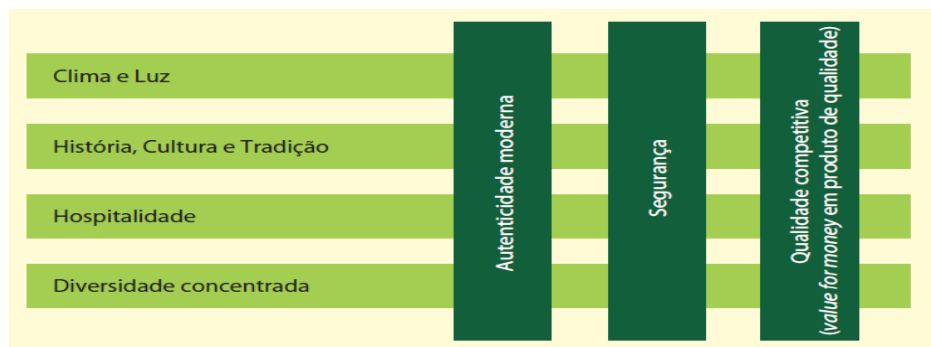


Figura 4- Proposta de Valor PENT 2007

Se o turismo era até então visto como apenas “Sol e Mar”, o objectivo fulcral deste plano inicia-se fundamentalmente com o alargamento a um maior leque de serviços e produtos que o País pode oferecer, desenvolvendo assim melhor a oferta de cada uma das regiões combatendo assim a sazonalidade e contribuindo para o desenvolvimento não só do sector mas também do País.

| | Sol e Mar | Touring | City Breaks | Turismo de Negócios | Turismo de Natureza | Golfe | T. Náutico (Inc. Cruzeiros) | Resorts Int./ T. Residencial | Saúde e Bem-estar | Gastron. e Vinhos |
|---------------|------------------------|-------------------|-------------|---------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------|-------------------|
| Algarve | ● | | | ● | | ● | ● | ● | ● | |
| Lisboa | ● | ● (Cross Selling) | ● | ● | ● | ● | ● (Cruzeiros) | | ● | ● |
| Madeira | ● (Porto Santo) | ● | | ● | ● | ● | ● (Cruzeiros) | ● (Porto Santo) | ● | |
| Porte e Norte | | ● | ● (Porto) | ● (Porto) | ● | | | | ● | ● |
| Centro | | ● | | | ● | ● (Oeste) | | ● (Oeste) | ● | ● |
| Açores | | ● | | | ● | | ● | | ● | |
| Alentejo | ● (Litoral Alentejano) | ● | | | | ● (Litoral Alentejano) | ● (Litoral Alentejano) | | ● (Litoral Alentejano) | ● |

Figura 5- Produtos Estratégicos PENT 2007

Importante referir que o PENT implementou cinco eixos de atuação, nomeadamente: (I) Território, Destinos e Produtos; (II) Marcas e Mercados; (III) Qualificação de Recursos; (IV) Distribuição; (V) Comercialização e Inovação e Conhecimento. Estes cinco eixos abrangem onze projetos: (I) Produtos, Destinos e Polos; (II) Intervenção em ZTIs (Urbanismo,

Ambiente e Paisagem); (III) Desenvolvimento de Conteúdos distintos e Inovadores; (IV) Eventos; (V) Acessibilidade Aérea; (VI) Marcas, Promoção e Distribuição; (VII) Programa de Qualidade; (VIII) Excelência do Capital Humano; (IX) Conhecimento e Inovação; (X) Eficácia do Relacionamento Estado-Empresa; (XI) Modernização Empresarial. Estes onze projetos foram de extrema relevância para uma nova atitude estratégica inovadora, na qual (I) foca a relevância da teoria dos clusters no desenvolvimento da oferta de serviços e produtos, o delinear de planos de desenvolvimento e viabilidade dos polos turísticos, requalificando os destinos turísticos com ênfase na área do Algarve, bem como, o foco na importância de adquirir para o sector fontes de investimentos alinhadas ao plano. O projecto (II) alinha-se com a prioridade de melhorar os espaços turísticos, mormente enfatizando a conservação do seu envolvente histórico, com a conservação dos monumentos e edifícios, bem como, um melhoramento no cuidado do ambiente natural, com a limpeza, despoluição do solo e arborização dos espaços, melhorando assim a qualidade da oferta. O (III) delinea o desenvolvimento dos factores chave de sucesso do mercado, tais como, a história, a cultura, a gastronomia e a literatura, através de promoção das principais atrações turísticas e com o importante desenvolvimento inovador a nível do *site* móvel presenciando-o com conteúdos informativos como forma de enriquecimento da experiência turística, como uma visão estratégica diferenciadora, melhorando a percepção de valor adquirido para o cliente. Em (IV) surgem os planos promocionais de eventos com ênfase a dez eventos internacionais e vinte regionais no intuito de obter uma maior dinamização da animação local. O projecto (V), um dos mais relevantes na questão das entradas aéreas teve como mote a cooperação com as companhias aéreas que operam nos aeroportos nacionais de forma a promover e reforçar a competitividade nas ligações aos principais mercados, nomeadamente as cidades com mais ênfase turístico não esquecendo as regiões. Em (VI) segue a linha promotora dos cinco eixos, tendo como base uma visão e atuação por mercado emissor através da entidade do Turismo de Portugal, I.P., delinea a promoção do turismo interno, bem como, um enorme ênfase ao desenvolvimento dos canais de comunicação, com investimento na actualização dos conteúdos informativos apresentados nos guias e nos sites, e atribuindo uma forte importância à promoção via internet. O projecto (VII) visa a qualidade, desenvolver o conceito de acréscimo de valor ao cliente através da interação, promoção e divulgação positiva da experiência turística única, acompanhada pelos conteúdos informativos em base móvel, e enfatizar a qualidade do sector turístico nacional, nomeadamente, implementando o selo de

qualidade e o lançamento de prémios de excelência, como ex. as PME's de excelência do setor. O ponto (VIII) atribui relevância em primeiro lugar, á qualificação dos recursos humanos, a parcerias com escolas e empresas iniciando a introdução da temática deste sector em cursos superiores, em segundo ao incentivo ao empreendedorismo no sector. Em (IX) foi realizada duas apostas, uma na Conta Satélite do Turismo como objectivo de obter um conhecimento mais alargado dos segmentos, tipologia de turistas e mercados emissores, bem como uma outra aposta na área do estímulo à I&D. O projecto (X) tem dois objectivos principais, o melhoramento da relação Estado Empresa, com a criação de um gestor de projecto que facilita-se o próprio relacionamento dos investidores com a A.P e, a melhoria e desenvolvimento do tratamento das reclamações obtidas pelos consumidores, o que dá mote a um desenvolvimento da qualidade oferecida. Por ultimo o projecto (XI) destaca o incentivo ao desenvolvimento da requalificação e I&D das empresas do sector, disponibilizando inclusive *software* de acesso aos canais electrónicos, servindo assim para a modernização e melhoramento da gestão da capacidade das empresas bem como a gestão dos seus serviços.

Em paralelo com o PENT de 2007 foram surgindo planos estratégicos com linhas temporais mais curtas com o objectivo de analisar o monitorizar o mercado turístico nacional em geral e regional, nomeadamente a área geográfica que abrange em grosso modo o caso em estudo, Lisboa. O Plano Estratégico mais recente para a região de Lisboa, solicitado pela Associação de Turismo de Lisboa³, onde existe referência a importantes conclusões pertinentes sobre este sector e especificamente, o segmento do mesmo, na região de Lisboa. Sendo de destacar cinco pontos cruciais: (i) O Contributo e Performance do Turismo na Região; (ii) Os Mercados emissores e acessibilidades; (iii) Os segmentos chave; (iv) A Oferta/Produto; (v) A Comunicação e Promoção.

Em (i) é reflectido o contributo do sector para a região, que aumentou 6% de dormidas desde 2009, permitindo uma maior taxa de ocupação e Revpar, bem como o aumento de 4% do VAB através do alojamento e restauração na região de Lisboa.⁴ (ii) Reflete os mercados emissores, onde existe uma predominação dos mercados europeus em 55%, tendo surgido em forte entrada muitos outros como ex. o Brasil. Na europa, os casos de crescimento de 5%

³ TURISMO DE LISBOA – VISITORS & CONVENTION BUREAU, elabora por Roland Berger – Strategy Consultants em 2014, (2015-2019), “ *Posicionar a Região de Lisboa num novo patamar de excelência turística*”.

⁴ Evolução dos Principais Indicadores do Turismo Região de Lisboa [2009-2013], PETRL 2015-2019, em anexo.

anual acontecem relativo ao mercado Francês, Holandês, Escandinavo, sendo que o Espanhol e Italiano sofreram um decréscimo. No segmento internacional tem-se denotado aumentos por ano do Brasil de 5%, EUA 10% e Rússia 37%⁵. Estes segmentos associados às motivações que os trazem para o sector turístico da região de Lisboa são bastante interessantes:

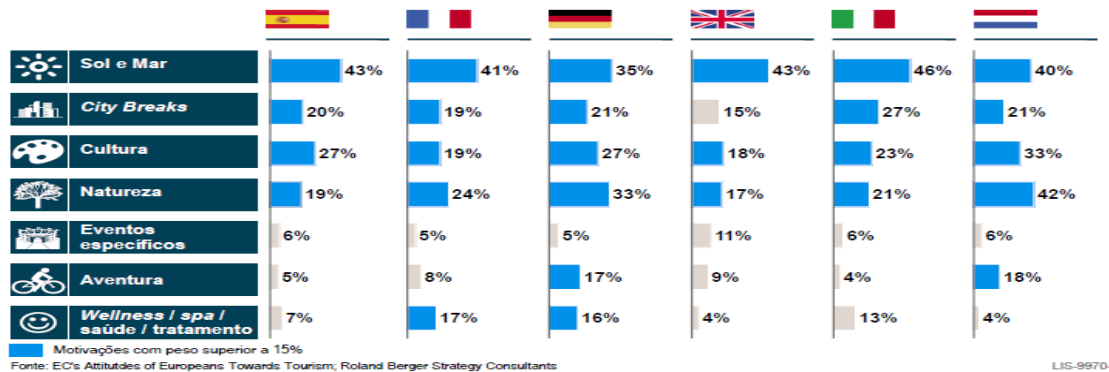


Figura 6- Principais motivações de viagem por mercado emissor (Europa) [2012; máximo de 3 respostas; %], PETRL 2015-2019

Apesar do ainda reconhecimento do turismo base de sol e praia verifica-se um desenvolvimento dos *city breaks*, cultura, natureza, aventura e tratamentos de saúde e beleza.

Os segmentos analisados em (iii), onde se conclui que com mais afluência a região se encontram casais 35-54 anos vocacionados para os *city/short-breaks* mas que são uma boa oportunidade para reforçar outros segmentos como é o caso das conferências de grande dimensão.

| Segmentos | Peso relativo ¹⁾ | Principais mercados Emissores | | | Comentários |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------|----------------|------------------------------------------------------------------|
| | | 1º | 2º | 3º | |
| Casais | 22% | Espanha [26,4%] | França [10,3%] | Brasil [10,0%] | > Metade estão entre os 35-54 anos e 55% são <i>first comers</i> |
| Jovens Trendy | 14% | Espanha [23,7%] | Alemanha [13,0%] | França [12,2%] | > 61% são estudantes e estão a fazer a primeira visita |
| Famílias com crianças | 13% | Espanha [27,8%] | Brasil [11,4%] | Itália [9,8%] | > 63% têm entre 35-54 anos |
| Premium ²⁾ | 12% | Espanha [19,6%] | França [11,3%] | RU [10,8%] | > 68% são <i>repeaters</i> e 60% têm entre os 35-54 anos |
| Negócios | 11% | Espanha [22,7%] | Itália [8,6%] | EUA [8,6%] | > 64% são <i>repeaters</i> |
| Golden | 9% | Espanha [21,3%] | França [12,0%] | Brasil [11,5%] | > É o segmento com mais <i>repeaters</i> – 73% |

1) Peso do segmento considerado no total dos inquiridos do Inquérito de Satisfação e Imagem 2012
2) O segmento *premium* foi identificado no Inquérito de Motivações sendo que inclui também o mercado nacional que foi retirado apenas na análise de principais mercados emissores
Fonte: ATL, ERT-RL; Roland Berger Strategy Consultants

Figura 7- Caracterização dos Principais segmentos de turistas em Lisboa [2012], PETRL 2015-2019

⁵ Peso do Mercado no Total de Dormidas na Região de Lisboa, PETRL 2015-2019, em anexo.

Este quadro demonstra factores sobre o segmento extremamente relevantes. Verifica-se que, tanto os casais mono parentais como os jovens estudantes são mais *first comers* mas têm juntos, um peso de 36% sobre o mercado, os segmentos de negócios, classe média alta e alta são *repeaters*, detendo um peso em conjunto de 33%, deixando apenas com 13% do peso de mercado as famílias com filhos que numa década anterior, seriam o *core* do segmento turístico em Portugal. Verifica-se aqui não só uma modificação de motivações mas também de segmentos, como já referido muitos em mote da alteração cultura e da globalização que afetou o aumento de casais monoparentais com grandes rendimentos que pretendem viver experiências e não materializar e verifica-se que novos mercado em mote de negócios e devido aos elevados rendimentos recorrem ao *trendy* de Lisboa usufruindo da oferta hoteleira de luxo, do clima e cultura presenciado a custos mais baixos⁶.

Aqui se encontra implícita a conclusão, casais monoparentais procuram a vivência de uma experiência única através do *touring* na região, bem como a classe alta pelo turismo de cultura e de lazer. Os negócios não realizam tours pelo escasso tempo e os jovens e famílias com crianças embora presidam acima dos 40%, no entanto, avaliando o quadro anterior, não realizam um peso tão substantivo como os novos segmentos.

Neste estudo (iv), verifica-se a nível de oferta/produto uma proposta de valor mais diversificada e rica com diferentes estratégias de desenvolvimento, nomeadamente, em produtos com marcas internacionais com notoriedade, os *city/short breaks*, MI- turismo para a terceira idade, Cultura em desenvolvimento já no ciclo de maturidade para a cidade de Lisboa, Cascais, Estoril e Sintra, oferta de enologia bem como do turismo de natureza em especial na Arrábida.

⁶ Peso do *touring* na Região - turistas que visitam Lisboa [2012;% inquiridos], PETRL 2015-2019, em anexo.

| | LIS | AMS | BCN | CPH | MAD | PRG | VIE | Comentários |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Core | | | | | | | | |
| City Breaks | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | <p>> Lisboa apresenta condições ímpares para ter uma oferta única dada a sua diversidade, sendo necessário no entanto aprofundar a oferta de alguns produtos</p> |
| Meetings | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Industry | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Golfe | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Gastronomia e bebidas | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Sol e Mar | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | |
| Turismo Náutico | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | |
| Turismo de Natureza | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Turismo Religioso | ✓ | | | | | | | |
| Saúde e Bem-estar | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | |
| | | | | | | | | |

✓ Produto maduro / Produto em desenvolvimento
 Fonte: Entidades promotoras de Turismo: Roland Berger Strategy Consultants

LIS-9970-04248-007-14.pptx | 17

Figura 8- Comparação da abrangência da oferta de produtos turísticos, PETRL 2015-2019

Em (v), a análise da comunicação e promoção conclui que se encontra centrada nos mercados preferenciais, os seja, predominantes, sendo que existe a necessidade e essa necessitada entendida como uma oportunidade para apostar e reforçar o aumento da eficácia do *marketing intelligence*.

Além de mencionar o sector do turismo em si e as políticas implementadas, a visão e as análises realizadas é necessário para este caso de estudo mencionar o segmento do sector em que a empresa Lisbon Riders se insere, no turismo de cultura e lazer no CAE particular de animação turística na sua vertente de um sistema de serviços de *Touring*.

O Turismo cultural é um segmento direcionado para a valorização, preservação e divulgação do Património Cultural e Artístico nacional. Segundo dados do Turismo de Portugal, o Turismo Cultural ou *Touring* gera 30% das viagens em Portugal. O que podemos indicar como um factor chave de sucesso no mercado nacional. O Turismo de Lazer já engloba uma maior diversidade, alinha-se ao turismo de cultura e integra o desporto, as artes, o lazer nocturno, o turismo em espaço rural, as actividades de aventura, o turismo de saúde e bem-estar, o enoturismo, os *tourings* e as rotas culturais e paisagísticas. Isto porque o lazer é um significado mais abrangente, dependente das percepções que cada pessoa tem de lazer, quem recorre ao turismo de lazer tanto quer relaxar num spa como ter uma experiencia cultural, radical ou ambiental, o caso do turismo rural. Por isso mesmo quando em geral se fala em Turismo de Cultura, denomina-se muitas vezes Turismo de Cultura e Lazer.

4.1.3. Questionário tendência mercado turístico de Lisboa.

A Lisbon Riders insere-se no mercado Português, nomeadamente em Lisboa, onde se retrata atualmente uma tendência turística. No entanto como qualquer tendência é ciclo de moda, ciclo esse que como no caso dos produtos e serviços remete para uma introdução, crescimento e maturidade, daí ser relevante o estudo de quais as oportunidades inerentes no mercado que possam surgir no caso de esta tendência se tornar matura o suficiente para já não ser rentável.

De modo a se verificar esta tendência atual do turismo em Lisboa, correlacionando também com o conhecimento que existe sobre a empresa Lisbon Riders e os seus concorrentes diretos, realizei um questionário aberto, incidindo nas variáveis que vão segmentar o potencial alvo e verificar o conhecimento que a amostra tem da qualidade tanto da empresa como dos seus potenciais rivais.

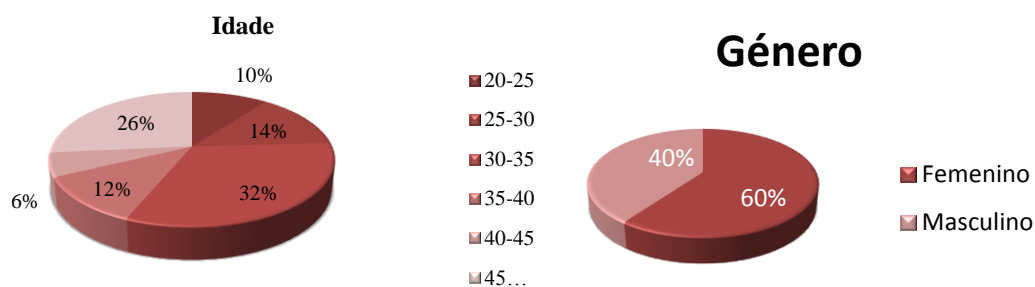


Gráfico 1- Faixa etária dos inquiridos

Gráfico 2- Género dos inquiridos

A amostra recolhida teve 87 respostas, nas quais se verifica, nestes dois gráficos correspondentes às duas primeiras questões, uma maior predominância na faixa etária dos 30-35 anos e com 45 ou mais e em género uma pequena diferença de 20%, sendo mais masculino.

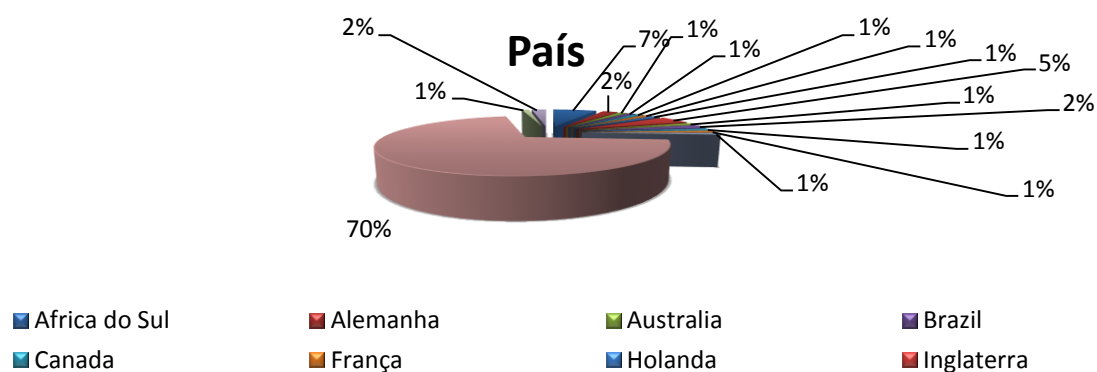
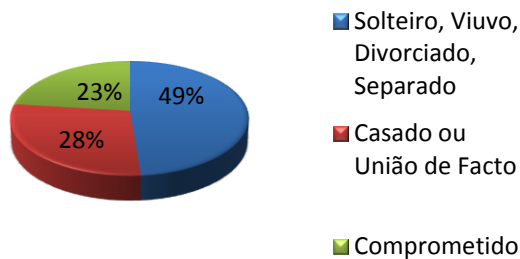


Gráfico 3- País de origem dos inquiridos

Relativo ao País dos inquiridos, verifica-se uma obvia maioria nacional, seguido de Africa do Sul, Alemanha, Inglaterra, Italia e Suécia.

Estado



Nível Académico

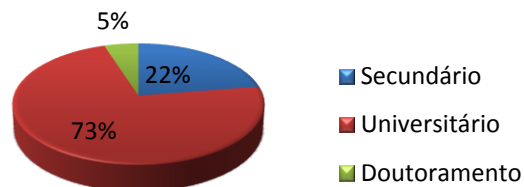


Gráfico 4- Estado dos inquiridos

Gráfico 5- Nível académico dos inquiridos

Verifica-se através da amostra inquirida que em maioria se encontram pessoas de agregado familiar singular. A nível académico em grosso moda a maioria da população inquirida encontra-se com o ensino universitário.

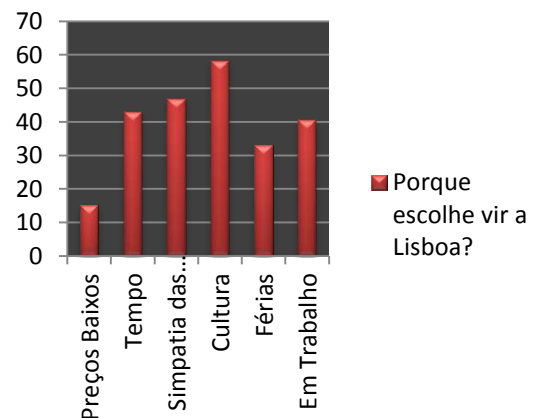
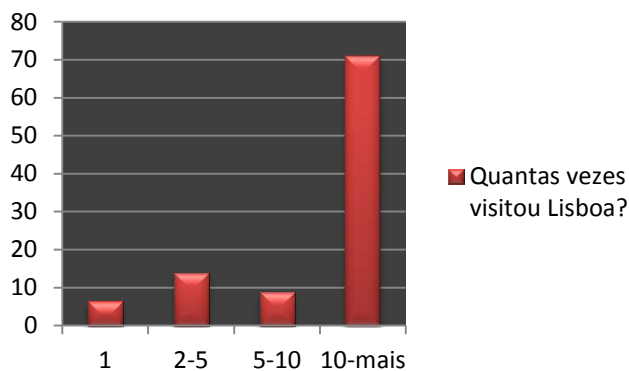


Gráfico 6- Número de Visitas a Lisboa, % inquiridos

Gráfico 7- Razões de escolha da visita a Lisboa, % inquiridos

Relativamente a estas questões, verifica-se que a amostra inquirida já visitou mais de dez vezes Lisboa ou entre 2-5, optando por questões culturais, simpatia dos locais e o tempo.

Considera Lisboa como uma tendência a visitar?

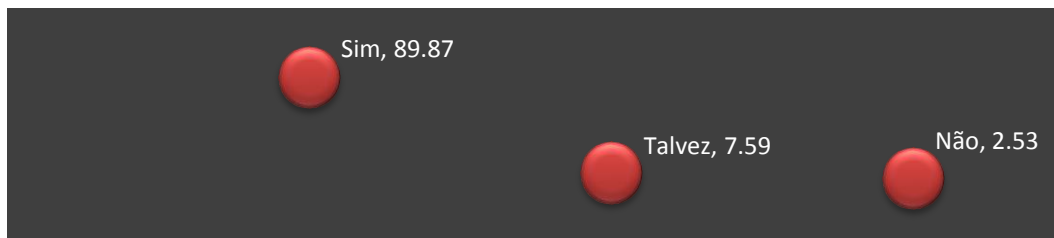
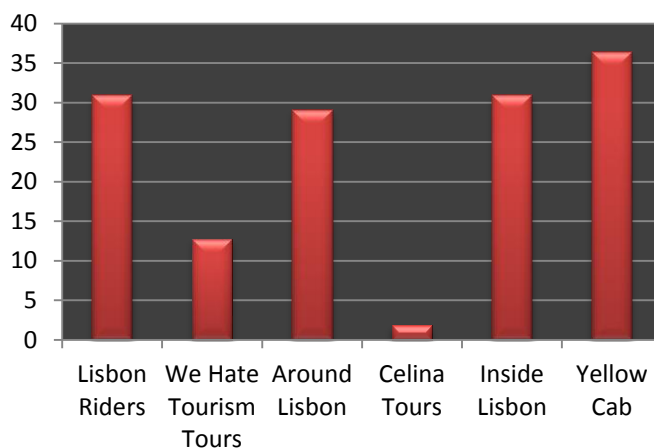
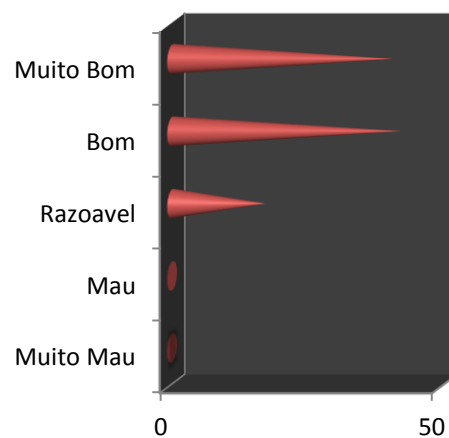


Gráfico 8- Questão de Lisboa como tendência a visitar, % inquiridos



■ Já utilizou algum destes serviços?

Gráfico 9- Avaliação dos Concorrentes, % inquiridos



■ Classifique o Serviço Utilizado

Gráfico 10- Avaliação dos serviços, % inquiridos

Uma das questões pertinentes colocadas no inquérito, é sobre a potencialidade do mercado turístico de Lisboa como uma tendência nos próximos anos para o sector do turismo. Este mercado, vem referido pelo PETRL com uma taxa crescimento de 5% para 2019, desenvolvimento esse, afirmado pela população inquirida do inquérito que, com 89,87% a indicar Lisboa é como uma tendência a visitar.

As últimas questões foram focadas nos concorrentes e no conhecimento que os inquiridos poderiam ter, sobre o *case study*, Lisbon Riders, e os seus concorrentes mais diretos, no qual se verifica que a microempresa em estudo, encontra-se no leque dos quatro serviços mais utilizados com 30,19%, sendo o ranking do serviço “Bom” com 42,19%.

4.1.4. Análise PESTEL.

Uma das ferramentas neste estudo é a análise PESTEL, uma análise que engloba a visão Política, Económica, Social e Tecnológica do meio envolvente contextual. Nesta análise

alinhei o conhecimento dos vários estudos realizados sobre o turismo a nível nacional e em particular de Lisboa, à análise de mercado para um Plano Estratégico⁷, bem como, um estudo sobre o Plano Estratégico para o turismo na Região de Lisboa 2015-2019⁸.

Componente Política

O mercado Português ainda em recessão apresenta elevadas taxas de impostos que comprometem o crescimento e a sustentabilidade de qualquer empresa. Apesar dos esforços realizados com o desenvolvimento de meios de financiamento ou cofinanciamentos de *start-up's*, na área turística que retrata esta microempresa coloca-se sempre o entrave burocrático da aprovação destes projetos pelo Turismo de Portugal e a própria regulamentação que causa um entrave à entrada de turistas em Lisboa, nomeadamente a taxa municipal turística⁹, aplicada às modalidades de dormida de 1€ por hóspede e noite até ao valor máximo de 7€, taxa de chegada por via aérea de 1€ por passageiro e de igual valor para taxa de chegada por via marítima, muito embora esta última só estará em vigor em 2016.

No entanto cada vez mais se valoriza o sector do turismo como uma vantagem competitiva para o mercado Português, segundo dados OCDE¹⁰, só o sector do turismo representa 9,2% do PIB nacional de 2010, sendo este 179.929.812€, retrata 165.535.427,04€, em geral nos Países que comportam a OCDE turismo representa em média 4,7%, o que significa uma diferença de 4,5% em relação ao PIB, demonstrando que perante a nossa dimensão geográfica o turismo é de facto um fator chave de sucesso para o desenvolvimento do mercado nacional.

Se alinharmos estes dados à percentagem que o mercado nacional comporta de PME's para o mesmo ano de referência constituem segundo dados do INE, 99,9% de todo o tecido empresarial, onde 63% são parte de PME's de Excelência na área do turismo.

Segundo Alberto Regueira (2014), existem algumas dificuldades de ordem política global que se verificam no turismo nacional, nomeadamente como refere:

Perturbações políticas profundas em países que constituem destinos alternativos para correntes turísticas provenientes sobretudo do Norte da Europa e que introduzem factores peculiares insuportáveis para os

⁷ Realizada pela Deloitte Consultores, S.A.

⁸ Realizado por Roland Berger Strategy Consultants

⁹ DR 2º serie-nº251-30 de Dezembro de 2014

¹⁰ Relatório publicado pela OCDE – Tendências e Políticas de Turismo 2014

viajantes (é o caso das mudanças bruscas e violentas nos regimes políticos da Tunísia e do Egipto e que estão longe de se considerarem estabilizadas)”

Componente Económica

Apesar de os números atuais demonstrarem um decréscimo da taxa de desemprego esta ainda constitui uma problemática para o consumo, a quantidade de famílias sobre endividadas ainda prolifera pelo País, o que é uma ameaça ao consumo interno dos serviços turísticos em geral.

Existe uma taxa de inflação elevada face ao rendimento mensal per capita o que diminui o turismo interno mas que é favorável ao turismo externo, em especial proveniente dos Países emergentes.

Contudo, a recuperação, ainda a um ritmo não favorável da economia demonstra alguns aumentos de consumo, nomeadamente nas classes média-alta, não sendo ainda particularmente significativo para melhorias no turismo interno.

Face a economia global existe actualmente um aumento da taxa de crescimento anual do PIB¹¹, bem como um crescimento económico da Europa e um crescimento relativo a procura pelo turismo internacional pelas classes-médias dos países emergentes.

Segundo fonte do ¹²WTTC, a contribuição do sector para o País foi de 15,6% do PIB em 2013 com expectativas de crescimento para 15,9% em 2014 e 16,2% em 2024.

Componente Social

O aumento da esperança de vida, devido as melhorias da condição de vida em geral e nomeadamente nos serviços de saúde e a diminuição da natalidade, que inevitavelmente culmina no aumento da população envelhecida. Importante referir que, segundo dados OECD em 2014¹³, os gastos públicos sociais tinham 25,2% de peso no PIB nacional, o País demonstrava uma taxa de pobreza de 0,1% e de 56,3% da população nacional fazem parte desempregado de longa duração.

¹¹ Segundo dados da Deloitte, Consultores, S.A. (2010).

¹² WTTC- Estudo sobre o impacto do turismo na economia nacional em 2014

¹³ OCDE- Portugal DATA, Country statistical profile, Selected indicators for Portugal

Esta população em geral não tem rendimentos suficientes para o serviço que a empresa apresenta, no entanto parte da mesma ainda são a antiga classe média alta do País e essa sim é uma oportunidade, já que cada vez mais se verifica uma procura destes mesmos consumidores por serviços de lazer momentâneos.

O aumento da população feminina no mercado de trabalho que também foi um fator que inevitavelmente acaba por se associar à diminuição da natalidade e em agregados familiares diminutos, muitos pertencentes a famílias monoparentais e que reflecte um novo segmento de consumidores com rendimentos e sem responsabilidades, um segmento possível para a empresa em estudo.

Acrescendo, segundo Alberto Regueira (2014), as dificuldades que se evidenciam neste sector são de que a:

Percepção cada vez mais nítida da eventualidade de ocorrência de fenómenos isolados de terrorismo em países do Médio Oriente (Israel, Líbano) ou África (Quénia), ou ainda no quadro de viagens para destinos longínquos; [...] mesmo essa percepção de risco não se manifeste, pode temer-se algum grau de acrescida tensão social, resultante da aplicação de políticas drásticas de «ajustamento» económico, que produzem um extremar de posições e comportamentos à esquerda e à direita (Grécia Continental, Chipre), ou ainda resultado de derivas políticas de certos Governos numa pendente de cada vez maior dureza (Turquia).

Componente tecnológica

Aumento de mais e melhores ferramentas tecnológicas disponíveis inclusive a preços mais reduzidos devido à concorrência do sector das comunicações. Segundo dados da OCDE, Portugal tinha uma despesa interna bruta em I&D de 1,4% em 2014, o acesso a internet era de 61% de todas as casas e o *wireless* sob uma estatística de utilização de 38% por cada 100 habitantes.

Permite concluir que um dos factores chave de sucesso para o mercado nacional também se prende com as tecnologias de informação, em especial no sector turístico a oferta de serviços é uma mais-valia. Síntese da Análise do Meio Envolverte Contextual¹⁴

¹⁴ Em anexo

4.2. Análise do meio envolvente transaccional.

A análise transaccional está associada ao diamante de Porter, analisa-se a envolvente tanto dos clientes, dos produtos/serviços, da distribuição, bem como, da concorrencial, de modo, a se poder concluir sobre quais os pontos fracos a melhorar e os pontos fortes a dar enfase para, não apenas permanecer no mercado mas, também evoluir dentro do mesmo.

É importante referir novamente que se retrará o mercado do sector turístico no CAE das empresas de actividade de animação turística, baseadas essencialmente no segmento do turismo de cultura e lazer. Atualmente abrange, mediante pesquisa através do RNAT, 2.331 empresas, micro e grandes empresas, de animação turística e operadores marítimo-turísticos. No entanto como queremos verificar o micro segmento em que o caso em si se insere, ao realizar a pesquisa reduz-se para actividades de tours paisagísticos e culturais, resultando assim 744 registos em diversos pontos do País mas que muitos operam na área do distrito de Lisboa, como é o caso da Lisbon Riders sediada em Castelo Branco.

Apesar da precisa pesquisa do RNAT, o mote de investigação depreende-se com o reconhecimento deste segmento específico e pela minha própria valorização, já que a Google é actualmente o motor de buscar mais procurado pelos turistas numa fase inicial foi estudado a concorrência. Verificou-se um leque enorme de empresas que oferece Tours em Lisboa, arredores e ainda em regiões mais interiores, algumas como o YellowBusTours ou Tempo Vip destacam-se por já serem empresas de maior dimensão e com uma abrangente oferta de serviços e produtos a preços médios já elevados entre os 135€ até 500€ dependendo do tipo de experiencia e número de clientes. Destacando-se pela inovação, Lisboa tem já varias PME's como ex., a Eco Tours conhecida por viaturas elétricas, a Ecotuktours que segue a ideia dos típicos táxis chineses mas neste caso motorizadas elétricas com ocupação até seis pessoas, a empresa RedTour que oferece ao cliente uma experiencia de tour em Buggies eléctricos, reinventando a sua origem dos campos de Golf até à dinâmica das 7 colinas, a Gocar Tours que explora a ideia do karting de uma forma mais moderna, a Lisbon Hippo & Duck Tours que leva o turista a uma experiencia de terra e mar através de viaturas anfíbias.

A oferta na área do turismo de cultura, lazer e de mobilidade em Lisboa é de facto já elevada e diversificada, mesmo os que não relato e que se encontram como possíveis concorrentes a este caso de estudo destacam-se por darem enfase à cultura Lisboeta, a típica “*alfacinha*”,

com sites inovadores mas com cariz tradicional, evidenciando que a cultura retro Portuguesa está na moda não só a nível nacional como internacional.

Acrescendo a este estudo, para afinilamento dos concorrentes diretos, verifica-se, através de um estudo de marketing realizado pela empresa GOPROD¹⁵ e por entrevistas aos sócios que, os clientes da Lisbon Riders são turistas em grosso modo provenientes dos EUA, Britânicos, Canadianos, Noruegueses, Brasileiros e Italianos, na sua maioria compostos por mulheres acima dos 45 anos ou mais.

4.2.1. Análise dos concorrentes diretos no sector.

Produtos e Serviços

| | Lisbon Riders | We Hate Tourism Tours | Around Lisbon | Celina Tours | Inside Lisbon | Yellow Cab |
|--------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|--------------|---------------|------------|
| Passeios Lisboa | S | S | S | S | S | S |
| Passeios Arredores | S | S | S | S | S | S |
| Passeios a pé | N | N | N | N | N | N |
| Passeios/Passageiros Cruzeiros | S | S | N | N | S | N |
| Passeios Personalizados | S | S | S | N | N | S |
| Booking online | S | S | S | S | S | S |
| Jeep Van Outros | S | S | S | N | S | S |
| Experiências Radicais | N | N | N | N | S | N |
| Preço Medio Passeios | 45,00 € | 45,00 € | 60,00 € | 45,00 € | 50,00 € | 50,00 € |

Tabela 1- Tabela Concorrência versus Produtos e Serviços¹⁶

A empresa We Hate Tourism Tours é a que mais se assemelha em termos da análise concorrencial pelo nível de serviços/produtos, preços e distribuição apresentados, muito embora tenham mais colaboradores e mais canais de comunicação, a Lisbon Riders oferece mais percursos.

Recursos Humanos

| | Lisbon Riders | We Hate Tourism Tours | Around Lisbon | Celina Tours | Inside Lisbon | Yellow Cab |
|------------------|---------------|-----------------------|---------------|--------------|---------------|------------|
| Nº Colaboradores | 4 | 10 | 4 | 10 | 6 | 2 |

Tabela 2- Concorrência Versus Número de Colaboradores

¹⁵ Dados facultados pela empresa Lisbon Riders

¹⁶ S – Contém; N – Não Contém.

A empresa We Hate Tourism Tours e Celina Tours são as que têm mais colaboradores, muito embora na tabela 1 se verifique que a que se equipara ao número de serviços será a empresa We Hate Tourism, sendo que Celina Tours ou têm gastos superiores em relação aos seus recursos humanos face à oferta ou se focaram em segmentos específicos, obtendo assim um lucro que lhes permite abranger a equipa de recursos humanos.

Comunicação

| | Lisbon Riders | We Hate Tourism Tours | Around Lisbon | Celina Tours | Inside Lisbon | Yellow Cab |
|----------------|---------------|-----------------------|---------------|--------------|---------------|------------|
| Website | S | S | S | S | S | S |
| Facebook | S | S | S | S | S | S |
| Twitter | N | S | S | N | S | S |
| Google Adwords | S | N | S | N | N | N |
| TripAdvisor | S | S | N | N | S | S |
| Visit Lisboa | S | S | S | N | S | N |
| Visit Portugal | S | S | S | N | S | S |

Tabela 3- Concorrência Versus Comunicação

Verifica-se que em termos de comunicação os canais utilizados pela empresa LisbonRiders se encontram distribuídos de forma mais abrangente em relação a sua concorrência, na era digital actual é um importante factor de sucesso inerente a qualquer empresa, concluindo-se que nesta equiparação se encontram a distribuir correctamente a publicidade relativa à empresa face as suas concorrentes, podendo-se assim concluir que seja um dos pontos fortes da empresa.

Distribuição

| | Lisbon Riders | We Hate Tourism Tours | Around Lisbon | Celina Tours | Inside Lisbon | Yellow Cab |
|--------------------|---------------|-----------------------|---------------|--------------|---------------|------------|
| Lisboa | S | S | S | S | S | S |
| Sintra | S | S | S | S | S | S |
| Cascais | S | S | S | S | S | S |
| Setúbal – Arrábida | S | N | S | S | S | N |
| Nazaré | S | N | S | N | N | N |
| Óbidos | S | N | S | N | S | N |
| Évora | S | N | S | S | S | N |
| Costa Alentejana | S | S | N | N | N | N |
| Outros | N | S | S | S | S | S |

Tabela 4- Concorrência Versus Distribuição

Esta tabela releva que a LisbonRiders se encontra competitiva a nível da distribuição, localização de destino dos seus serviços, enquanto as empresas com mais colaboradores se

focam em apenas algumas localidades, gerindo correctamente os seus recursos humanos e sendo que é a empresa mais jovem neste mercado concorrencial, a LisbonRiders consegue oferecer uma amostra maior sobre os serviços apresentados.

Neste estudo conclui-se que para competir de forma mais eficaz com os seus concorrentes mais diretos, uma das iniciativas a propor a empresa será a agregação de mais capital humano de modo a que com o preço e as áreas que agregam o seu serviço pudessem abranger um leque maior de clientes, verificar qual a razão de os concorrentes se encontrarem mais focados em determinados serviços, produtos e áreas de distribuição dos mesmo, se por razões de já se encontrarem posicionados no mercado há mais tempo ou por se encontrarem correctamente posicionados nos segmentos em questão, colocando assim barreiras de entrada a novos concorrentes.

4.2.2. Poder negocial com fornecedores.

A análise de fornecedores para este prestador de serviços não é relevante já que não contribui para o crescimento da oferta, são em geral compostos apenas por custos que a empresa tem relativa aos encargos com os seus meios de transporte e comunicação.

4.2.3. Poder negocial dos clientes.

Por meio de analisar o poder negocial dos clientes ter-se-á que verificar quais os clientes, tipificados em Países, têm maior poder de compra. Deste modo verifica-se que, o rendimento per capita, tem tido um crescimento, através dos dados do Internacional Monetary Fund, Eurostat e The World Bank, conforme notas anexas.

Verifica-se, através dos mesmos dados que, quem tem maior poder de compra e como tal considerados os potenciais clientes para o turismo, são entre os 25 primeiros: Luxemburg, Noruega, Catar, Macau SAR, China, Suíça, Austrália, Suécia, Dinamarca, Cingapura, Estados Unidos, América do Norte, Kuwait, Canadá, Holanda, Áustria, Irlanda, Finlândia, Islândia, Bélgica, Alemanha, Emirados Árabes Unidos, França, Reino Unido, Nova Zelândia e Zona Euro.

4.2.4. Potencial de novas entradas.

Como já mencionado anteriormente, no sector de animação turística o numero de empresas, tem vindo a crescer e a estabelecerem-se no mercado, muito apesar de o mercado estar em

constante mutação e o sector em evolução são importantes as barreiras de defesa que a empresa possa ter, nomeadamente a identificação da sua marca, que se torna visível e clara através do seu *website*, da cultura “*pitoresca Alfacinha*” e através da sua diferenciação, verificar a possibilidade de novos segmentos, seja por localização geográficas por análise aos pedidos dos seus clientes, seja por se focarem em determinado tipo de consumidor, como já indicado anteriormente sobre os novos consumidores em especial os DINKS que sendo solteiros ou casais homossexuais, sem filhos e com elevados rendimentos que querem sempre ter uma experiência focada na cultura e na tendência de “moda retro” nacional, segmento de qualidade média/alta.

O caso em estudo, Lisbon Riders, consegue através da diferenciação e custos baixos, em relação à concorrência, estabelecer-se moderadamente no mercado em que se insere, estabelecendo-se numa economia de pequena escala. A empresa cria assim barreiras de entrada a potenciais concorrentes que, com maior dimensão e preços mais elevados não conseguem captar o mesmo segmento.

4.2.5. Pressão de serviços substitutos.

Por esta análise do meio envolvente transaccional verifica-se uma forte rivalidade concorrencial destacada por serviços cada vez mais diferenciadores e inovadores. Os pontos fortes que destacam a Lisbon Riders são também referidos em muitas das empresas de oferta de *Tours* em Lisboa, o potencial de novas entradas é cada vez maior face as evidências já demonstradas de nascimento de registos mensais e o serviço em si, como um tour diferenciador, caracterizado pela cultura típica *Lisboeta* é também pressionado por substitutos que por imitação ou inovação aumentam o conjunto de empresas concorrentes neste segmento de mercado.

Mas o prisma continua a não ser negativo, a verdade é que com o crescimento de entradas em Lisboa não se encontra em declínio e o fator chave de sucesso deste mercado deve-se aos micro clusters deste sector e segmento, através das parcerias existentes com unidades de alojamento ou outras empresas de animação turística. A Lisbon Riders continua com subidas de reservas de clientes, muitas destas provenientes das suas alianças e inclusive dos concorrentes que não têm capacidade para a lotação da sua procura, além do marketing mais

antigo, barato e ainda de mais sucesso, o passa palavra. A empresa já tem uma diversidade de clientes que os procuram devido à experiência que amigos e conhecidos relatam.

4.3. Análise do ambiente interno.

A análise do ambiente interno é de extrema relevância para determinar os recursos e as capacidades inerentes à empresa fundamentais para o seu desempenho, bem como pela determinação que se obtém verificando os pontos fortes e fracos que a empresa detém e que podem determinar a sua capacidade competitiva em relação aos seus concorrentes

Os recursos criam as competências essenciais para gerar uma vantagem competitiva. Ao analisar os recursos há que ter em conta que lidamos com recursos tangíveis como os equipamentos e as instalações e os recursos intangíveis, o capital humano, elemento fulcral nesta área de mercado na criação de diferenciação. As capacidades retratam a interação entre estes dois tipos de recursos, interação essa, complexa já que permite gerar uma vantagem competitiva, muitas vezes através do desenvolvimento dos recursos, pela gestão do conhecimento e pelo seu desempenho.



Figura 9- Análise da cadeia de valor Lisbon Riders

Recursos Humanos

A equipa da LisbonRiders é constituída por quatro elementos, todos portugueses, residentes em Lisboa, com graus académicos universitários deste a área do Planeamento até ao Marketing, alguns com experiência de Erasmus, mas todos conhecedores de diversas partes do mundo, viajados, cultos, com uma elevada capacidade de fala e argumentação em Inglês

bem com uma enorme paixão pela cidade de Lisboa, paixão essa que os levou ao brainstorming para a criação desta empresa em 2011, sendo constituída em 2012.

Se a empresa evoluiu, permanecendo neste mercado extremamente competitivo e diversificado, uma das razões da sobrevivência desta prende-se a teoria da estratégia baseada nas competências core. Dispondo de recursos humanos com um *know how* elevado e diversificado, conseguiram agarrar essa vantagem competitiva juntamente com a evolução de bases tecnológicas, nomeadamente a questão do *booking online*, o *Ad Words* da *Google* e o *Tripadvisor* para se adaptarem ao dinamismo do mercado e perceberem qual o valor percebido que o cliente tem em relação aos seus produtos e serviços permitindo-lhes melhorar, serem diferenciadores e permitindo-lhes por essa percepção aceder a novos mercados geográficos como a zona Oeste.

Recursos Financeiros

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------|---------|----------|----------|
| CP | 5000 | 5000 | 5000 |
| Elegível/Financiamentos | 0 | 0 | 0 |
| C. Permanente | 5000 | 5000 | 5000 |
| Investimento Líquido | 1250 | -5000 | 26718,72 |
| FM | 3750 | 10000 | -21718,7 |
| Clientes | 0 | 0 | 0 |
| Outras contas a receber | 0 | 0 | 0 |
| Estado a receber | 776,85 | 2044,46 | 1256,9 |
| Necessidades Cíclicas | 776,85 | 2044,46 | 1256,9 |
| Fornecedores | 205,09 | 361,65 | -2765,22 |
| Estado a pagar | 0 | 0 | 0 |
| Outra dívidas a pagar | 212,2 | 24424,13 | 10259,35 |
| Recursos Cíclicos | 417,29 | 24785,78 | 7494,13 |
| NFM | 359,56 | -22741,3 | -6237,23 |
| STL | 3390,44 | 32741,32 | -15481,5 |

Tabela 5- Balanço Funcional Lisbon Riders [2012-2014]¹⁷

Numa análise prévia aos balanços analíticos anuais, importa referir que de 2012 para 2013 o resultado líquido diminuiu face ao investimento realizado em ativos tangíveis, na aquisição de mais uma unidade móvel, valor esse recuperado em 2014 com uma variação positiva relativa aos clientes e uma diminuição face aos gastos com fornecedores, nomeadamente através de

¹⁷ Por uma questão de ética pela não autorização de demonstração dos dados do balanço relativos aos anos expostos, não será colocado em anexo os mesmos.

uma reorganização da sua gestão com a adequação dos seus dados contabilísticos atribuídos a uma entidade externa.

Reestruturando os dados financeiros da empresa num balanço funcional pode-se concluir que em 2012 FM positivo, NFM positivas mas escassas, resultado de um ciclo de exploração favorável, existe uma rotação dos recebimentos mais rápida que dos pagamentos, o que é normal em início, quando os sócios injectaram capital na empresa. Em 2013 FM positivo, NFM negativas e STL positiva e alta, reflecte que melhoraram as suas vendas mas ainda não estão numa situação favorável para fazer face às suas necessidades de fundo de maneo, o que de facto ocorreu foi a aquisição de mais uma viatura por via não de capitais alheios, foi uma opção mas que poderia ter sido repensada, já que estes meios financeiros líquidos poderiam ter sido aplicados melhor. Em 2014 FM negativo, NFM negativas e STL negativa, apesar das suas disponibilidades continuarem a aumentar, verifica-se aqui uma situação grave em que talvez por excesso de actividade, a empresa não está a conseguir fazer face às suas capacidades financeiras, sendo aqui necessário um ajustamento e aprimorar da gestão financeira.

Ao realizar uma extrapolação dos dados atuais financeiros, segundo o parecer de crescimento de 5% através dos dados fornecidos através do Plano Estratégico para a Região de Lisboa 2015-2019, de mote a prever em termos gerais como o ciclo financeiro da empresa LisbonRiders nos próximos 5 anos, com *ceteris paribus*, verificar-se-ia que a empresa tomará o seu crescimento e melhoramento dos seus recursos financeiros.

Recursos Materiais e tecnológicos

Em 2013 como referido, para se adequarem melhor às necessidades dos clientes adquiriram, além do JIPE já existente, uma carrinha de seis lugares para tours de distâncias superiores e clientes que não tenham tanta mobilidade.

A tecnologia é um dos cores da empresa, bem posicionada com o seu *site* em inglês e com uma forte imagem de marca visível no mesmo, encontram-se actualmente a inovar mais, adequando o próprio site via uma aplicação móvel, facilitando deste modo as reservas realizadas online. Além desta visibilidade, desde o início da constituição que apostaram largamente na publicidade *online*, em especial enfase no *Ad words Google* e *Tripadvisor*,

sendo neste já certificados. Neste momento a cultura de marketing, que já inicialmente se destacava, mas agora com mais visibilidade nas redes sociais é de incluir os clientes e as suas experiências através de vídeos e fotografias, o que atribui para quem pesquise a empresa uma boa relação do valor prestado ao cliente.

Análise VRIO

Como mencionado anteriormente através das teorias das vantagens competitivas, uma das avaliações a realizar para avaliar se a empresa tem uma vantagem competitiva sustentável é o modelo VRIO, este modelo tem como intuito o desenvolvimento e implementação de estratégias que explorem as forças internas da empresa, tendo em linha de conta, o contexto transaccional para neutralizar as ameaças externas evitando as fraquezas internas da empresa.

| Factores | V | R | I | O | Implicações Competitivas | Força ou Fraqueza |
|------------------------------------|---|---|---|---|----------------------------------|------------------------------------------------|
| <i>Know How</i> da Equipa | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Vantagem Competitiva Sustentável | Força e Competência Distinta e Sustentável +++ |
| Produtos e Serviços | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | Paridade Competitiva | Força + |
| Estratégia de Preços | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | Vantagem Competitiva temporária | Força e Competência Distinta ++ |
| Q.R. às necessidades dos Clientes | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | Vantagem Competitiva temporária | Vantagem Competitiva temporária |
| <i>Brand Equity</i> | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Vantagem Competitiva Sustentável | Força e Competência Distinta e Sustentável +++ |
| Marketing | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Vantagem Competitiva Sustentável | Força e Competência Distinta e Sustentável +++ |
| Relações com Parceiros do Segmento | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | Paridade Competitiva | Força + |
| I&D | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | Paridade Competitiva | Força + |

Tabela 6- Análise VRIO Lisbon Riders

Análise do Ciclo de Vida dos Serviços

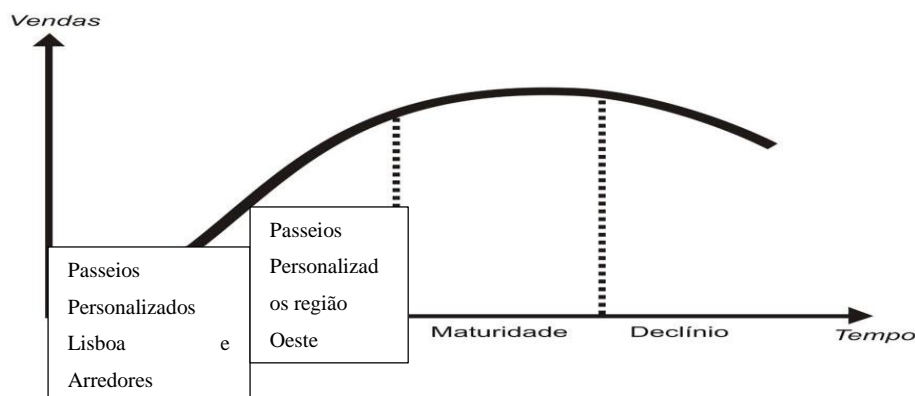


Tabela 7- Análise do Ciclo de Vida dos Serviços

Introdução

A introdução da empresa Lisbon Riders iniciou-se em 2012 inserindo-se no mercado de Lisboa, sector do turismo, área da animação turística, implementando passeios personalizados, diferenciadores através das suas características: (i) A viagem por jipe aos diversos locais culturais de Lisboa; (ii) A viagem leva o turista a experimentar uma tour não apenas museus e centros históricos, mas também, por diversos locais, tais como, restaurantes e bares focados na cultura portuguesa como o fado e na nova tendência “*vintage*” que adjunta à globalização dão azo a vários espaços únicos e étnicos; (iii) Aproveitamento da sazonalidade dos festejos típicos como os santos populares; (iv) O *know how* especializado dos seus recursos humanos; (iii) Um *customer care* desde o início do seu contacto, à experiência da viagem em si e o pós viagem, onde se podem visualizar no próprio *site* fotografias que os turistas ou visitantes colocam, demonstrando carinho pelo contributo de um serviço diferenciador.

A empresa focou-se nas habilidades dos seus recursos e através do feedback dos seus clientes adaptou-se a novos locais para tours, já anteriormente referidos.

Introdução/Crescimento

Por necessidade dos seus clientes ao expandir-se a novos locais, penetrou em novos mercados e teve a necessidade de aquisição de um novo veículo, um monovolume de oito lugares que, permitisse uma experiência mais confortável e com mais dimensão para ocupação, permitindo a utilização deste serviço não apenas pelos verdadeiros aventureiros, geralmente grupos de jovens entre os 20-35 anos, sem filhos e com bastantes recursos financeiros, casais homossexuais, ou inclusive o típico meia-idade inserido no leque 40-55 que busca uma experiência única fora da sua vida quotidiana constante. A nova viatura deu oportunidade a famílias, grupos de seniores ativos, e grupos de maiores dimensões que querem de igual modo reter toda a experiência que a Lisbon Riders comporta na sua viagem mas com uma melhor acomodação, principalmente em caso de viagens longas.

Coloco introdução enviesada para crescimento, já que existiu um grande investimento na área da comunicação, da publicitação da marca e da criação de parcerias, ou seja, a empresa encontra-se no desenvolvimento da introdução e inovação do seu serviço para melhorias de

atendimento focadas na internet, com a estandardização do seu *design*, melhorias de I&D através do *booking online*, o que implica um aumento da amostra de clientes.

4.4. Análise fatores críticos de sucesso.

*Os factores críticos de sucesso de um negócio são pois as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor.*¹⁸(Freire, A. 2000)

Os Fatores críticos de sucesso são aquelas poucas coisas que devem correr bem para garantir o sucesso de um gestor ou uma organização, e, portanto, representam a área administrativa ou de gestão, à qual se deve dar atenção especial e constante para trazer o alto desempenho. FCS incluem questões vitais para uma as correntes operações da organização e para o seu sucesso no futuro¹⁹(Boynlon, A.C, e Zmud, R.W., 1984)

Seguindo a metodologia geral dos quatro factores de sucesso, verifica-se:

Tecnologia

A tecnologia nesta área de negócio depende-se mais com a sua publicidade, *toolmarketing* através dos canais da internet e pela constituição de ferramentas como *apps*, que tal como referido anteriormente é um dos factores chave de sucesso e uma grande fonte de investimento por parte da empresa, incentivada pela era digital, da qual os próprios sócios indicam ser maior fonte de viabilidade económica da empresa. De igual modo se adiciona como factor crítico de sucesso a ligação aos clusters do sector através de parcerias do próprio segmento.

Serviços

Recursos humanos qualificados, contribuem para o sucesso da empresa. Deste o primórdio da empresa, como se pode verificar pelas histórias – *fairy tales*- que os funcionários dão como atributo ao *site*, o objectivo foi sempre a diferenciação por acrescer valor ao cliente através de uma experiência inigualável. Os serviços prestados não passam apenas por *tours* básicas, a empresa transporta os clientes a locais, restaurantes e cafés pitorescos da cidade de Lisboa, referindo não apenas a sua história como fazendo com que a vivenciem.

¹⁸ Freire A. (2010). *Estratégia: Sucesso em Portugal*, (pp.96). Portugal: Verbo

¹⁹ Boynlon, A.C., and Zmud, R.W. (1984). "An Assessment of Critical Success Factors," Sloan Management Review (25:4), pp. 17-27.

Marketing

O marketing é uma fonte de vantagem competitiva.

O Marketing tem, também, um papel fundamental na criação de vantagens competitivas e na construção de uma estratégia de diferenciação (Mercator, pp. 431).

O livro refere também que a vantagem competitiva obtida através do marketing pode ser por cinco factores²⁰:

(a) Por uma competência específica, em que se entende que esta é a vantagem que a empresa tem sobre os seus concorrentes através de um *know how* por ex. pela qualidade de serviços prestados, pela atractividade da marca e inclusive pela capacidade de inovação; (b) Por ter uma competência durável, ou seja uma vantagem competitiva que é difícil de ser copiada pelos concorrentes; (c) Pela adaptação ao mercado, com a adaptação da própria empresa às necessidades do mercado em relação à concorrência; (d) Através da concorrência imperfeita, ou seja, uma diferença como fator de vantagem perante os consumidores que não seja detida pela concorrência; (e) Por uma rentabilidade superior à dos concorrentes.

Um dos recursos humanos da Lisbon Riders que, é especializado na área, traz assim uma mais-valia para a empresa, nomeadamente na criação da imagem de marca e na relação com as redes sociais e clientes.

Assim, como principais vantagens competitivas desta análise destacam-se deste modo: (i) A elevada comunicação, através dos meios de *digital marketing*; (ii) A interacção com as necessidades dos clientes, marketing relacional com os clientes durante e pós serviço; (iii) A extensão de serviços por via dos *feedbacks* dos clientes; (iv) A imagem de marca que se associa rapidamente à cultura *Lisboeta* e a uma imagem jovem que facilmente ganhará com o tempo notoriedade através de uma boa implementação estratégica.

Distribuição

A distribuição em termos de análise dos intermediários já foi referida anteriormente na análise do meio envolvente transaccional, o que aqui se vai destacar são as vantagens competitivas da Lisbon Riders, tais como a utilização dos canais *online*, site, redes sociais, ligação com

²⁰ Mercator, 10ª edição, 2004, pp. 440

motores de pesquisa do sector do turismo, o *booking online* que se interliga com o *quick response* ao cliente através da correta manutenção da aplicação e *website*.

Uma nova abordagem aos factores chave de sucesso nos negócios está associada aos 5R's, Don Schultz (2009)²¹: (i) Relevância; (ii) Reconhecimento; (iii) Receptividade; (iv) Resposta; (v) Relacionamento.

Onde: (i) Saber as necessidades e desejos do cliente e adaptar o serviço aos mesmos; (ii) Inclui a questão do *value added* para o cliente, ter um serviço que seja único à visão do cliente, face à concorrência; (iii) Ter a capacidade de responder rapidamente e com sucesso às necessidades do cliente; (iv) Pesquisar o cliente, na era actual através das ferramentas uteis da internet, encontrar o cliente alvo e criar uma relação de proximidade; (v) É o CRM, cultivar a relação com o cliente, criar a vontade de retomar a utilizar o serviço.

| Fatores Críticos de Sucesso (FCS) | Competências Nucleares (Competências Core) |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tecnologia | <i>Toolmarketing: Adwords; Trip Advisor; Booking online;</i> Parcerias com Universidades, nomeadamente nos estudos já anteriormente mencionados, que alimentam a empresa com conhecimento, conhecimento esse que pode ser aplicável melhorando a sua eficiência e eficácia no mercado. |
| Rapidez de Resposta (Q.R.) | <i>Web Site com Booking online</i> Diversidade de destinos, melhorada pela interligação com as necessidades divulgadas por parte dos clientes <i>Customer care</i> , através de um serviço personalizado |
| Marketing | Preço em média com os concorrentes mais diretos do Mercado, mais <i>Value added</i> pela diferenciação e personalização do serviço associado as competências dos recursos humanos; Imagem alinhada com a visão da empresa, jovem, apelativa à cultura Portuguesa. Notoriedade da marca através do Prémio de qualidade <i>TripAdvisor</i> e entrevistas em meios de comunicação nacionais como o programa nos sobre <i>start-up's</i> |
| Qualidade dos Serviços | Qualidade dos recursos humanos e das viaturas; Prestação de experiencias únicas no ambiente cultural local, onde não só é disponibilizado o tour através da viatura mas visitas a locais históricos, locais cosmopolitas, " <i>piturescos</i> ", para um conhecimento não apenas da historia reconhecida sobre País mas também da sua gastronomia, da cultura do que é nacional, do fado, das historias dos próprios locais, uma experiencia que envolve e transmite o que faz regressar. |
| Sustentabilidade da empresa | Participação em acções que caris social, nomeadamente, com o projecto Raízes, em que permitiram a prestação pro bono do seu serviço. |
| Parcerias | Por via dos micro clusters, ou clusters locais, inseridos no mercado, estratégia win-win, através de parcerias com empresas alinhadas no mesmo sector que providenciam clientes e inclusive, publicita a divulgação da empresa mesmo os não clientes; |

Tabela 8- Factores Críticos de Sucesso e Competências Core

²¹ Schultz,D.E.,Barnes B.E.,Heidi, Schultz H.F.,Azzaro M., 2009, *Building Customer-brand Relationships*, USA: Routedge

4.5. Matriz SWOT.

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>S (forças) S1. Serviço Diferenciador, é uma experiência de cultura e lazer e não apenas um serviço de mobilidade S2. Customer Care S3. I&D, possibilidade de booking online S4. Oferta de vários locais de destino</p> | <p>W (fraquezas) W1. Poucos Recursos Humanos W2. Apenas duas Viaturas W3. Influencia direta do elevado custo do Petróleo</p> |
| <p>O (oportunidades) O1. Oportunidade de um mercado em crescimento O2. Alianças estratégicas – Clusters O3. Novos Tipos de Consumidores</p> | <p>SO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviço diferenciador, com elevada procura no segmento de mercado. ✓ Oferta de vários destinos, permitindo uma experiência única tanto cultural como de lazer ✓ Abertura a novos segmentos internacionais através da manutenção do site, booking online ✓ Certificado de qualidade TripAdvisor ✓ As alianças e os clusters existentes suscitam uma maior procura do serviço | <p>WO</p> <ul style="list-style-type: none"> ☒ Os novos tipos de consumidores estão dispostos a pagar mais pela percepção do valor adquirido por este serviço diferenciador ☒ O booking online e o site possibilitam uma maior interação entre consumidor e a visualização da empresa no mercado, facilitando a procura e a aquisição do serviço |
| <p>T (Ameaças) T1. Serviço Imitável T2. Quantidade de concorrentes no mercado T3. Quantidade de serviços inovadores no mercado T4. Alteração dos hábitos de procura</p> | <p>TS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Criar mais parcerias sustentáveis com outras empresas reconhecidas no mercado ➤ Investir continuamente na I&D com novos aplicativos para telemóveis, alinhados com a imagem de marca | <p>WT</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Imitação do serviço e constante entrada de novos concorrentes ❖ Falta de investimento em novas unidades móveis ❖ Falta de investimento em mais recursos humanos |

Tabela 9- Análise SWOT Lisbon Riders

4.6. Formulação da estratégia.

Segundo Porter (1997), a estratégia talvez torna-se mais importante para as pequenas empresas do que para as grandes, pois essas últimas possuem recursos maiores e, com isso, sobrevivem mesmo com a formulação de uma estratégia “*má ou inadequada*”.²²

²² Estrutura Base da Formulação Estratégica em anexo

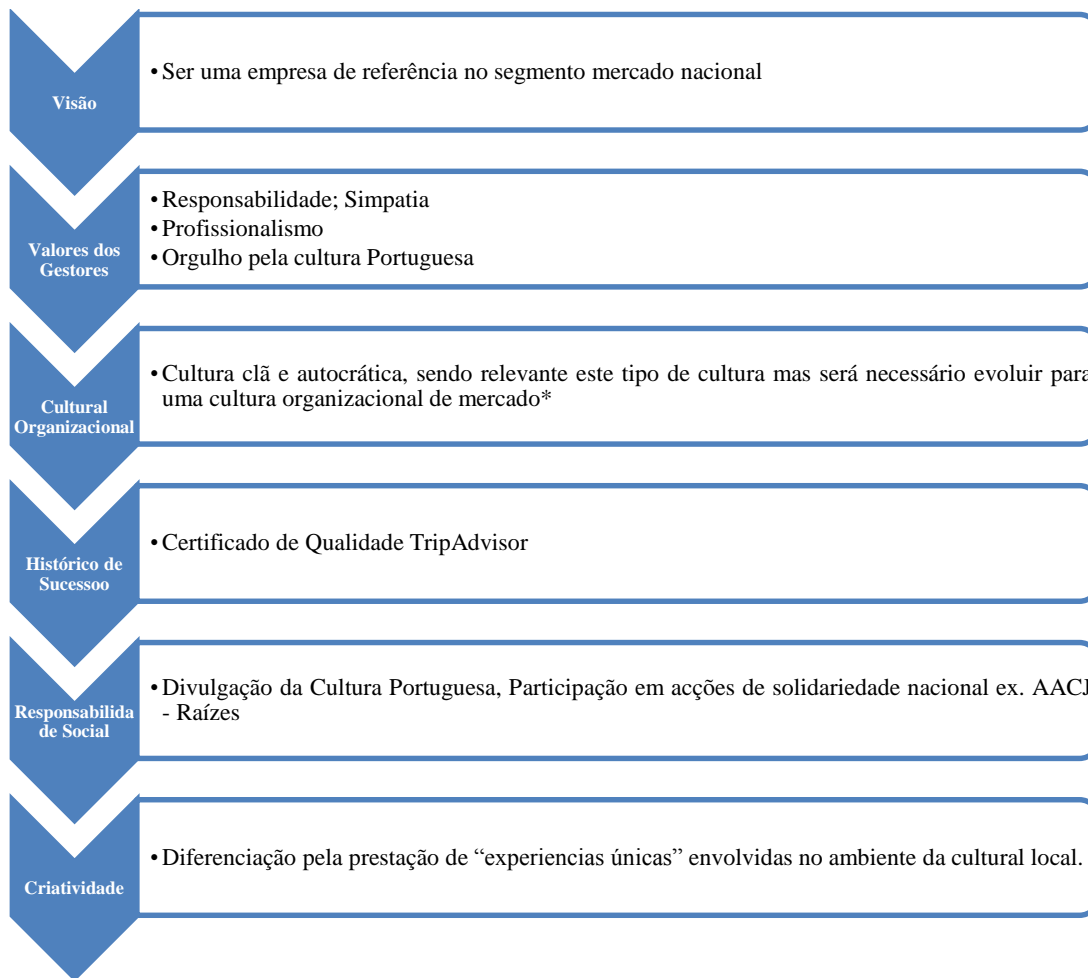


Figura 10- Estrutura Base para Formulação Estratégica Lisbon Riders

*23

²³ Segundo Cameron e Quinn (1999) existem quatro tipos ou perfis de cultura organizacional: (i) Hierarquia; (ii) Clã; (iii) Mercado; (iv) Adhocracia. (i) Pressupõe um ambiente formal e estruturado, hierarquizado, preocupado com a estabilidade a longo prazo; (ii) é uma cultura mais flexível, interação adoptada é por via do trabalho em equipa e tem a particularidade de que os clientes são vistos como parceiros, têm como relevância os valores de participação, comprometimento e lealdade perante a organização; (iii) São organizações mais focadas para o ambiente externo e competitivo, focam-se nos resultados e na produtividade; (iv) neste tipo existe juntamente com a flexibilidade um foco também para o ambiente externo, para o empreendedorismo, a criatividade e inovação.

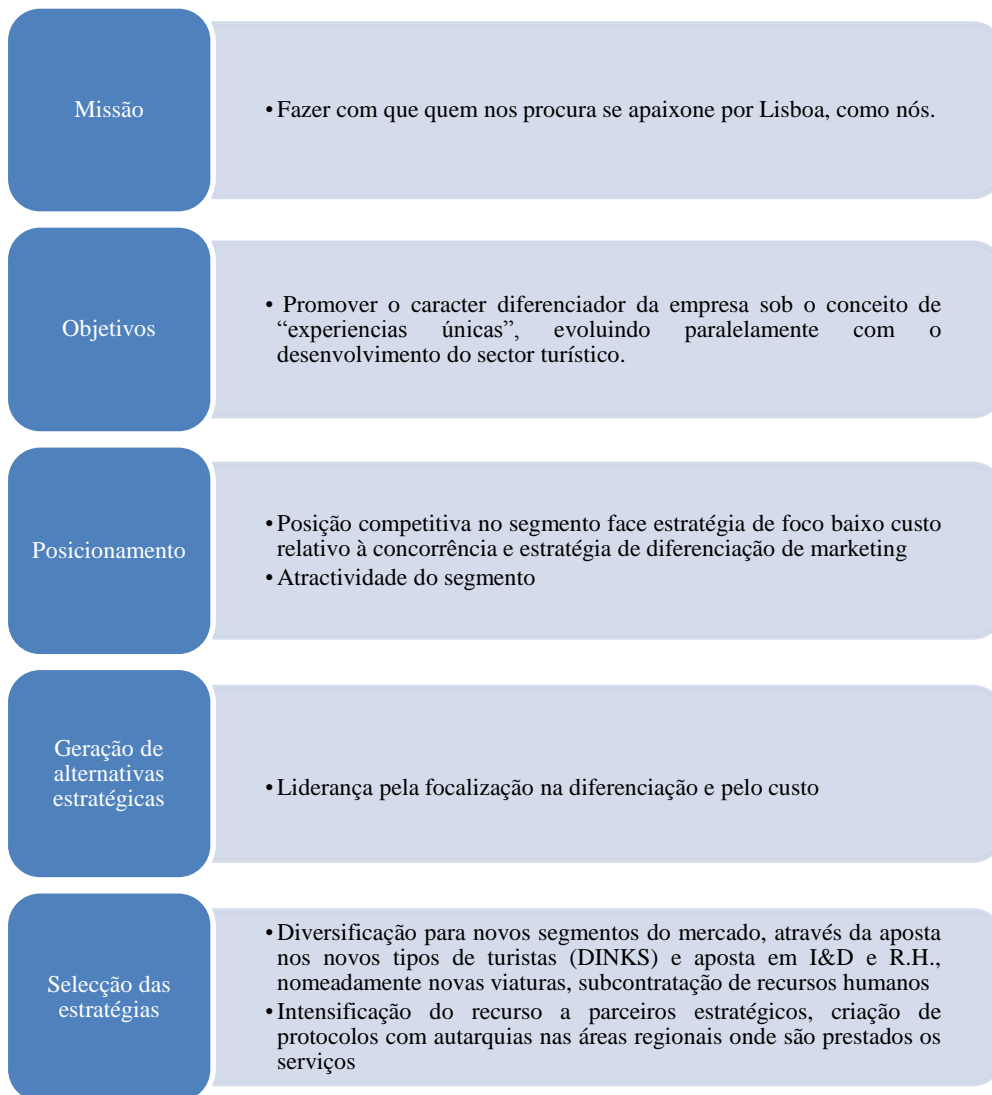


Figura 11- Estrutura Geral para Formulação Estratégica Lisbon Riders

4.7. Plano de implementação da estratégia.



Figura 12- Estrutura Base para Estratégia



Figura 13- Estrutura para Implementação da Estratégia Lisbon Riders

5. Conclusões

Para a realização do Planeamento Estratégico do *case study*, Lisbon Riders, devido não apenas aos factores estratégicos de análise mas também, pela sua peculiaridade, seja por ser uma microempresa constituída há apenas três anos, seja pelo próprio mercado em que se insere (sector turístico, animação turística, turismo de mobilidade, turismo de cultura e lazer), bem como, pela sua envolvente de parcerias onde se revela a existência de clusters. Para tal, foi necessário ter como base de estudo um enquadramento teórico sobre as teorias das vantagens competitivas, *benchmarking*, empreendedorismo, clusters, comportamento do consumidor e inclusive um estudo ao sector em si.

Todos os estudos, não obstante de terem as bases teóricas iniciais sempre como suporte, têm vindo a sofrer alterações nomeadamente devido à questão da globalização que altera qualquer uma destas áreas de estudo. A globalização, pela particularidade de alargar os mercados pequenos a uma ideia de aldeia local, através do aumento do canal de distribuição, o desenvolvimento das tecnologias, o alargamento dos canais de comunicação por via da

internet, nomeadamente a questão das redes sociais, fez com que os consumidores, mais informados, modificassem os seus hábitos de consumo, que, empresas não existentes nos mercados mais pequenos surgissem e assim confrontassem a realidade local, nacional, das empresas e das próprias políticas governamentais e órgãos associados, a uma mais acentuada avaliação nomeadamente no que concerne à Estratégia.

O empreendedorismo, quase que massificado por via de um aumento abrupto de *start-up's* anualmente, foi uma das formas que o mercado local teve para combater as barreiras de entrada das empresas provindas da abertura à globalização, e por isso mesmo, são as que contribuem mais para o PIB nacional. Não desconsiderando que, existe um “*easy come easy go em muitas das start-up's*”, seja porque a ideia não foi aceite pelos consumidores ou porque não existiu uma análise de viabilidade sustentável, a verdade é que o empreendedorismo ajuda à criação de emprego, muitas das empresas criadas por jovens empreendedores que são especializados mas se deparam com uma situação de desemprego, estes jovens após criação da empresa, alargam os seus recursos humanos a novas pessoas, o que eleva o contributo do empreendedorismo para colmatar a questão do desemprego existente no País.

No entanto, como já referido, nem todas as empresas existentes sobrevivem, no entanto, pelo que se verifica neste estudo é que uma das grandes vantagens competitivas que permitem que as PME's e grandes empresas coexistam no mesmo mercado, nicho e inclusive segmento, é a existência de parcerias a que se denomina actualmente, devido à sua relevância de estudo, de clusters.

Em toda a envolvente de análise ao *case study*, Lisbon Riders, foram-se confirmados factores que necessitam de reajuste e outros de vantagem competitiva, nomeadamente a questão da diferenciação do serviço, o *customer care*, o *booking online* que permite com mais facilidade marcar um serviço com esta empresa do que uma concorrente que não o detenha, em geral, retrata-se uma boa estratégia de marketing, alinhado à especificidade de os recursos humanos serem pessoas especializadas em diversas áreas. Não obstante destas vantagens competitivas, algumas detidas pelos seus concorrentes mais directos, constatou-se que é o regime de parcerias locais que os faz permanecer no mercado, ou seja, a sua maior vantagem competitiva são os clusters locais. Isto porque, têm parcerias com os diferentes áreas do sector turístico, desde a hotelaria que é a área mais abrangente do sector turístico, bem como com a

própria concorrência, empresas de maior dimensão, que quando não têm possibilidade de assegurar todos os seus serviços comunicam a solicitar a intervenção da microempresa.

6. Limitações

O tempo limitado, face a toda a envolvente contextual do tema, nomeadamente sector o que não permitiu um aprofundamento da temática, em especial, no carecimento de mais entrevistas às entidades que orientam o sector em si.

A extrema limitação nos dados financeiros e métricas da empresa em estudo por indicação dos sócios, o que não permitiu uma análise financeira mais aprofundada.

Desigualdade dos dados fornecidos pelas diversas entidades do sector do turismo nacional e inclusive pela entidade nacional de estatística, devido não apenas aos dados que a estas são disponibilizados mas a leitura que cada organização tem perante a sua visão do sector.

O inquérito realizado teve uma amostra muito reduta face ao prisma de consumo do sector turístico em Lisboa, o que pode colocar em causa a significância dos seus resultados.

As parcerias dos clusters em especial no sector do turismo são estabelecidas verbalmente e não contratualmente colocando em causa a veracidade do próprio cluster, dado que não é praticável estatisticamente a averiguação com dados fidedignos a demonstração do desenvolvimento de um mercado, seja este o retratado sobre a região de Lisboa, ou mesmo a nível nacional. Através da base teórica, pelo conhecimento e as percepções que se adquirem por via do *knowledge management* entre as pessoas, comprova em termos empíricos mas não factuais. Para se demonstrar seria necessária uma grande amostra inquirida, às varias entidades dentro do sector e correlacionar esses dados com os expostos pelas diversas organizações de turismo, debatendo-os em mesa com várias pessoas detentoras de conhecimento dentro da área, melhorando assim em colaboração e em discussão, avaliando-se pareceres legais que em conselho de avaliados por um conselho de opinião, a posterior pelos órgãos regulamentares e inclusive pelo comité económico social da EU no qual temos representação, isto para avançarmos como em muitos outros países de exemplo para um sistema de criação de valor no sector turístico baseado nos diversos fundos de investimento que actualmente se tem para utilização, melhorando a burocracia, diminuindo inclusive

questões fiscais que inibem a criação, desenvolvimento das PME's neste sector, culminando num plano estratégico de prospecção e dimensão mais real e transparente, onde as parcerias por ex. em vez de serem verbais seriam contratualizadas, gerando receitas através do mesmo cod art 9º do caso das acções de formação. Porque verificando tudo num prisma geral, o turismo não só é uma fonte de *income* de rendimento mas também é um plano de marketing cultural de um País, é cultura e assim sendo é formação e educação.

7. Perspectivas de investigação futuras

Inicialmente foi referido que poucos são os estudos sobre esta temática, nomeadamente perante um *case study* de uma microempresa inserida num micro cluster, ao avaliarmos em termos do segmento de mercado em si, que, por sua vez se encontra incluído num cluster regional da região de Lisboa. Subjacente aos planos apresentados através do turismo de Portugal e as limitações relativas aos estudos estatísticos apresentados, seria certamente relevante elevar a temática em causa, aprofundando o mesmo mote de estudo às várias entidades envolvidas, iniciando-se na Região de Lisboa, dado à sua relevância enquanto tendência turística.

Assim sendo, propõe-se que, para estudos futuros, exista um foque de para:

- a) Avaliar, através de dados estatísticos fidedignos, quantas organizações, que tipo e de que forma contribuem para o desenvolvimento do sector turístico na região de Lisboa;
- b) Avaliar as novas tipologias de consumidores, a importância das tribos para a criação de tendências, correlacionando estes dados com os obtidos anteriormente;
- c) Identificando-se os dados e a correlação mencionada, realizar uma breve avaliação estratégica, abrindo portas para uma solida transparência na comunicação que qualquer micro, pequena, média e grande empresa, sem que sejam colocadas quaisquer questões de ética, mas sim, numa perspectiva que as alianças estabelecidas entre empresas e universidades são um mote para a evolução da empresa e não o oposto;
- d) Avaliar quais os factores que impedem o desenvolvimento das empresas, que soluções a apresentar em conformidade com planos de acção elaborados a nível governamental,

entidades do sector do turismo e pela U.E., com o objectivo de ultrapassar dificuldades e ajudar a evolução da capacidade empreendedora e de inovação no País;

- e) Relacionar quais os FCS do mercado e as vantagens competitivas existentes, contribuem para o desenvolvimento do mercado, qual a sua relevância não apenas regional mas a nível nacional, alinhando assim dados não apenas estatísticos mas também financeiros;
- f) Avaliar se na amostra de empresas existentes como se comporta o regime de parcerias para reavaliar ou correlacionar o conceito de cluster como fator de desenvolvimento económico de um mercado, seja este local, regional, industrial, os mega e os *ciber* clusters e inserir este estudo no plano estratégico nacional com divulgação internacional, partindo do pressuposto que a visibilidade e a transparência dos relatórios apresentados à OCDE seja um incentivo para obtenção de investimentos, particulares ou em regime de projecto, para o País.

Bibliografia

- Aaker, D.A. (2001). *Strategic Market Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Adriano, P., Ramalheira, A., Regueira, A., Costa, A.B., Pinto, A.T.,..., Campos, A. (2014). *Reforma do Estado*. Portugal: CIDSENIOR, Movimento para a Cidadania Sénior.
- AICEP (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. – Disponível pela internet:
[URL:http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Conhecimento/Documents/DOC2014/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Conhecimento/Documents/DOC2014/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf)
- Alves, D.A.A. (2011). *Case Study: Lisbon – A Dream Destination?* (Tese de Mestrado), Retirado de: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/5188/1/CASE%20STUDY%20LISBON-A%20DREAM%20DESTINATION_DIOGO%20ALVES_ISCTE-IUL_2011-2012_MASTER%20IN%20BUSINESS%20ADMINISTRATION.pdf
- Amílcar, A. P. (2008). *A vocação turística e a lógica de intervenção em áreas urbanas centrais: O caso do núcleo urbano histórico de Cascais*. Tese de Mestrado. Retirado de: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2211/9/ulfl078291_tm.pdf
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J.(1988).*The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ansoff, H.I.The firm of the future. [Abstract].*Harvard Business Review*, 43 (5), pp.162-174.
- B.P. [Banco de Portugal]. (2014). *Análise do Sector do Turismo: Estudos da Central de Balanços*. – Disponível pela internet:
[URL:http://www.bportugal.pt/ServicosaoPublico/CentraldeBalanços/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB_17_2014.pdf](http://www.bportugal.pt/ServicosaoPublico/CentraldeBalanços/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB_17_2014.pdf)
- Barney J.B., Delwyn C.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. [Abstract]. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Barney, J., Wright, M., Ketchen, D.J.(2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (2001) 625–641. Disponível pela internet:
[URL:https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjABahUKEwi5m_SG0I3GAhWfURQKHAsXAD4&url=http%3A%2F%2Fwww.uk.sagepub.com%2Fchaston%2Fchaston%2520Web%2520readings%2520chapters%25201-12%2FChapter%25206%2520-%252019%2520Barney%2520et%2520al.pdf&ei=IKJ8VbmLIYXzUquvgPAD&usg=AFQjCNFm4BveRL0RdPF5WqbNru7XzqEU8Q&sig2=sM06SQj-BbTOG_WW54RvA&bvm=bv.95515949,d.d24](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjABahUKEwi5m_SG0I3GAhWfURQKHAsXAD4&url=http%3A%2F%2Fwww.uk.sagepub.com%2Fchaston%2Fchaston%2520Web%2520readings%2520chapters%25201-12%2FChapter%25206%2520-%252019%2520Barney%2520et%2520al.pdf&ei=IKJ8VbmLIYXzUquvgPAD&usg=AFQjCNFm4BveRL0RdPF5WqbNru7XzqEU8Q&sig2=sM06SQj-BbTOG_WW54RvA&bvm=bv.95515949,d.d24)
- Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.[Abstract]. *Journal of Management*, (17), 99– 110.
- Barroca, J.P.T. (2012). *O Sucesso das Starups em Tempo de Crise*. Tese de Mestrado. Retirado de:
<https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCMQFjAAahUKEwiel8qK2Y3GAhWGcRQKHQmEAKM&url=https%3A%2F%2Frepositorio.iscte-iul.pt%2Fhandle%2F10071%2F6272&ei=mKt8VZ7rCYbjUYmIpggK&usg=AFQjCNECBM>

[llr7AMaQV81eoPSIIejr73Qg&sig2=He-
morBSY4X6yJhxOAPCaA&bvm=bv.95515949,d.d24](https://www.repositorio.ulb.ac.be/handle/10467/10467)

Benbasat, I., Goddstein, D. e MEAD, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, *MIS Quarterly*, 369-386.

Brochado, A.O., Caetano, J., Cobra, J., Fonseca, J.M., Portugal, M.N., ..., Varela, N. *Gestão e Estratégia: Desafios da Globalização*. (2013) Lisboa: Escolar Editora.

Brochado, A.O., Caetano, J., Cobra, J., Fonseca, J.M., Portugal, M.N., ..., Varela, N. *Desafios da Globalização: casos de estudo*. (2013) Lisboa: Escolar Editora.

Brochado, A.O., Caetano, J., Cobra, J., Fonseca, J.M., Portugal, M.N., ..., Varela, N. *Marketing e Comunicação: desafios da globalização*. (2013) Lisboa: Escolar Editora.

Carvalho, L.G., Costa, T.G., *Empreendedorismo: Uma Visão global e integradora*. (2015). Lisboa: Edições Sílabo.

Carree, M. & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurship on national economic growth, *Small Business Economics*, 24(3), 311-321.

Coelho, N.A.M. (2012). *Sucesso e Insucesso de Start-up Inovadoras*. Tese de Mestrado.

Retirado de: <https://aquila5.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=312764&method=getFile>

Cooper, D. & Schindler, P. (1998). *Business Research Methods*. Boston Irwin: McGraw-Hill.

Cordeiro, William P. (2013). Small Businesses Ignore Strategic Planning at their Peril. *Academy of Business Research Journal*. 3, 22-30.

Coutinho, M. (2007). Cantillon and Sismondi on population, revenue and subsistence. *Revista Económica Política*. 27(2). doi: 10.1590/S0101-31572007000200006

CTP (2013). *Fiscalidade no Turismo Português: Sumário Executivo*, Ernest & Young, - Disponível pela internet:

URL: <http://www.confederacaoturismoportugues.pt/downloads/get/id/1023>

Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. Portugal: McGraw-Hill Portugal, Lda

Cunha, L.- *Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios*. Pp 127-149. [On-line], Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2010, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. – Disponível pela internet:

URL: <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDAQFjACahUKEwjnz4qtmobGAhUGchQKHfQpAPs&url=http%3A%2F%2Frevistas.ulusofona.pt%2Findex.php%2Ffluxoseriscos%2Farticle%2Fdownload%2F2516%2F1958&ei=Sr54VeeCOIbkUfTTgNgP&usq=AFQjCNHTuRyDwOEcnZEzQjiset2V3Hmww&sig2=HjC5Fn6tuujbPhrIeZ1NwQ&bvm=bv.95277229,d.d24>

Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Daniel, J. (2013). *Empreendedorismo: Motivações e estratégias*. Tese de Mestrado não publicada, Universidade Europeia, Lisboa, Portugal.

Drucker, P. (1986). *Inovação e espírito empreendedor: políticas e princípios*. Brasil: Pioneira.

E.R.T.R.L. [Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa] (2014) *Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019* – Disponível pela internet: URL:

<http://www.visitlisboa.com/Plano-Estrategico-para-o-Turismo-na-Regiao-de-Lisboa-2015-2019.aspx>

Engel, J. (2014). Global Clusters of Innovation: Lessons from SILICON VALLEY.

California Management Review. Winter 2015, 57 (2), 36-65. doi: 10.1525/cm.2015.57.2.36

FACHIN, O. (2006). *Fundamentos de metodologia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva.

Faulkner, D. (1995). *International strategic alliances: co-operating to compete*. London, England: McGraw-Hill.

- Ferreira, H.P. (2014). *Identificação de Factores Críticos de Sucesso no Desenvolvimento de Estratégias que Maximizem a Satisfação do Cliente*. Tese de Mestrado. Retirado de: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9783/1/Helder%20Pires%20Ferreira.pdf>
- Freire, Adriano. (2006). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Portugal: Editorial Verbo.
- Gössling, S., & Peeters, P. (2015). Assessing tourism's global environmental impact 1900–2050. *Journal of Sustainable Tourism*. May2015, 23 (5), 639-659. doi: 10.1080/09669582.2015.1008500
- He, Hong-Wei, Balmer, John M.T. (2013). A grounded theory of the corporate identity and corporate strategy dynamic A corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*. 47 (3/4), 401-430.
- Hooley, Graham J., Piercy, Nigel F., Nicoulaud, Brigitte. (2011). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3. Ed, São Paulo.: Pearson Prentice Hall, 2005.
- INE (2012). *Empresas em Portugal 2012*- Disponível pela internet:
URL:https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=215340824&att_display=n&att_download=y
- INE (2013). *Anuário Estatístico de Portugal*- Disponível pela internet:
URL:https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=223666911&att_display=n&att_download=y
- INE (2013). *Procura Turística dos Residentes 4º Trimestre de 2013*- Disponível pela internet:
URL:https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=216727889&att_display=n&att_download=y
- INE (2014). *Procura Turística dos Residentes 4º Trimestre de 2014*- Disponível pela internet:
URL: <http://www.peprobe.com/pt-pt/document/procura-turistica-dos-residentes-4-t-2014-ine>
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2000). *The Strategy- Focused Organization*. Brasil: Editora Campus/ Elsevier Editora Ltda.
- Kolb, B. (2006). *Tourism Marketing for Cities and Towns*, Burlington: Butterworth Heinemann.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). *Princípios de marketing*. 7. ed. Brasil: LTC.
- Ladeiro, M.M.L. (2012). *A Eficácia dos Sites Turísticos: Estudo de Caso: Lisboa e os principais concorrentes*. Tese de Mestrado. Retirado de:
https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjAAahUKEwimrPTw4I3GAhVCvRQKHRQ0AEY&url=http%3A%2F%2Fcomum.rcaap.pt%2Fbitstream%2F123456789%2F4459%2F1%2F2012.04.022_.pdf&ei=xbN8Vea1McL6UpTogLAE&usq=AFQjCNF1SCihZ5yzJB6AON9IYc1pPFxt_w&sig2=P7dt0j7rWE5dmz4kmqIm9g&bvm=bv.95515949,d.d24
- Laureano, R. (2013). *Testes de Hipóteses com o SPSS*, Portugal: Edições Sílabo.
- M.A.O.T. [Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território] (2009) *PROT-OVT [Plano Regional de Ordenamento do Território do Oeste e Vale do Tejo]* – Disponível pela internet:
URL: <http://www.ccdr-lvt.pt/uploader/index.php?action=download&field=http://www.ccdr-lvt.pt/files/5521f64c7e495a24d3226c5e81bddad2.pdf&fileDesc=PROTOVT>
- Mangram, Myles E. (2013). MAM Baby Products - Strategic Planning and Leadership Analyses. *International Journal of Management Cases*. 15 (2), 99-111.
- Maricato, N.A.G. (2012). *O Turismo em Portugal: Tendências e Perspectivas*. Tese de Mestrado. Retirado de:
<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/20002/1/O%20turismo%20em%20Portugal.pdf>

- McGee, John, Wilson, David, Thomas, Howard. (2010). *Strategy: Analysis and Practice*. London: McGraw Hill Higher Education.
- Michael, E. Porter. (1999). *Competição on Competition: Estratégias Competitivas Essenciais*. Do Original U.S.A.: Harvard Business Review Book. Portugal: Editora Campus Ltda. (Elsevier Science).
- Mintzbergh. & Quinn, B., (2001). *O Processo da Estratégia*, 3ª edição. Brasil: Bookman.
- Nasruddin, E., & Fahada, N.A.M. (2014). Innovation for a Social Enterprise Business Model: An Analysis of Key Success factors. *International Journal of Organizational Innovation*, 7, 149-157.
- Parnell, John A. (2014) *.Strategic Management: Theory and Practice*. Pembroke: Sage Publications, Inc.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.: The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. Disponível pela Internet:
URL:<https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwjxu7n1443GAhVB7RQKHeLzAGs&url=http%3A%2F%2Fwww.vnseameo.org%2Fndbmai%2FCS.pdf&ei=9LZ8VfHxJsHaU-Lng9gG&usq=AFQjCNGArI0qQvbQ1ItV047yIxy-XC6FGQ&sig2=0voTDrBRA6RXHkrrOge0VA&bvm=bv.95515949,d.d24>
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. N.Y.[New York]: Free Press.
- PORTER, M. (1986). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. Brasil: Campus.
- Porter, M. (1990). *The Competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Porter, M. E, (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business*, 57(2) 137–145.
- PORTER, Michael E. - Clusters and the New Economics of Competition. [On-line]. – *Harvard Business Review*. – Disponível pela Internet:
URL:<http://www.wellbeingcluster.at/magazin/00/artikel/28775/doc/d/porterstudie.pdf?ok=j>
- Portugal, M. N.(2012). *Características dos Clusters Criativos e o seu Papel na Dinamização do Empreendedorismo. O Caso Lxfactory*. Tese de Mestrado, Universidade Europeia, Lisboa.
- Portugal, M.N. (2013). *Empreendedorismo: Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Prelipcean, G., Boscoianu, M.A. (2005). Venture Capital Strategies for Innovative SME's. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 17(4), 524-529. 6.
- PROT OVT (2009). *Plano Regional de Ordenamento do Território do Oeste e Vale do Tejo*. - Disponível pela internet:
URL:<http://www.ccdr-lvt.pt/pt/prot-ovt-plano-regional-de-ordenamento-do-territorio-dooeste-e-vale-do-tejo-7137.htm>
- PWC [PricewaterhouseCoopers International Limited] (2014) *Desafios do Turismo em Portugal 2014*- Disponível pela internet:
URL:http://www.pwc.pt/pt_PT/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1995) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª ed., Gradiva, Lisboa.
- Ramachandran, K. e Ray, S. (2006). Networking and resource strategies in new ventures: a study of information technology start-ups. *Journal of Entrepreneurship*. 15, 145-168.

- Ratchford, T. (1982), Cost-Benefit Models for Explaining Consumer Choice, *Management Science*, 28, 197-211
- Ribeiro, N.A.B. (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Tese de Mestrado. Retirado de:
<https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwj-nbnx5Y3GAhWFWRQKHdNyAJE&url=https%3A%2F%2Fbibliotecadigital.ipb.pt%2Fbitstream%2F10198%2F1555%2F1%2FMestrado.pdf&ei=Bb18Vb6HB4WzUdPlgYgJ&usg=AFQjCNEmMpvpc7CWf7HHUIs93c7MYvmQ8A&sig2=9CWlguftTzuO29r68hCxVQ&bvm=bv.95515949,d.d24>
- Rodão, Vitor Sequeira. (2007). *Gestão de Projetos, Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Portugal: Monitor, Projetos e Edições, Lda
- Rodrigues, et al. (2000). *Strategor, Política Global da Empresa*. Portugal: Publicações Dom Quixote, Lda.
- SaeR [Sociedade de Avaliação de Empresas e Risco] (2005) *Reinventando o Turismo em Portugal. Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no 1º Quartel do Século XXI, V. II, As condições da Procura e da Competitividade do Turismo* – Disponível pela internet: URL: http://www.saeR.pt/up/UPLOAD-bin2_imagem_0695571001369825877-845.pdf
- Santo, P.M.E.S. (2009). *Os Factores Determinantes da Adopção de Sistemas E-Business e o seu contributo para a Vantagem Competitiva e Performance Empresarial: Uma Aplicação à Indústria do Distrito de Leiria*. Tese de Mestrado. Retirado de:
<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/11487/1/Tese%20Mestrado%20em%20Estrat%C3%A9gia%20Empresarial.pdf>.
- Santos, D.L.S.S. (2013). *Turismo de Surf na cidade de Peniche: Dimensão Turística e Estratégias de Desenvolvimento – Case Study Rip Curl Pro*. Tese de Mestrado. Retirado de:
https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjABahUKEwjBt_6j5o3GAhXEvhQKHRRsAOE&url=http%3A%2F%2Fcomum.rcaap.pt%2Fbitstream%2F123456789%2F4453%2F1%2F2013.04.003_.pdf&ei=b718VYHEBsT9UpTYgYgO&usg=AFQjCNEscN3cQ3e6f9Cu3OXQDo2PPnpFLQ&sig2=UdyF52yAiSNmai8af893Wg&bvm=bv.95515949,d.d24
- Saraiva, A.V.N. (2013). *Hostels independentes: o caso de Lisboa*. Tese de Mestrado. Retirado de:
https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCoQFjABahUKEwjv2YC55o3GAhWH7RQKHeudADM&url=http%3A%2F%2Fcomum.rcaap.pt%2Fbitstream%2F123456789%2F4425%2F1%2F2013.04.002_.pdf&ei=m718Va-gC4fbU-u7gpgD&usg=AFQjCNELovA-yGEDD1vSzuA1plcXFyvvzRg&sig2=wP6Wuw8gjhEigYbE0d_I5A&bvm=bv.95515949,d.d24
- Say, J.B. (1816), *England and the English People*, 2nd edition (1816), trans. by John Richter, London: Sherwood, Neely et Jones.
- Schmitz, H. & Musych, B. ,1994, *Industrial districts in Europe: Policy lessons for developing countries?* Institute of Development Studies. Brighton. Disponível pela Internet:
<https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjAAahUKEwjb5MmO6I3GAhVB8RQKHQ1xAL0&url=https%3A%2F%2Fwww.ids.ac.uk%2Ffiles%2Fwp50.pdf&ei=W7t8VZvLBMHiU43igegL&usg=AFQjCNF6rVK-z9uN1kH6EuLFce0x15OWTA&sig2=IBZWHLxyoDKmxN9hTrb3og&bvm=bv.95515949,d.d24>
- Schultz,D.et al. (2009). *Building Customer-brand Relationships*, N.Y.: Routedge

- Schumpeter, J. (1988). *Teoria do desenvolvimento económico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico*. 3a. Edição. São Paulo: Nova Cultural.
- Silva, Eduardo Sá. (2011). *Gestão Financeira: Análise de Fluxos Financeiros*, Portugal: VidaEconómica.
- Siqueira, R. & Perez, C. (2009). Análise de dados em pesquisas académicas e em pesquisas organizacionais e gerências. *II Encontro Brasileiro sobre Pesquisa e Análise de Dados Quantitativos e Qualitativos*. Brasil.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen & Co., Ltd.
- Soukiazis, E., & Proença, S. (2008). Tourism as an alternative source of regional growth in Portugal: a panel data analysis at NUTS II and III levels. *Portuguese Economic Journal*. Apr2008, 7 (1), 43-61. doi: 10.1007/s10258-007-0022-0
- Sousa, F.J.M. (2003). *Estratégia e tecnologias de informação : um estudo de caso*. Tese de Mestrado. Retirado de:
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/410/1/Dissertacao.pdf>
- T.P. (2007) PENT 2007: *Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal* – Disponível pela internet:
[URL:http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/PENT%202007.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/PENT%202007.pdf)
- T.P. (2008). *Conceitos Estatísticos para o Turismo* – Disponível pela internet:
[URL:http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/conceitosenomenclaturas/Documents/Conceitos%20Estatisticos%20para%20Turismo.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/conceitosenomenclaturas/Documents/Conceitos%20Estatisticos%20para%20Turismo.pdf)
- T.P. (2011) PENT: *Propostas para revisão no horizonte 2015* – Disponível pela internet:
[URL:http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/PENT%20Revisao%202011.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/PENT%20Revisao%202011.pdf)
- T.P. (2012). *Agentes de Animação Turística 2012* – Disponível pela internet:
[URL:http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/competitividadeenovaacao/setoresdeatividade/anima%C3%A7%C3%A3otur%C3%ADstica/Documents/Carateriza%C3%A7%C3%A3o%20da%20Anima%C3%A7%C3%A3o%20Tur%C3%ADstica%202012.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/competitividadeenovaacao/setoresdeatividade/anima%C3%A7%C3%A3otur%C3%ADstica/Documents/Carateriza%C3%A7%C3%A3o%20da%20Anima%C3%A7%C3%A3o%20Tur%C3%ADstica%202012.pdf)
- T.P. (2013) PENT: *Revisão do plano de desenvolvimento do turismo no horizonte 2015* – Disponível pela internet:
[URL:http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf)
- T.P. (2014). *Turismo 2020: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal* – Disponível pela internet:
[URL:http://turismo2020.turismodeportugal.pt/fotos/editor2/documentos/Turismo2020_PLAN_O_DE_ACAO.pdf](http://turismo2020.turismodeportugal.pt/fotos/editor2/documentos/Turismo2020_PLAN_O_DE_ACAO.pdf)
- Tracey, P., Heide, B.J., Bell, S. J. (2014). Bringing "Place" Back In: Regional Clusters, Project Governance, and New Product Outcomes. *Journal of Marketing*. 78 (6), 1-16.
- YIN, R. (1986). *Case study research: design and methods*. Reino Unido: Sage Publications, Inc.

Anexos

Data Source- World Development Indicators- The World Bank

| Country Name | Indicator Name GDP per capita (current US\$) |
|-----------------------------|----------------------------------------------------|
| | 2013 |
| Luxembourg | 110.697,03 |
| Norway | 100.818,50 |
| Qatar | 93.714,06 |
| Macao SAR, China | 91.376,02 |
| Switzerland | 84.815,41 |
| Australia | 67.458,36 |
| Sweden | 60.430,22 |
| Denmark | 59.831,70 |
| Singapore | 55.182,48 |
| United States | 53.041,98 |
| North America | 52.939,84 |
| Kuwait | 52.197,34 |
| Canada | 51.958,38 |
| Netherlands | 50.793,14 |
| Austria | 50.546,70 |
| Ireland | 50.503,42 |
| Finland | 49.146,65 |
| Iceland | 47.461,19 |
| Belgium | 46.877,99 |
| Germany | 46.268,64 |
| United Arab Emirates | 43.048,85 |
| France | 42.503,30 |
| United Kingdom | 41.787,47 |
| New Zealand | 41.555,83 |
| Euro area | 39.359,67 |

Data Source- eurostat
GDP per capita in PPS
Index (EU28 = 100)
Data from 1st of December 2014.

| Geo | 2012 | 2013 |
|--------------------------------------------|------|------|
| Luxembourg | 264 | 257 |
| Norway | 190 | 186 |
| Switzerland | 162 | 163 |
| United States | 148 | 150 |
| Netherlands | 132 | 131 |
| Ireland | 130 | 130 |
| Austria | 129 | 128 |
| Sweden | 126 | 127 |
| Denmark | 125 | 124 |
| Germany | 123 | 122 |
| Belgium | 120 | 119 |
| Iceland | 116 | 119 |
| Finland | 115 | 113 |
| United Kingdom | 107 | 109 |
| Euro area (18 countries) | 108 | 107 |
| Euro area (17 countries) | 108 | 107 |
| France | 107 | 107 |
| Japan | 102 | 103 |
| EU (28 countries) | 100 | 100 |
| EU (27 countries) | 100 | 100 |
| Italy | 101 | 99 |
| Spain | 94 | 94 |
| Cyprus | 93 | 89 |
| Malta | 84 | 86 |
| Czech Republic | 82 | 82 |
| Slovenia | 82 | 82 |
| Portugal | 76 | 79 |
| Slovakia | 74 | 75 |
| Estonia | 71 | 73 |
| Greece | 74 | 73 |
| Lithuania | 69 | 73 |
| Poland | 66 | 67 |
| Hungary | 65 | 66 |
| Latvia | 60 | 64 |
| Croatia | 61 | 61 |
| Romania | 53 | 55 |
| Turkey | 52 | 53 |
| Bulgaria | 45 | 45 |
| Montenegro | 39 | 40 |
| Serbia | 37 | 37 |
| Former Yugoslav Republic of Macedonia, the | 34 | 36 |
| Bosnia and Herzegovina | 28 | 29 |
| Albania | 28 | 28 |

OCDE- Portugal DATA, Country statistical profile, Selected indicators for Portugal

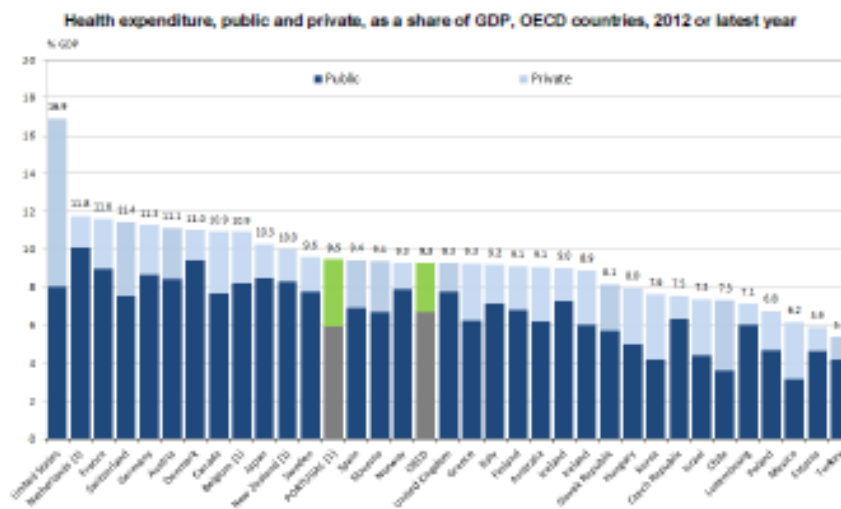


OECD- Briefing- Note- Portugal- 2014



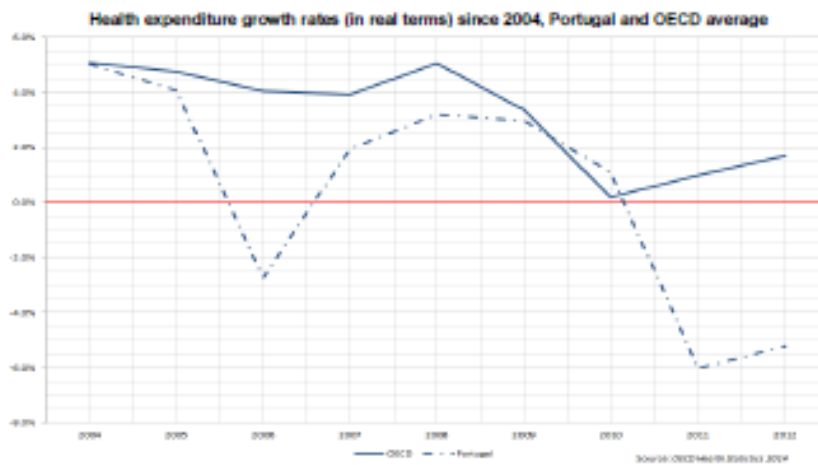
OECD Health Statistics 2014
How does Portugal compare?

Total health spending accounted for 9.5% of GDP in Portugal in 2012, slightly above the OECD average of 9.3%. The United States is, by far, the country that spends the most on health as a share of its economy, with 16.9% of its GDP allocated to health in 2012, followed by the Netherlands (11.8%), France (11.6%) and Switzerland (11.4%). In Portugal, 65% of health spending was funded by public sources in 2012, below the average of 72% in OECD countries.

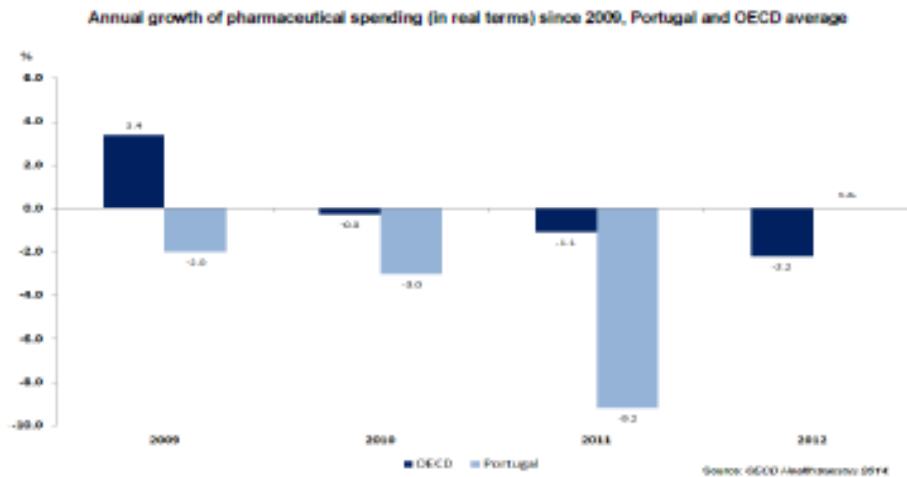


1. Total expenditure excluding capital expenditure. Source: OECD Health Statistics 2014

As in many other European countries, health spending in Portugal fell in recent years, driven largely by government efforts to reduce budgetary deficits following the economic crisis. In 2011 and 2012, the reduction in health spending (including both public and private spending) reached more than 5% per year in real terms.



In many OECD countries including Portugal, the reduction in pharmaceutical expenditure has contributed to the slowdown or reduction in overall health spending in recent years. In Portugal, pharmaceutical spending fell in 2009, 2010 and 2011, with the reduction in 2011 reaching more than 9% in real terms. Portugal has introduced a series of measures to reduce pharmaceutical spending, including price reductions for branded medicines and generics, changes in reimbursement rates for prescribed pharmaceuticals, and a move towards centralised procurement for medicines.



Health status and risk factors

In 2012, life expectancy at birth in Portugal was 80.5 years, slightly above the OECD average of 80.2 years. Life expectancy was highest in Japan (83.2 years), followed by Iceland and Switzerland at 83.0 and 82.8 years. There continues to be a large gender gap in life expectancy in Portugal, with women living over 6 years longer than men. This gender gap is greater than that in most other OECD countries.

The proportion of adults who smoke every day in Portugal was 18.6% in 2006 (latest year available), below the OECD average of 20.7% in 2012.

As in most other OECD countries, obesity rates among adults have increased in Portugal, with the rate reaching 15.4% in 2006 (latest year available also), up from 12.8% in 1999, based on self-reported height and weight. The growing prevalence of obesity foreshadows increases in the occurrence of health problems (such as diabetes and cardiovascular diseases) and higher health care costs in the future.

Key facts for Portugal from OECD Health Statistics 2014

| | Portugal | | OECD average | | Rank among OECD countries* |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------|----------------------------|
| | 2012 | 2000 | 2012 | 2000 | |
| Health status | | | | | |
| Life expectancy at birth (years) | 80.5 | 76.9 | 80.2 | 77.1 | 22 out of 34 |
| Life expectancy at birth, men (years) | 77.3 | 73.3 | 77.5 | 74.0 | 24 out of 34 |
| Life expectancy at birth, women (years) | 83.6 | 80.4 | 82.8 | 80.2 | 11 out of 34 |
| Life expectancy at 65, men (years) | 17.6 | 15.4 | 17.7 | 15.6 | 23 out of 34 |
| Life expectancy at 65, women (years) | 21.3 | 19.1 | 20.9 | 19.1 | 13 out of 34 |
| Mortality from cardiovascular diseases (age-standardised rates per 100 000 pop.) | 242.0 | 424.9 | 296.4 | 426.5 | 21 out of 34 |
| Mortality from cancer (age-standardised rates per 100 000 pop.) | 200.7 | 211.5 | 213.1 | 242.5 | 24 out of 34 |
| Risk factors to health (behavioural) | | | | | |
| Tobacco consumption among adults (% daily smokers) | 18.6 (2006) | 20.6 (1999) | 20.7 | 26.0 | 22 out of 34 |
| Alcohol consumption among adults (liters per capita) | 10.8 (2012) | 12.1 | 9.0 | 9.5 | 10 out of 34 |
| Obesity rates among adults, self-reported (%) | 15.4 (2006) | 12.8 (1999) | 15.4 | 11.9 | 15 out of 29 |
| Obesity rates among adults, measured (%) | -- | -- | 22.7 | 18.7 | -- |
| Health expenditure | | | | | |
| Health expenditure as a % GDP | 9.5 | 9.3 | 9.3 | 7.7 | 13 out of 34 |
| Health expenditure per capita (US\$ PPP) | 2457 | 1646 | 3484 | 1888 | 23 out of 34 |
| Pharmaceutical expenditure per capita (US\$ PPP) | 473 | 327 | 498 | 300 | 19 out of 33 |
| Pharmaceutical expenditure (% health expenditure) | 19.0 (2011) | 21.5 | 15.9 | 17.9 | 10 out of 33 |
| Public expenditure on health (% health expenditure) | 65.0 (2011) | 66.6 | 72.3 | 71.4 | 28 out of 34 |
| Out-of-pocket payments for health care (% health expenditure) | 27.3 (2011) | 24.3 | 19.0 | 20.5 | 6 out of 34 |
| Health care resources | | | | | |
| Number of doctors (per 1000 population) ¹ | 4.1 | 3.1 | 3.2 | 2.7 | 4 out of 34 |
| Number of nurses (per 1000 population) | 5.8 | 4.2 (2004) | 8.8 | 7.5 | 26 out of 34 |
| Hospital beds (per 1000 population) | 3.4 | 3.7 | 4.8 | 5.6 | 21 out of 34 |

*Note: Countries are ranked in descending order of values.

1. The data for Portugal refer to all doctors who are licensed to practice, resulting in a large over-estimation of the number of doctors who are actually practicing.

More information on *OECD Health Statistics 2014* is available at www.oecd.org/health/healthdata. For more information on OECD's work on Portugal, please visit www.oecd.org/portugal.

Questionário I - Análise de grupos de interesse

Study: Lisbon tourism City

1. Age

- 20-25
- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40-45
- 45 ...

2. Gender

- Female
- Male

3. Country and Occupation

Country

Occupation

4. Marital Status

- Single, Widowed, Divorced, Separated
- Married or Domestic Partnership
- Committed

5. Education

- High school
- University
- PhD

6. How many times do you visit Lisbon?

- 1
- 2-5
- 5-10
- 10-more

7. Why do you choose Lisbon?

- Low prices
- Weather

- Friendly People
- Culture
- Holidays
- To Work

8. Do you consider Lisbon to be a trendy place to visit?

- Yes
- Maybe
- No

9. Have You Used Any of These Services:

- | | |
|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lisbon Riders | <input type="checkbox"/> Celina Tours |
| <input type="checkbox"/> We Hate Tourism Tours | <input type="checkbox"/> Inside Lisbon |
| <input type="checkbox"/> Around Lisbon | <input type="checkbox"/> Yellow Cab |

10. Rank it

- Very Bad
- Bad
- Reasonable
- Good
- Very Good

Bad? Why?

Entrevista Prof. Sergio Guerreiro

1. O Pent 2007, surgiu como uma necessidade do setor turístico ou como sugestão da U.E. ou órgãos governamentais nacionais?

RE: «O Plano Estratégico Nacional do Turismo foi uma iniciativa do Governo, conforme resulta do texto de introdução do plano, disponível aqui: URL: <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/PENT%202007.pdf>»

2. Existe uma incoerência de dados estatísticos associados ao setor, através das equiparação com os diversos organismos, governamentais e associações ligadas ao setor, a que se deve?

RE: «Não diria que existe incoerência. Existem sim diversas entidades que produzem informação estatística sobre o sector. Assinalaria, contudo, que o INE e o Banco de Portugal são autoridades estatísticas e que as operações estatísticas do Turismo de Portugal são submetidas ao INE.»

3. A tendência de Lisboa como local de procura turística tem alcançado níveis elevados, considera que deve-se ao Pent 2007? (menção da qualificação de Lisboa)

RE: «Considero que o crescimento de Lisboa se deve a um percurso consistente, com início em 1994 (Capital Europeia da Cultura) e que teve sequência com a Expo'98, Euro 2004 e um conjunto de iniciativas que, no seu conjunto, representaram um ganho de atratividade da cidade.»

4.O sector pela sua relevância no PIB nacional acabou por ser mote a taxas, nomeadamente de dormidas, acrescidas às taxas fiscais já existentes no País. Tal não é indicativo de que o nicho que nos procura é de gama média-alta, excluindo o nacional, cujo rendimento *per capita* não é favorável a este nível de taxas e impostos, ou continuasse a alcançar todas as gamas, já que os Países Europeus que, são a nossa maior procura, detêm rendimentos per-capita superiores, o que permite que o nosso mercado lhes seja ainda assim, considerado acessível?

RE: «Não creio que a fiscalidade que incide sobre o sector resulte do perfil da procura, mas antes da situação conjuntural da economia portuguesa.»

5. A ideia de Cluster evolui de aglomerados industriais para novas dimensões mais micro. Acredita que os “micro-clusters# inseridos no sector do turismo são um fator chave de sucesso, trazendo *added value*, ao mercado nacional?

RE: «Como diria o Prof. Ernâni Lopes, o segredo do turismo está na capacidade de gerir e otimizar a constelação do turismo, ie, o conjunto de atividades que formam o cluster.»

6. Considera que as alianças estratégicas, ou parcerias, realizadas pelos “micro-clusters”, entre as várias entidades do sector, incluindo no próprio segmento, realizadas de forma verbal, informal e não contratualizadas, são aceites como agregação de valor?

RE: «Muito do que se tem vindo a conseguir fazer em Lisboa resulta da dinâmica de cooperação que foi possível desenvolver ao longo dos anos, e que une o sector público e privado.»

6. Acredita que, a burocracia e a legislação do sector tem evoluído para uma simplificação?

RE: «É unânime o esforço de simplificação que o sector do turismo tem vivido desde meados da década passada.»

7. Devido à problemática da taxa de acomodação na cidade de Lisboa tem existido um plano de expansão da hotelaria, no entanto não consideraria relevante transpor alguma desta taxa de acomodação para os arredores de Lisboa, permitindo assim conhecer melhor a região como um todo?

RE: «Lisboa tem tudo a ganhar com o alargamento da zona de afluxo de turistas, seja pelo desvio da pressão da procura turística, seja pela adição de valor que a exploração turística dos recursos da NUTS II permitirá (praia, natureza, estuários, áreas protegidas, golfe, etc.)»

8. Encontramo-nos no ciclo da Maturidade do sector Turístico mas ainda assim, considera que chegaremos à tendência de ex. Barcelona?

RE: «Lisboa está numa fase de crescimento contínuo da procura turística, mas ainda assim distante dos níveis de Barcelona.»

9. Quais os fundos que têm como incentivo sejam à criação de novas empresas ou à ajuda no desenvolvimento das empresas já existentes no sector?

RE: «As empresas do sector do turismo têm ao seu dispor uma multiplicidade de instrumentos de apoio financeiro. Para mais informação, consultar a página do Turismo de Portugal, aqui:

[URL:http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaoInvestimento/Pages/ApoioaoInvestimento.aspx.>](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaoInvestimento/Pages/ApoioaoInvestimento.aspx)

Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas

Quadro extraído em 03 de Maio de 2015
(21:33:02)
<http://www.ine.pt>

| Localização geográfica (NUTS - 2013) (1) | Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (CAE Rev. 3); Mensal | | | | | | | | |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------|-------|
| | Período de referência dos dados | | | | | | | | |
| | Março de 2015 | Fevereiro de 2015 | Janeiro de 2015 | Dezembro de 2014 | Novembro de 2014 | Outubro de 2014 | Setembro de 2014 | | |
| | Atividade económica (CAE Rev. 3) | | | | | | | | |
| | Total | | | | | | | | |
| | N.º | N.º | N.º | N.º | N.º | N.º | N.º | N.º | |
| Continente | 1 | 3409 | 3070 | 4195 | 2701 | 2262 | 2800 | 2441 | 20878 |
| Norte | 11 | 1190 | 1160 | 1540 | 963 | 759 | 1054 | 889 | 7555 |
| Centro | 16 | 666 | 571 | 803 | 454 | 381 | 476 | 419 | 3770 |
| Área Metropolitana de Lisboa | 17 | 1148 | 981 | 1412 | 1007 | 878 | 968 | 878 | 7272 |
| Alentejo | 18 | 194 | 192 | 241 | 157 | 125 | 159 | 125 | 1193 |
| Algarve | 15 | 211 | 166 | 199 | 120 | 119 | 143 | 130 | 1088 |
| Região Autónoma dos Açores | 2 | 67 | 45 | 51 | 30 | 37 | 45 | 38 | 313 |
| Região Autónoma da Madeira | 3 | 114 | 71 | 154 | 114 | 61 | 62 | 47 | 623 |

Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (CAE Rev. 3); Mensal - INE, Constituição e Dissolução de Pessoas Colectivas e Entidades Equiparadas por Escritura Pública

Nota(s):

(1) A leitura dos dados referentes ao ano de 2013 deve ter em atenção as alterações nos limites territoriais dos municípios de Lisboa, Loures, Santarém, Golegã, Faro e Loulé, resultantes dos diplomas legais associados à reorganização administrativa do território das freguesias, com entrada em vigor a 30 de setembro de 2013

Última atualização destes dados: 21 de abril de 2015



Web Site Lisbon Riders

Lisbon Riders

HOME TOURS ABOUT US STORIES BOOKING CONTACT US FACEBOOK

Lisbon Riders

Travel like a local

CERTIFICATE of EXCELLENCE
— 2015 Winner —
tripadvisor

More than a tour company, we share a passion, called Lisbon.
Prepare yourself for riding around the best places the city has to offer and to be an explorer of its secrets. Nothing is ever predictable with us.

Group Tours

Lisbon

The best introduction to Lisbon (Belém, Christ the King Statue, 7 hills, ...)

Sintra | Cascais

We'll mix palaces with pastries and beaches with ice cream - all, in just 1 day!

Private Tours

Setúbal Arrábida



Here lies a green mountain with a blue sea that has wine, fresh fish and much more!

Lisbon



The best introduction to Lisbon (Belém, Christ the King Statue, 7 hills, ...)

Lisbon / Sintra



The best way to enjoy Lisbon and Sintra is with a local during your shore experience!

Sintra / Cascais



We'll mix palaces with pastries and beaches with ice cream-all, in just 1 day!

Évora / Monsaraz



You will enjoy medieval cities, cork trees and the biggest man-made lake in Europe.

Fátima, Óbidos



Our West Tour offers you a glance of the picturesque center-west cities in Portugal.

Meet Our Team



Nuno

Founder, Driver and CPO
(Chief Passionate Officer)



Filipe

Founder and CMO
(Chief Motivation Officer)



N. Manuel

Founder and CHO
(Chief Harmony Officer)



Gonçalo

Multimedia and CDO
(Chief Dreamer Officer)





Home Booking

Booking

Language: English

Please select the tour that you would like to book

Lisbon (Group Tour)

The best introduction to Lisbon, Belem, Christ the King Statue and the 7 hills.

... Arriving in the old town, you will learn about the City of Seven Hills, enjoy the amazing views and vibes that Lisbon has to offer, and we will stop at the best viewpoints of the city - we call them miradouros, which means means 'golden views' - you will understand why! ...

[Info](#) [BOOK](#)

Sintra-Cascais (Group Tour)

We will mix palaces with pastries and beaches with ice cream-all in just one day!


Departing from Lisbon we will head towards the amazing village of Sintra. Since every happy moment in Portugal starts with a coffee, pastry and a smile, this will be our first stop- we will enjoy some famous Sintra cheesecakes. The first references to the famous Sintra cheesecakes date back to the XIII century. At that time, these cheese cupcakes were a form of payment for rent ...

[Info](#) [BOOK](#)


startuplisboa.com portfolio lisbon-riders

Start UP Lisboa ABOUT US STARTUPS TAP CREATIVE LAUNCH LIFE @STARTUPLX MENTORS PARTNERS APPLY travel MGP Lisboa LISBON Riders


Meet our team




Filipe
Founder and CMO
(Chief Motivational Officer)




Inês
Driver, and CHO
(Chief Happiness Officer)



Nuno
Founder, Driver, and CPO
(Chief Passionate Officer)



N.Manuel
Founder, and CHO
(Chief Harmony Officer)



Gonçalo
Multimedia and CDO
(Chief Dreamer Officer)

Not recommended for regular tourists!

LISBON RIDERS



TripAdvisor Lisbon Riders

The screenshot shows the TripAdvisor profile for 'Lisbon Riders' in Lisbon. The page features a green header with navigation options and a search bar. Below the header, there are tabs for 'Visão geral', 'Avaliações (100)', 'P&R', and 'Localização'. The main content area includes a grid of photos, a map showing the location, and a section for 'Destaques dos colaboradores do TripAdvisor'. A sidebar on the right provides contact information and operating hours. The bottom section displays '100 avaliações feitas pela comunidade do TripAdvisor' with a list of recent reviews and a 'Reserve atrações similares' section.

Lisbon Riders
100 avaliações | N.º 28 de 268 Passeios e atividades em Lisboa | Certificado de Excelência
Passeios turísticos, Passeios e atividades

Destaques dos colaboradores do TripAdvisor [Leia todas as 100 avaliações](#)

Pontuações dos visitantes

| | |
|-----------|----|
| Excelente | 96 |
| Muito bom | 4 |
| Razoável | 0 |
| Ruim | 0 |
| Horível | 0 |

"Conhecer a verdadeira Lisboa"
Experiência maravilhosa. Nada como conhecer e vivenciar uma cidade como seus habitantes vivenciam. Parabéns pessoal da Lisbon Riders.

ManuelaCandelaria, Itaquí, RS
Avaliou em 11 de Março de 2014

Endereço: Rua Castilho, 14 C - 4, Lisboa 1269-077, Portugal
Número de telefone: +351 910 201 020
Site **Email**

Hoje: 8:00 am - 10:00 pm **Aberto agora**
[Ver todos os horários](#)

100 avaliações feitas pela comunidade do TripAdvisor

100 avaliações filtrar por: **Data** | Pontuação | Português primeiro

Avaliações mais recentes traduzidas

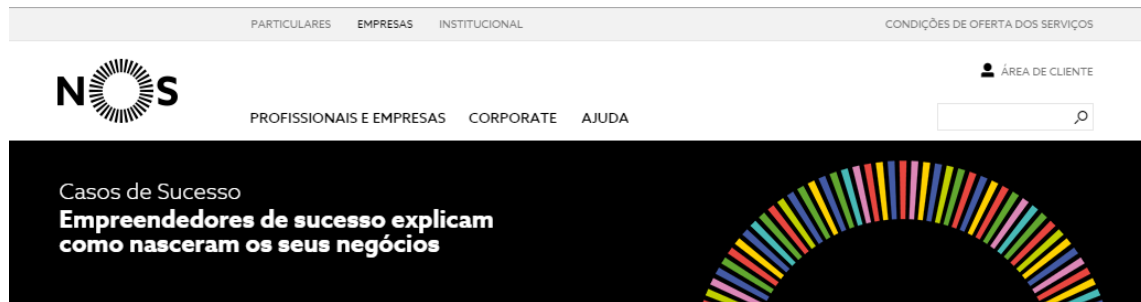
- ★★★★★ "Absolutamente O Melhor" 20 de Maio de 2015
- ★★★★★ "Simpáticos, atenciosos, Nonu é o guia perfeito" 3 de Maio de 2015
- ★★★★★ "Não deixe o seu hotel com Nonu!" 17 de Abril de 2015
- ★★★★★ "As únicas pessoas que você deve ter com você..." 5 de Abril de 2015
- ★★★★★ "Dois dias em Lisboa" 31 de Março de 2015

[Mostrar todas as avaliações](#)

Reserve atrações similares

Lisbon Explorer
★★★★★ 588 Avaliações

Nos- Casos de Sucesso- Lisbon Riders



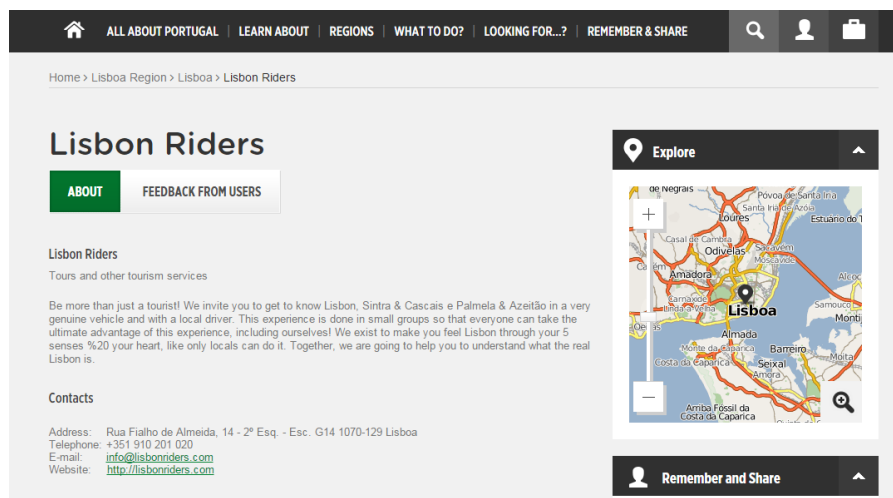
Lisbon Riders

"Viaja como um local" - ou neste caso, como um alfacinha - é o mote da **Lisbon Riders**, uma empresa portuguesa jovem em idade e alma que pretende mostrar Lisboa tal como esta é vivida e sentida pelos lisboetas.

Nuno Pereira é cofundador e gerente da empresa que entretanto já dispõe de quatro passeios pré-definidos, sendo estes ajustáveis às especificidades de cada grupo de turistas, passeios estes que incluem sempre um presente especial que pode ir desde a degustação de um doce típico à prova de um bom vinho português.

Fazer Lisboa sentir-se através dos cinco sentidos, como só os locais sentem, é o grande objetivo deste projeto ambicioso.

Visit Portugal- Lisbon Riders





Portugal Daily Secret- Lisbon Riders

SECRET #55 | LISBON RIDERS | AO AR LIVRE | SÃO MAMEDE | LISBON

DAILYSECRET.COM LISBON PORTUGAL LONDON SAN FRANCISCO OTHER CITIES WORLD

HOME COMIDA RESTAURANTES BARES LOJAS O QUE FAZER SERVIÇOS AO AR LIVRE ALL SECRETS TELL US A SECRET

I AM ALREADY A MEMBER

« PREVIOUS: FUNNY NEXT: ZONA FRANCA NOS ANJOS »

SECRET #55 / AO AR LIVRE LISBON RIDERS

Lisboa vezes sete



No quinto andar via-se o Castelo e no rés-do-chão o Marim Moniz. Nós estávamos a meio caminho a contemplar Lisboa e a encaixá-la por andares. Tínhamos experimentado um dia diferente, a proposta partiu da Lisbon Riders – sermos turistas por um dia na nossa própria cidade! Três amigos juntaram a paixão lisboeta, resolveram organizar passeios de jipe e parilhar o entusiasmo pela capital. Parimos no passeio das sete colinas, e já tínhamos perdido a conta às subidas e descidas divertidas sentados no jipe descapotável com um ar fresquinho a aumentar a emoção. Graça, Castelo e São Vicente tinham ficado para trás, mas a montanha-russa ainda estava a

Neighborhood: [São Mamede](#)

Address: [Rua Castilho 14-4°](#)

Published on: [18 February 2013](#)

[MORE AO AR LIVRE »](#)

BECOME A MEMBER

Do Principe Real a Campo de Ourique (e todos os bairros que os medeiam), os nossos segredos vão fazê-lo apaixonar-se mais e mais por Lisboa

Your email address

SUBSCRIBE »

Lisbone Hostel- Parceiros Lisbon Riders

TAKE THE BEST OF LISBON!

GOLDEN TRAM 242 LISBONne HOSTEL

RESERVAS

Mais informações +351 213 229 100

HOME O HOSTEL PREÇOS GALERIA LOCALIZAÇÃO RESERVAS NOTÍCIAS PARCEIROS CONTACTOS

PARCEIROS

Desporto e Aventura

Katavento
School of kitesurf na Costa da Caparica

Praia da Nova Vaga Surf school
Costa da Caparica

Gustykite
kitesurf School in Guincho

Note: We carry complete packages with Transfers + Food + classes and Access to Secret Spots for Kite Surfing.

RENT A CAR Motas e Bicicletas

Aluguer de caravanas
West Coast Campers

Motas
Lisbon by segway
Lisbon scooter

Bicicletas
Bike Iberia

Passeios

Passeios de barco no Tejo
Tagus Cruises

Jeep Tours
Lisbon Riders

Síntese da Análise do Meio Envolve Contextual : Sector/Segmento: Turismo- Segmento de animação turística, mobilidade, turismo de cultura e lazer

| Contexto | Tendências | Impacte Positivo | Impacte negativo |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Económico | <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento Europeu Moderado • Moeda Única nos estados comunitários • Elevado nível de taxas e impostos nacionais face ao rendimento per capita, mas baixo em relação aos restantes países | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos à criação e desenvolvimento de empresas • Aumento de vendas | <ul style="list-style-type: none"> • Custos elevados • Burocracia e regulamentação ligada aos projectos de financiamento |
| Sociocultural | <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de natalidade decrescente e aumento da taxa de população envelhecida • Abertura aos canais internacionais por via da globalização | <ul style="list-style-type: none"> • Novos segmentos de consumidores, com maior rendibilidade económica, valores mais abertos às diferenças culturais e com poucas ou sem responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de vendas para segmentos internacionais |
| Político-Legal | <ul style="list-style-type: none"> • Melhorias no regime político • Aumento do controlo fiscal • Maior abertura em relação aos regimes de legislação laboral e incentivos governamentais à contratação | <ul style="list-style-type: none"> • Vantagens na contratação (ex. IEFPP) | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos custos relativos ao regime fiscal |
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos canais de comunicação, nomeadamente internet, aplicações moveis | <ul style="list-style-type: none"> • Maior interacção direta com o cliente • Aumento da via publicitária | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento das vendas por um eficaz canal de interacção com o cliente em base online |

Tabela 10- Síntese da Análise do Meio Envolve Contextual

Estrutura Base da Formulação Estratégica

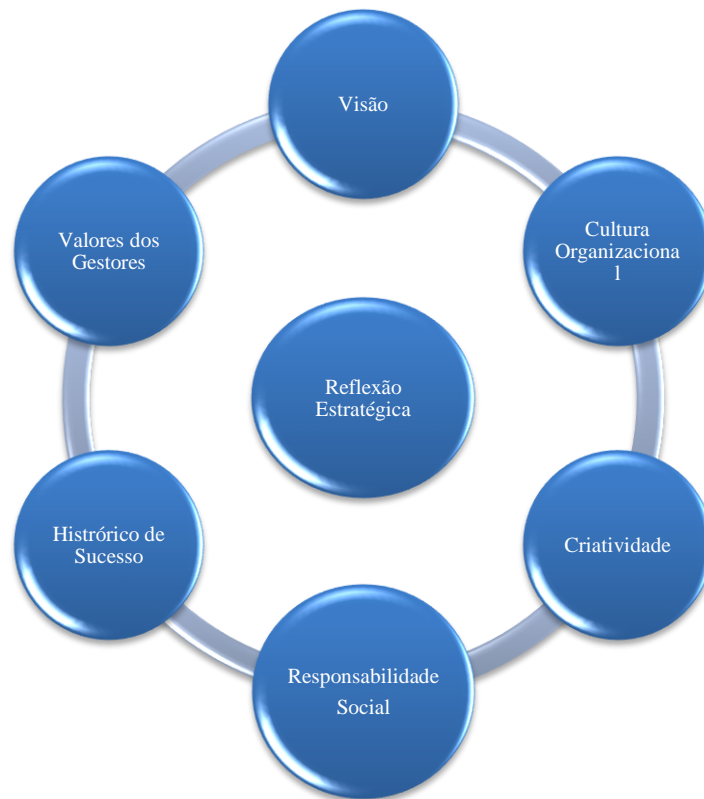


Figura 14- Base Formulação Estratégia