



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

*Aplicação do modelo de negócios
a uma empresa de animação turística.*

OUR STORY

in Lisbon

Maria Inês Souza | 50028481

Orientador | *Prof. Doutor Paulo Ferreira*

Universidade Europeia

Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial



DECLARAÇÃO DE AUTORIA

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade da sua autora.

Declaro que não estão incluídos neste trabalho, materiais ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência.

Lisboa, Junho de 2017

Este documento foi redigido ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Agradecimentos

A conclusão deste projeto deve-se em parte à colaboração e apoio prestado por algumas pessoas, no decorrer do Mestrado, sendo aqui deixado o seu reconhecimento e sincera gratidão.

Um especial agradecimento aos amigos e família, que estiveram sempre presentes, apoiando em todos momentos e que inspiraram a criação do conceito da *Our Story*. Também uma palavra de agradecimento aos colegas da Universidade Europeia, que apoiaram e contribuíram para o desenvolvimento de ideias e conceitos, que enriqueceram o projeto empresarial.

Igualmente será necessário agradecer a todos os docentes do *Executive Master* em Management e do Mestrado de Gestão e Estratégia Empresarial, que estimularam o espírito de empreendedorismo, incentivando a criação de novas empresas. Destacando-se, em particular o Coordenador do curso de Mestrado de Gestão e Estratégia Empresarial, o Prof. Doutor Ivo Dias, pelo apoio e incentivo prestado durante o curso, para que fossem alcançados os melhores resultados. As suas palavras, *'treino duro, combate fácil'* incentivaram a procura de soluções e o trabalho árduo, para a concretização de objetivos, nomeadamente a conclusão deste projeto e do mestrado.

Por fim, agradecer ao Prof. Doutor Paulo Ferreira, orientador deste projeto empresarial, por todo o apoio e disponibilidade demonstrada na elaboração deste projeto. A sua orientação, recomendações e conhecimento na área do empreendedorismo foram essenciais para o desenvolvimento das metodologias aplicáveis ao negócio.

One child, one teacher, one book and one pen can change the world.

Malala Yousafzai, Prémio Nobel da Paz 2014

Índice

| | |
|--|-----------|
| 1. Introdução..... | 9 |
| 2. Quadro conceptual | 12 |
| 2.1. Sector dos Serviços | 12 |
| 2.2. Turismo | 13 |
| 2.2.1. Enquadramento Geral Turismo..... | 14 |
| 2.2.2. Turismo em Portugal | 15 |
| PENT 2007: Plano Estratégico Nacional do Turismo | 15 |
| PENT: Horizonte 2013-2015 | 16 |
| Turismo 2020..... | 18 |
| Estratégia Turismo 2027 | 19 |
| 2.3. Descaracterização da cidade..... | 21 |
| 2.4. Experiência Tailor-Made..... | 25 |
| 2.5. Ensino em Portugal | 27 |
| 3. Componente Metodológica | 29 |
| 3.1. Estratégia..... | 30 |
| 3.1.1. Estratégias genéricas de Porter | 30 |
| 3.1.2. Estratégia de Especialização..... | 32 |
| 3.2. Matrizes e Análises | 33 |
| Matriz de Ansoff..... | 33 |
| Análise PESTEL..... | 35 |
| 5 Forças de Porter | 37 |
| Análise SWOT..... | 39 |
| 4. Projeto | 40 |
| 4.1. Sumário Executivo | 40 |
| 4.2. Business Description | 41 |
| 4.3. Enquadramento da Atividade | 44 |
| 4.4. Meio envolvente | 48 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5. Sector..... | 51 |
| 4.6. Análise da Concorrência..... | 56 |
| 4.7. Análise do Mercado..... | 59 |
| 4.8. Plano de Marketing | 62 |
| 4.8.1. Marketing Mix..... | 64 |
| 4.8.2. Plano de Comunicação | 72 |
| 4.9. Estrutura Organizacional e Recursos..... | 75 |
| 4.10. Dimensões de Desempenho..... | 76 |
| 4.11. Plano Operacional | 79 |
| 4.12. Demonstrações Financeiras e Indicadores de Viabilidade | 80 |
| 4.13. Viabilidade e Relevância social..... | 86 |
| 5. Conclusão | 87 |
| 6. Bibliografia | 88 |
| Anexos | 92 |
| Anexo I – Projetos Prioritários | 93 |
| Anexo II – Carga Horária (1º Ciclo) | 99 |
| Anexo III – Metas Curriculares (1º Ciclo) | 100 |
| Anexo IV – Carga Horária (2º Ciclo)..... | 102 |
| Anexo V – Programa Curricular (2º Ciclo)..... | 103 |
| Anexo VI – Descrição de Itinerários <i>Our Story</i> (Escolas) | 104 |
| Anexo VII – Exemplo de Mupi (Publicidade) | 105 |
| Anexo VIII – Brochura..... | 106 |
| Anexo IX – Investimento Necessário..... | 108 |
| Anexo X – Fundo de Maneio | 111 |
| Anexo XI – Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) | 112 |

Índice de Quadros

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 Matriz dos Produtos Turísticos em Portugal..... | 17 |
| Quadro 2 Produtos Estratégicos para Lisboa (cidade e região) | 17 |
| Quadro 3 Estratégias genéricas de Porter | 31 |
| Quadro 4 Matriz de Ansoff | 34 |
| Quadro 5 Pagamento de taxa no RNAAT..... | 47 |
| Quadro 6 Tours: We Hate Tourism Tours | 57 |
| Quadro 7 Número de hóspedes (2009-2014) | 59 |
| Quadro 8 Tipologia dos percursos | 66 |
| Quadro 9 Número de Pessoas (pax) por Itinerário..... | 67 |
| Quadro 10 Tipologia de Preços por Itinerário | 68 |
| Quadro 11 Potenciais parceiros: bloggers..... | 71 |
| Quadro 12 Pressupostos Gerais | 75 |
| Quadro 13 Estimativa de Clientes: 1º Ano | 76 |
| Quadro 14 Funções dos elementos do Quadro (exemplo)- 2018..... | 79 |
| Quadro 15 Receitas Geradas por Itinerário (Valor Médio) – Mercado Nacional | 80 |
| Quadro 16 Receitas Geradas por Itinerário (Valor Médio) - Exportações..... | 80 |
| Quadro 17 Financiamento..... | 81 |
| Quadro 18 Gastos com pessoal | 81 |
| Quadro 19 Balanço e Demonstração de Resultados | 83 |
| Quadro 20 Plano Financeiro | 84 |
| Quadro 21 Mapa de Cash Flows..... | 84 |
| Quadro 22 Viabilidade Económica | 85 |
| Quadro 23 Avaliação do Projeto..... | 85 |
| Quadro 24 Valor do Fundo por ano (valor médio €) | 86 |
| Quadro 25 Projetos Prioritários | 93 |
| Quadro 26 Carga horária semanal por disciplina (1º ciclo- 1º a 4º ano)..... | 99 |
| Quadro 27 Bloco 1: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano) | 100 |
| Quadro 28 Bloco 2: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano) | 100 |
| Quadro 29 Bloco 3: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano) | 100 |
| Quadro 30 Bloco 4: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano) | 101 |
| Quadro 31 Bloco 5: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano) | 101 |
| Quadro 32 Bloco 6: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano) | 101 |
| Quadro 33 Carga horária semanal por disciplina (2º ciclo – 5º a 6º ano) | 102 |
| Quadro 34 Programa curricular (2º ciclo – 5º ano)..... | 103 |
| Quadro 35 Programa curricular (2º ciclo – 6º ano)..... | 103 |

| | |
|---|------------|
| Quadro 36 Descrição dos itinerários..... | 104 |
| Quadro 37 Investimento Necessário | 108 |
| Quadro 38 Fundo de Maneio | 111 |
| Quadro 39 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)..... | 112 |

Índice de Figuras

| | |
|---|-----------|
| Figura 1 Os 4 domínios da experiência..... | 25 |
| Figura 2 Análise PEST..... | 48 |
| Figura 3 Análise SWOT..... | 61 |
| Figura 4 Logótipo in Lisbon | 65 |
| Figura 5 Brochura | 73 |
| Figura 6 Website da Our Story..... | 74 |
| Figura 7 Descrição de itinerário (versão website)..... | 74 |

Lista de Abreviaturas

| | |
|--|---|
| B2B Business to Business | OSSATE One-Stop-Shop for Accessible Tourism in Europe |
| B2C Business to Consumer | PANK Professional Aunt no Kids |
| BTL Bolsa de Turismo de Lisboa | PIB Produto Interno Bruto |
| CRM Customer Relationship Management | RNAAT Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística |
| DVO Direção de Valorização da Oferta | ROA Return on Assets |
| ERP Enterprise Resource Planning | ROE Return on equity |
| FEDER Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional | TN Turismo de Natureza |
| I&D Investigação e Desenvolvimento | UE União Europeia |
| INPI Instituto Nacional de Propriedade Intelectual | UNWTO United Nations World Tourism Organization (ver OMT) |
| OMT Organização Mundial de Turismo | WTM World Travel Market |
| OTA Online Travel Agency | |

Resumo

O projeto empresarial *Our Story in Lisbon* descreve a aplicação de um modelo de negócios a uma empresa de animação turística. Esta empresa produz itinerários temáticos em mercados considerados nicho, sendo que neste projeto, de fim de curso se foca no turismo para crianças e famílias. Através das suas rotas, a *Our Story* explora itinerários, que permitam dar a conhecer ao visitante a verdadeira identidade das cidades, onde a empresa se encontra representada.

Acima de tudo, a *Our Story* pretende sensibilizar os visitantes dos destinos turísticos, para a importância da conservação e preservação do património e da cultura, de forma a evitar o crescimento de fenómenos como a gentrificação, potenciados pelo elevado fluxo turístico. A educação, nas suas diversas vertentes pode tomar um papel importantíssimo, para travar situações que são nefastas para a sociedade. Nesse sentido, a *Our Story* investe desde logo nas escolas e nas crianças, pela sua capacidade de alteração de comportamentos.

Posteriormente à avaliação das matrizes, que permitem entender a indústria e o mercado, este projeto demonstra a viabilidade económica e financeira, aliada a uma elevada rentabilidade do negócio. Do mesmo modo, é descrito o impacto social deste projeto na vida dos residentes das cidades, onde opera a *Our Story*.

Abstract

The business project, '*Our Story in Lisbon*' describes the application of a business model to a tourism company. This company sells themed itineraries, especially in niche markets, such as tourism for children and their families, which is the main subject of this project. Through its routes, *Our Story* explores itineraries that allow visitors to get to know the true identity of the cities where the company is represented.

Above all, *Our Story* aims to make visitors aware of the importance of the conservation and preservation of heritage and culture in touristic destinations, in order to avoid the growth of phenomena such as gentrification, boosted by the growth of tourism flow. Education, in its various aspects, can play a very important role, to deal with situations that are harmful to the society. In this sense, *Our Story* invests immediately in schools and children, for their ability to change behaviours.

Subsequent to the evaluation of the matrices, which allows a better understanding about the industry and the market, this project demonstrates the economic and financial feasibility, allied with a high profitability. In the same way, the project also describes the business social impact on the lives of the cities inhabitants, where *Our Story* is represented.

Keywords | Heritage | Tourism | Gentrification | Traditions and Customs | Culture preservation.

1. Introdução

O projeto empresarial *Our Story* consiste na criação de uma empresa que concebe e comercializa itinerários temáticos personalizados, com o intuito de dar a conhecer a verdadeira identidade das cidades, através das suas histórias. Deste modo, neste projeto de final de curso, o conceito da empresa é aplicado à cidade de Lisboa, considerando como principal público-alvo as crianças, pela sua curiosidade e necessidade de descoberta. Este projeto empresarial descreve por isso, uma submarca da *Our Story*, designada por *in Lisbon* (in LX).

Numa primeira fase, a *Our Story*, pretende especializar-se na conceção de itinerários para famílias com crianças, na cidade e região de Lisboa. Posteriormente, a empresa considera ainda relevante, estender estes itinerários a outros possíveis segmentos de mercado como por exemplo o turismo sénior e o turismo para pessoas com Mobilidade Reduzida, criando assim itinerários únicos e diferenciados para cada segmento de mercado. Assim como, a *Our Story* pretende ainda expandir a área de atividade a outras cidades como Barcelona e Praga.

Este projeto empresarial pretende explorar um método que incentive o turismo, sem a descaracterização das cidades, que surge por vezes como consequência do aumento do turismo de massas. Deste modo, é extremamente necessário desenvolver destinos turísticos sustentáveis, com foco nas necessidades futuras do consumidor, potencializando e dando relevância à identidade única do destino. Para tal, é fundamental conhecer as carências e motivações, não só dos turistas, mas essencialmente dos residentes, uma vez que estes últimos atribuem carácter ao destino, que numa primeira instância o poderá tornar atrativo.

Diversos estudos (Buhalis & Amarangana 2014; Segittur 2015) apontam para a importância da criação de destinos *smart*, aliados aos diversos avanços tecnológicos, que têm vindo a melhorar a experiência turística e o próprio processo de aquisição dos serviços, através de conceitos como CRM, ERP e *sharing economy*. Por outro lado, constata-se cada vez mais a importância da conservação ambiental e do traço arquitetónico, para que o destino não entre num estado de degradação, derivado também do impacto e da influência demográfica, no aumento ou na diminuição da procura turística nos destinos (Cohen, 1977).

Poder-se-ão identificar quatro fatores, que derivado à pressão turística, mais contribuem para a degradação dos destinos: alterações no desenvolvimento do destino, planos estratégicos a curto prazo dos promotores do sector, a resistência do ecossistema e a intensidade do turismo no local (Cohen, 1977).

Diversos autores (Mathieson & Wall 1982; Gunn 1988) consideram que a gestão e o design eficaz podem permitir o desenvolvimento de uma relação simbiótica entre o meio ambiente e o turismo. Cimentando assim, uma relação sustentável entre o meio envolvente e os visitantes dos destinos. Assim é fundamental encontrar novas formas de gerir os destinos, para dar respostas às necessidades destas pessoas, assegurando a rendibilidade e viabilidade económica de todos estes negócios, sendo por isso necessário identificar de que forma dever-se-á explorar o turismo no destino, conservando a sua autenticidade.

Um dos objetos de estudo do projeto empresarial em análise, consiste em explorar dinâmicas, onde é possível adotar estratégias que aumentem o consumo turístico, mas que incentivem a conservação e restauração do património. O conhecimento da riqueza patrimonial/ histórica, de alguns monumentos, como por exemplo o Mosteiro dos Jerónimos obriga à conservação dos mesmos, segundo o traço original, de forma a não perder a sua atratividade turística. Deste modo, este monumento não é explorado por atividades externas, como a criação de um estabelecimento para fins turísticos. O projeto incide na premissa de que conhecendo a história da cidade haverá necessidade de conservar a arquitetura e o património original. Reduzindo assim, a destruição da cidade para construção de novas casas ou estabelecimentos hoteleiros e turísticos.

De forma a preparar o futuro, o projeto pretende focar-se, em início de atividade no segmento de mercado das crianças, que irão ser potencialmente os próximos empresários e investidores da cidade. Um dos objetivos do projeto passa pela educação dos mais novos para a sustentabilidade e conservação das suas cidades e respetivo património cultural. Esta abordagem não se limita ao mercado nacional, sendo extensível a turistas em viagem, em família pela cidade de Lisboa.

Por outro lado, este projeto não se esgota no sector do turismo e pretende consciencializar as crianças que frequentam o 1º e 2º ciclo das escolas portuguesas. O principal objetivo dos itinerários para este público concentra-se em transpor aquilo que as crianças aprendem nas escolas (ex. História de Portugal, Estudo do Meio) e mostrar a realidade em concreto, através da prática. Assim, por exemplo para além de estudarem, em sala de aula, o terramoto que assolou a cidade de Lisboa, em 1755, poderão recriar e visitar alguns dos locais mais afetados, como é o caso do Terreiro do Paço.

Sendo Lisboa uma cidade cheia de história é fundamental que as crianças conheçam esta cidade, não só para futuramente a poderem e a quererem conservar, mas também poderem aprender de forma prática alguns dos acontecimentos que marcaram a História de Portugal. A oferta da *Our Story in Lisbon* assume por isso duas vertentes: a turística (a empresa fornece itinerários que

exploram a experiência local, mas de maior carácter de lazer para os indivíduos que visitam Lisboa) e a educação (transposição de conhecimentos adquiridos para a realidade local).

Este projeto deve ser por isso enquadrado numa perspetiva de empreendedorismo, sendo que uma das primeiras abordagens a esta temática surge com Richard Cantillon (1755), que considera empreendedor qualquer indivíduo que adquira um bem a um determinado preço, para depois vendê-lo a outro diferente. Outros autores, como Adam Smith (1776) defendem que o papel do empreendedor é transformar a procura em oferta e Jean Baptiste (1800) considerava que o empreendedor era o indivíduo que possuía uma empresa e que acrescentava valor à economia. O conceito de empreendedorismo é muitas vezes associado à inovação (Schumpeter, 1934; Drucker 1985), no sentido em que o empreendedor apresenta novos bens ou metodologias ao mercado, que geralmente obrigam ao desenvolvimento da indústria.

Assim, a *Our Story* poderá ser considerada uma empresa empreendedora, bastante associada à inovação, uma vez que incentiva a mudança de paradigmas. Este projeto empresarial encontra-se descrito em três grandes capítulos, de enquadramento e aplicação dos conceitos, que se sucedem a esta introdução. O segundo capítulo deste projeto, apresenta o quadro conceptual relativo ao sector e à indústria onde se insere a área de atividade da *Our Story*. Após uma breve descrição do sector dos serviços, este capítulo (2) aborda a problemática em estudo, avaliando a conjuntura do turismo e procurando encontrar soluções, que permitam minimizar os efeitos nefastos do turismo, como a descaracterização dos destinos turísticos.

O terceiro capítulo aborda a componente metodológica, descrevendo as diversas matrizes e estratégias utilizadas na conceção e desenvolvimento deste projeto, nomeadamente no que diz respeito à aplicação da matriz de Ansoff, as 5 forças de Porter e a análise SWOT. Após o enquadramento do estudo, sustentado por um conjunto de autores especializados, poder-se-á avaliar o projeto empresarial e a sua rentabilidade, no capítulo quatro, designado por 'Projeto'. Neste capítulo encontra-se a descrição da *Our Story*, no que diz respeito à viabilidade do projeto empresarial, encontrando-se subdividido nos seguintes subcapítulos:

- (4.1) Sumário Executivo, (4.2) Business Description, (4.3) Enquadramento da Atividade, (4.4) Meio Envolvente, (4.5) Sector (4.6) Análise da Concorrência, (4.7) Análise do Mercado, (4.8) Plano de Marketing, (4.9) Estrutura Organizacional e Recursos, (4.10) Dimensões de Desempenho, (4.11) Plano Operacional, (4.12) Demonstrações Financeiras e Indicadores de Viabilidade (4.13) Viabilidade Económica e Social.

2. Quadro conceptual

Abordagem teórica

2.1. Sector dos Serviços

O turismo, inserido no sector dos serviços é extremamente relevante para o desenvolvimento dos países, dominando a economia e tendo um papel importante na geração de emprego. Os serviços podem ser identificados como uma relação entre a empresa e o consumidor (B2C) ou através da transferência de serviços entre empresas (B2B), onde se inclui a comercialização de serviços, tais como serviços de telecomunicação, financeiros, hospitalidade, aluguer de automóveis, saúde, entre outros.

De acordo com Kotler (1997), os serviços podem ser classificados como atividades económicas intangíveis oferecidas por uma parte, que em troca de dinheiro, tempo e esforço satisfaz as necessidades da outra parte. Os clientes de serviço esperam obter valor, seja pelo acesso a bens, mão-de-obra, habilidades profissionais, instalações, redes ou sistemas, mas normalmente não se apropriam de nenhum elemento físico, pela natureza intangível dos serviços.

A intangibilidade, a percibibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade por vezes criam dificuldades no desenvolvimento de estratégias para uma gestão eficaz. A interpretação e o reconhecimento destas características são fundamentais para se entender melhor a indústria. Deste modo, Kotler e Keller (2006) consideram os serviços intangíveis, por estes serem traduzidos em ideias, conceitos e processos não sendo por isso palpáveis. O consumidor baseia-se essencialmente na reputação da marca e do serviço.

Por outro lado, o serviço é perecível, ou seja, não pode ser armazenado (stock), sendo que o consumo do produto se esgota numa utilização. Deste modo, uma noite num estabelecimento hoteleiro que não é vendida é uma noite perdida, não se podendo vender posteriormente. O serviço é também heterogéneo, variando consoante o cliente, o que dificulta a perceção e a melhoria de qualidade dos serviços. Cada cliente tem uma opinião e uma visão diferente sobre um mesmo serviço, que nem sempre é igual porque as próprias pessoas que o desempenham nem sempre são as mesmas. Por fim a produção e o consumo são simultâneos, característico da inseparabilidade.

2.2. Turismo

Em 1982, Mathieson e Wall definiram o turismo como o «movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades». (Mathieson & Wall, 1982). Atualmente são aceites dois tipos de definição de turismo, consoante os objetivos em análise, na ótica conceptual ou técnica. No primeiro tipo de abordagem identificam-se as características essenciais para o turismo e aquilo que o distingue das restantes atividades. Através do ponto de vista técnico, poder-se-á obter informações para uso estatístico ou legal (Theobald, 1998, citado por Cunha, 2009 pp. 30).

Esta definição levanta algumas questões, no sentido em que as atividades desenvolvidas não são exclusivas ao período de permanência nos destinos e algumas dos edificados não são criados propositadamente para satisfação das necessidades/desejos dos turistas, mas acabam por ser atrativas para os mesmos. Este é o caso dos recursos naturais/ históricos, que provocam a deslocação e o interesse por parte dos turistas. A título de exemplo, o Coliseu de Roma, reconhecido pelos combates entre gladiadores é atualmente um dos pontos de referência turística, em diversos circuitos europeus.

A Organização Mundial do Turismo (OMT,1994) classifica o turismo, numa abordagem técnica como o «conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros» (Cunha, 2009 pp.30). Apesar da definição apresentar algumas lacunas, no que diz respeito por exemplo à exclusão da oferta e à inclusão de todo o tipo de viajantes, existem alguns elementos que permitem identificar e caracterizar este sector (Midleton, 1996): o visitante é o indivíduo que desenvolve atividade(s) fora do seu ambiente habitual, excluindo por isso os percursos de rotina, como o trabalho ou outras práticas sociais, recorrendo muitas vezes a meios de transporte, para facilitar a deslocação entre pontos.

De forma complementar, Cunha (2009) considera que os equipamentos/empresas não podem ser considerados turísticos quando as «atividades económicas, culturais e recreativas que sejam predominantemente destinadas à utilização dos residentes ou das pessoas que se desloquem para o local onde se situam para aí desenvolverem uma profissão remunerada» (Cunha, 2009, p. 31). Esta classificação também poderá depender do destino em que o edificado se insere, sendo que um restaurante em Lisboa, que atraia maioritariamente os residentes, não deverá ser classificado como um estabelecimento turístico. No entanto, outro restaurante, por exemplo no centro de Vilamoura, no Algarve poderá vir a ser logo classificado como turístico, devido à atração do destino turístico.

A análise ao sector turístico torna-se bastante complexa pelo seu funcionamento em sistema, uma vez que, vários elementos, por vezes até relacionados de forma indireta com o turismo influenciam diretamente a oferta e a procura. Com base no estudo de Gross (1965 citado por Cunha, 2009, pp. 117), o sistema turístico pode ser definido como «um sistema humano, espacial e temporal; aberto que recebe influências exteriores e está em estreita conexão com elas; caracterizado por conflitos e cooperações internas-externas; composto por vários subsistemas e que na sua essência é um subsistema de um sistema mais vasto; com perda de controlo e coordenação em vários dos seus elementos constitutivos» (Cunha, 2009, pp. 117).

2.2.1. Enquadramento Geral | Turismo

O turismo é um sector importante para o crescimento económico de vários países, contribuindo não só para o aumento do PIB, mas também potencializando a geração de emprego. Por essa razão, existem cada vez mais entidades públicas e privadas, tanto a título coletivo como individual a investirem, em larga escala nesta indústria. De acordo com a OMT (2016), prevê-se que o sector venha a crescer ainda mais nos próximos anos, principalmente em mercados emergentes e em desenvolvimento. Estima-se que a chegada de turistas internacionais, à escala mundial, registre um crescimento anual de 3,3% entre 2010 e 2030, podendo chegar, em 2030, a 1,8 mil milhões de turistas. (Barómetro UNWTO, 2016)

Contudo, poderão existir situações pontuais que alterem a procura, como casos de instabilidade política, social e económica, que ocorrem a nível mundial, afectando o turismo e que impactam a escolha dos destinos turísticos. Alguns destes cenários assolaram os principais mercados concorrentes do turismo em Portugal, o que de certa forma permite justificar o grande aumento do fluxo turístico registado em Portugal, nos últimos anos.

A crise financeira de 2008, que começou no sector imobiliário, nos EUA (entre 2007 e 2008) desencadeou uma fase de grande recessão nos mercados, influenciando directamente a escolha do destino, em função dos rendimentos dos consumidores. Com a falência do *Lehman Brothers*, um dos grandes bancos de investimento americano, os mercados financeiros entraram em colapso e a crise espalhou-se até à Europa e pelo resto do mundo, alterando todo o processo de decisão de compra. Alguns turistas tentam recuperar desta crise financeira, o que pode significar uma maior sensibilidade ao preço. Algumas regiões de Portugal beneficiaram com esta crise, uma vez que grande parte dos portugueses, não tendo rendimentos para ir para o estrangeiro, optaram por viajar em Portugal Continental e Ilhas.

Por outro lado, o turismo em Portugal, de forma geral também tem vindo a beneficiar da conjuntura política externa da indústria em alguns destinos concorrentes. A instabilidade nos países do Magreb levou a uma grande percentagem de viajantes a alterarem as suas escolhas turísticas, optando por destinos que oferecessem produtos turísticos similares, aos que encontravam nestes países, agora em crise. A instabilidade dos mercados financeiros (ex. Grécia) e a grave crise migratória também tiveram grande impacto nas escolhas turísticas. Deste modo, o padrão de consumo turístico sofreu uma mutação e alguns destes países acabaram por perder quotas de mercado, que mais tarde vieram a ser absorvidas por outros países, como é o caso de Portugal.

A falta de segurança associada a alguns destinos, por serem grandes alvos de atentados ou manifestações violentas, alguns deles impulsionados pela Primavera Árabe como a Turquia ou o Egipto, alteraram a imagem e a perceção externa do país, causando efeitos negativos em diversos sectores, nomeadamente no turismo. A imagem de um país é um atrativo para os turistas, sendo a segurança um dos fatores decisórios na hora da escolha do destino. De acordo, com o Barómetro da OMT (2016) houve um claro decréscimo na chegada de turistas a países como a Grécia, Turquia, Ucrânia e Tunísia, contrastando com um aumento de turistas de 9,7% em Portugal.

A análise destes dados permite não só constatar a importância do turismo em Portugal, mas também possibilita a criação de planos estratégicos de desenvolvimento turístico no país. O turismo, que funciona geralmente num ambiente extremamente volátil, por vezes é obrigado ao reajuste de procedimentos, como por exemplo através da criação de novas estratégias de retenção e captação de turistas.

Deste modo, torna-se relevante o desenvolvimento de planos estratégicos no turismo, tanto para as diferentes regiões, como para Portugal. Numa fase inicial, o plano definido para o turismo em Portugal era designado por PENT 2007, que apesar de já não estar em vigor permite, através da sua análise tirar algumas ilações no que diz respeito à evolução dos objetivos estratégicos para o turismo em Portugal.

2.2.2. Turismo em Portugal

PENT 2007: Plano Estratégico Nacional do Turismo

Em 2007 foi apresentado o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), com o intuito de identificar os elementos diferenciadores e qualificadores, que fariam de Portugal um destino turístico competitivo. Na altura, Portugal estava a perder quota de mercado a nível internacional e dependia fortemente do desempenho de três regiões: Algarve, Lisboa e Madeira. Para além

desta situação, na qual se encontrava o sector turístico e hoteleiro, Portugal, em algumas regiões sofria de fortes problemas de sazonalidade e elevadas limitações nas ligações aéreas.

O plano definia então, na sua proposta de valor, diferentes elementos que poderiam melhorar o desempenho de Portugal, enquanto destino turístico: elementos qualificadores (Autenticidade Moderna, Qualidade competitiva e Segurança) e elementos diferenciadores (Clima e Luz, Cultura e Tradição, Diversidade Concentrada, História e Hospitalidade).

O PENT (2007) identificava ainda um conjunto de *Linhas de Desenvolvimento Estratégico* para o sector turístico. Entre elas, destacam-se: a aposta nos mercados emissores; a consolidação e desenvolvimento de 10 produtos estratégicos; o desenvolvimento de características distintivas nas diferentes regiões do destino; desenvolvimento de 6 polos turísticos; aumento de ligações aéreas; enriquecimento da oferta; aposta na promoção e distribuição, de forma a chegar aos turistas. Por outro lado e de forma, a reforçar os fatores de qualificação, descritos anteriormente, era necessário consolidar os produtos estratégicos e desenvolver uma oferta diversificada para cada uma das regiões.

Indo ao encontro deste plano, foi criada a marca estratégica 'ALLGARVE', com o intuito de promover a inclusão e o sentimento de união entre estrangeiros (principalmente provenientes do Reino Unido) e portugueses. No entanto, cinco anos depois da sua implementação, a secretária de Estado do Turismo, Ana Mendes Godinho deu por terminada esta estratégia turística na região, considerando que a ação promocional não foi desenvolvida com sucesso no Algarve.

PENT: Horizonte 2013-2015

O PENT 2007 apresentava algumas lacunas que necessitavam de ser colmatadas, entre elas, destaca-se a falta de realismo nos dados apresentados no plano, uma vez que os resultados ficaram muito além daquilo que tinha sido estimado. Assim, surge o PENT 2013-2015 (2012), uma revisão da estratégia de desenvolvimento turístico de Portugal, feita em 2007. Neste plano são redefinidas novas metas e novas linhas de orientação.

No PENT 2013-2015, mantém-se a mesma proposta de valor, com elementos diferenciadores e qualificadores, mas aposta-se em novos projetos. Os produtos turísticos e as regiões turísticas são reorganizados, sendo que Lisboa é dividida em duas partes (cidade e região: a região de Lisboa pode ser sintetizada a três distritos: Lisboa, Setúbal e Santarém) e o *Porto e Norte*, deixam de ser apenas uma região (como em 2007), passando a competirem em separado. O quadro seguinte ilustra os produtos em desenvolvimento, complementares, consolidados e emergentes.

Quadro 1
Matriz dos Produtos Turísticos em Portugal

| | | | | | | | | | | |
|----------------------|--|------------------|---|--|---------------------|-------|---------------------|--|--|--------------|
| C | C spa/ talass. E t. médico | P | D náutica de recreio D <i>surfing</i> | D obs. aves | ALGARVE | P | D | | C | P |
| C | C spa/ talass. | D | D náutica de recreio D <i>surfing</i> | C passeios D t. equestre D obs. aves | LISBOA (região) | D | | | P inclui Touring religioso P peregrina- ções | C |
| C | E t. médico | | | | LISBOA (cidade) | | P | P | Short breaks | |
| C | C spa/ talass. | E | D náutica de recreio E <i>surfing</i> | P passeios | MADEIRA | C | | | P | D |
| GASTRON. E VINHOS | | TURISMO SAÚDE | TURISMO RESIDEN. | TURISMO NÁUTICO | TURISMO NATUREZA | GOLFE | TURISMO NEGÓCIOS | ESTADIAS DE CURTA DURAÇÃO EM CIDADE | CIRCUITOS TURÍSTICOS RELIGIOSOS E CULTURAIS | SOL E MAR |
| C | P termas C spa/ talass. | | E náutica de recreio E <i>surfing</i> | D passeios D t. equestre | NORTE (região) | C | | | P inclui Touring religioso | |
| C | E t. médico | | | | PORTO (cidade) | | D | D | Short breaks | |
| C | P termas E t. médico C spa/ talass. | | E <i>surfing</i> | D passeios | CENTRO | | | | P | C |
| C | | E | D <i>surfing</i> | D t. equestre D obs. aves | ALENTEJO | | | | P | C |
| C | | | D náutica de recreio E <i>surfing</i> | P passeios D obs. aves | AÇORES | | | | D | |

E, P emergente C, P complementar D, P em desenvolvimento P, P consolidado

Fonte. Análise Turismo de Portugal, PENT 2013-2015 (2012)

Concentrando a análise da matriz na região e cidade de Lisboa poder-se-á verificar alterações nas propostas desenvolvimento de alguns produtos turísticos. Os quadros seguintes sintetizam, com base nos planos anteriores, as apostas do sector turístico para a cidade e região de Lisboa. A classificação de ‘Nível 1’ representa o produto com maior interesse e investimento, sendo que o ‘Nível 4’ representa o de menor relevância para o destino.

Quadro 2
Produtos Estratégicos para Lisboa (cidade e região)

| Produtos Turísticos em Lisboa (Cidade e Região) | | | | | | | | | | |
|---|-------------|------------------|---------------------|-----------------|---------------------|---------|---------------------|------------|-----------------|-----------|
| PENT | Gastronomia | Turismo de Saúde | Turismo Residencial | Turismo Náutico | Turismo de Natureza | Golfe | Turismo de Negócios | City Break | Touring | Sol e Mar |
| 2007 (Cidade e Região) | Nível 4 | Nível 4 | - | Nível 3 | Nível 4 | Nível 3 | Nível 2 | Nível 1 | Nível 1 | Nível 3 |
| 2013 - 2015 (Cidade) | C | E | - | - | - | - | P | P | Short Breaks | - |
| 2013-2015 (Região) | C | C | D | D | C/D | D | - | - | P | C |

Legenda: E emergente C complementar D em desenvolvimento P consolidado

Fonte. Elaboração Própria

Este novo plano distingue o destino entre região e cidade e por isso distribui os produtos turísticos por estes dois elementos. Assim, justifica-se por exemplo a falta de investimento em *Turismo de Negócios* na região, concentrando o investimento na cidade. Esta divisão permite identificar a força dos produtos no destino em análise, contrariamente ao PENT 2007, que generalizava por uma área muito mais extensa, ao agregar a cidade de Lisboa à região. Deste modo é possível verificar que a região e a cidade dispõem de investimento em todos os pontos estratégicos definidos pelo PENT, o que pode justificar a grande atratividade do destino. Os produtos turísticos classificados como complementares não têm tanto peso na estratégia de desenvolvimento do turismo na região/ cidade, uma vez que não são considerados chave, no desenvolvimento turístico de Lisboa.

Turismo 2020

O documento *Turismo 2020* (2015) apresenta, em primeiro lugar, um conjunto de pressupostos base para a elaboração do plano, assim como enumera os diferentes passos da metodologia e do processo para a realização do mesmo. Após esta identificação, são expostos os dados estimados pelo Turismo de Portugal, descrevendo as grandes tendências internacionais, ao nível demográfico/sociocultural, económico, ambiental, tecnológico e dos transportes. No caso, por exemplo das tendências demográficas, destaca-se o envelhecimento da população, o aumento da procura de destinos que ofereçam bons serviços de saúde e o crescimento de uma nova tendência, para destinos que ofereçam mais benefícios para a saúde.

Segundo o diagnóstico exposto no plano, Portugal está integrado na maior região turística do mundo (Europa), uma vez que este continente continua a obter a maior fatia do mercado de chegadas internacionais (50%), com cerca de 43% de receitas provenientes do turismo. Neste plano são apresentados os dados referentes à oferta, aos recursos e à procura turística, em relação ao número de dormidas, assim como a evolução de cada uma das regiões que fazem parte do território Nacional. Apesar destes planos terem sido desenvolvidos a médio/longo prazo será interessante verificar que muitos deles foram reformulados e até concebidos antes da conclusão do plano anterior em vigor. A instabilidade no sector exige esta constante atualização de estratégias a aplicar às regiões turísticas.

Estratégia Turismo 2027

Em 2016, o turismo em Portugal alcançou valores acima dos estimados, aumentando a atividade turística, principalmente na época baixa, reduzindo assim sazonalidade. De acordo com o plano, o turismo em Portugal representa 16,7% das exportações nacionais, sendo uma das maiores atividades económicas exportadoras de serviços do país.

A abordagem do plano centra-se no futuro comunitário entre o período de 2021 a 2027, no entanto são definidos um conjunto de ações e objetivos a concluir a curto prazo. Um dos principais objetivos deste plano é a liderança do turismo do futuro, com foco nas pessoas. Pretende-se assim criar um destino turístico sustentável, que incentive o desenvolvimento social, ambiental e económico, apostando em cinco eixos estratégicos: valorizar o território, impulsionar a economia, potenciar o conhecimento, gerar redes e conectividade e projetar Portugal.

Em destaque, o plano identifica uma meta de sustentabilidade social relevante para a problemática em análise: «assegurar que o turismo gera um impacto positivo nas populações residentes». Neste sentido, este novo plano já questiona a exploração turística de zonas residenciais e o impacto na mesma. Para a produção destas linhas de orientação tiveram lugar alguns *focus groups*, alguns deles em mercados estratégicos, como Espanha e Reino Unido, que permitiram obter algumas ilações, no que diz respeito a oferta de Portugal.

Desses encontros foram definidos pontos a melhorar, como a estruturação do produto; notoriedade - o destino é geralmente reconhecido apenas por sol e praia; conexões aéreas durante todo o ano; falta de Recursos Humanos (RH) qualificados; informação sobre o destino; promoção dirigida aos mercados-alvo e por isso mais eficaz; coordenação entre regiões e informação e condição de mobilidade para visitar o país. Por outro lado, foram ainda definidos os pontos mais positivos e atrativos do destino: hospitalidade, segurança, história e cultura, o destino supera as expectativas, boa relação qualidade/preço, diversidade de oferta, autenticidade com modernidade e aumento das acessibilidades aéreas.

Os produtos turísticos apresentados no PENT 2007 sofrem uma reforma, passando a ser designados por ativos estratégicos para o turismo em Portugal, sendo constituídos por: pessoas (residentes, turistas e profissionais), ativos diferenciadores (clima e luz, história e cultura, mar, natureza e água), ativos qualificadores (gastronomia e vinhos, eventos artístico-culturais, desportivos e de negócio) e ativos emergentes (bem-estar, *living-viver* em Portugal) (Estratégia Turismo, 2027).

Devido à nova realidade, não só de Portugal, mas também da Europa, relativamente à problemática apresentada anteriormente, pode-se verificar a relevância do tema, principalmente no que diz respeito à descaracterização das cidades. Deste modo, alguns dos principais pontos de intervenção vão encontro da necessidade de recuperar tradições e demonstrar autenticidade. Considerando estes ativos, foram definidos um conjunto de projetos prioritários (anexo I) para o horizonte 2017-2020, de acordo com os cinco eixos acima apresentados. A descrição completa destes mesmos projetos, definidos pelo plano encontra-se disponível no documento 'Estratégia Turismo 2027', através da entidade do Turismo de Portugal.

Estas linhas de orientação, para cada eixo estratégico permitem às entidades reguladoras identificarem os pontos possíveis de investimento, mas também contribuem para que as empresas do sector desenvolvam estratégias que vão em encontro não só das necessidades do consumidor, mas também do destino. Para conhecer o consumidor é fundamental a identificação dos mercados externos prioritários, que no plano são divididos em:

- **Mercados Estratégicos:** com histórico em Portugal - Espanha, Alemanha, Reino Unido, França, Brasil, Holanda, Irlanda e Escandinávia;
- **Mercados de Aposta:** grandes emissores de turistas - EUA, China e Índia;
- **Mercados de Crescimento:** contribuem para a diversificação da procura - Itália, Bélgica, Suíça, Áustria, Polónia, Rússia e Canadá;
- **Mercados de Autuação Seletiva:** pela sua distância e dimensão dificultam a promoção - Japão, Austrália, Singapura, Coreia do Sul, Israel e Países Árabes.

A atração destes mercados exige uma elevada diversificação da oferta, de forma a corresponder o mais possível às necessidades dos consumidores. A especialização em segmentos de mercado alvo poderá traduzir-se em maiores e melhores resultados para a indústria do turismo em Portugal, no entanto será necessário conservar a identidade do país. O funcionamento do sector turístico e hoteleiro não é a principal problemática em estudo, mas sim os efeitos nefastos que a indústria pode apresentar para o desenvolvimento e crescimento sustentável dos destinos, principalmente no que diz respeito à destruição da autenticidade dos locais.

2.3. Descaracterização da cidade

Portugal tem vindo a aumentar o seu fluxo turístico, muito potencializado pelo aumento do investimento no sector turístico e hoteleiro, com impacto transversal em diversas indústrias do mercado nacional. Em Lisboa houve um acréscimo exponencial do alojamento local, impulsionado pelo aumento do turismo que tem gerado fenómenos como a gentrificação, onde na capital, de acordo com os dados da Pordata e do Turismo de Portugal, em 2015 o número de turistas que visitaram Lisboa foi 7 vezes maior que o número de residentes da cidade (Pordata & Turismo de Portugal, 2015).

Assim, será fundamental entender o conceito de gentrificação, que surge inicialmente em 1964, pela socióloga Ruth Glass, para descrever o processo de ocupação dos bairros industriais de Londres pelas classes média-altas (Glass, 1964, citada por Slater, 2011). De acordo com a definição, ocorre uma reestruturação das cidades, numa primeira fase através da expansão do espaço físico do centro, seguido da difusão do poder cultural e posteriormente uma transformação total do centro da cidade, indo ao encontro de uma cultura internacional. A gentrificação resulta na valorização imobiliária de uma determinada zona urbana, que condiciona o número de residentes, de menor poder económico a deslocarem-se para outros pontos da cidade, para dar lugar à construção de edificado destinado à população com maior poder económico, correspondente às classes mais altas da sociedade. (Glass, 1964).

A gentrificação não tem relação direta com o aumento do fluxo turístico, no entanto o espaço físico, neste caso o centro da cidade torna-se mais atrativo para os turistas (Barretto, 2007). Alguns edifícios com elevado património histórico e cultural têm tendência a dar lugar a projetos de construção que envolvem a exploração turística. Em Lisboa isso acontece, por exemplo, com o Ateneu (130 anos de história), na Rua das Portas de Santo Antão, que está em processo de aprovação de um projeto para a construção de um hotel nesse espaço.

No caso das habitações particulares, as rendas praticadas são elevadíssimas o que muitas vezes leva os residentes a venderem as suas casas, por não terem possibilidades financeiras de as sustentar. Em Alfama, um dos bairros mais típicos e turísticos da cidade de Lisboa há cada vez mais pessoas a receberem ordens de despejo e a deixarem as casas que pertenceram durante décadas às suas famílias, para dar lugar a hostels e alojamentos para turistas.

Alguns destes problemas acabam por surgir porque a indústria turística procura muitas vezes chegar às massas, em vez de se especializarem em segmentos ou até nichos de mercado. A problemática da criação do turismo para massas, de forma desmedida e descontrolada, muitas vezes obriga à necessidade de criar políticas que minimizem os danos causados por este mercado. A aplicação de taxa de alojamento/ estadia poderá ser um destes exemplos, mas neste

caso é possível constatar que nenhum dos *players* e/ou intervenientes neste ambiente (investidores, empresas, turistas e residentes) deseja turismo de massas, uma vez que a longo prazo nenhum deles beneficia deste tipo de turismo.

Um exemplo claro desta situação é a cidade de Barcelona que, inserida no plano estratégico de turismo da Catalunha para 2020 já identifica algumas debilidades do turismo, especialmente nas zonas costeiras. A justificação destes pontos resulta da adoção de um modelo turístico baseado muito mais na quantidade do que na qualidade, que teve inúmeras consequências negativas para a região.

Apesar do crescimento do fluxo turístico, a Catalunha verifica que existe uma degradação da paisagem, considerada matéria-prima do turismo, a oferta está obsoleta, há uma clara fragmentação e descoordenação do sector (entidades privadas e públicas), os níveis de serviço são de baixa qualidade, há um escasso recurso a novas tecnologias aliadas à falta de inovação na indústria. A adoção de novas estratégias torna-se ainda mais complicada devido à ausência de informação estatística relevante, que permita a tomada de decisões.

A situação arrasta-se para todas as outras regiões do país, sendo que o plano de turismo de Espanha reconhece a elevada saturação dos destinos, principalmente na época alta, que tem impacto direto nos níveis de satisfação da procura e dos turistas. Por outro lado, segundo este plano existe um grande desconhecimento da cultura espanhola no estrangeiro, havendo também falta de identidade nas propostas turísticas. O planeamento turístico dos destinos é inadequado, associado a uma excessiva concentração geográfica de estabelecimentos de alojamento turístico e/ou residencial. Toda esta situação tem vindo a aumentar a deterioração do meio ambiente num número elevado de destinos em Espanha, como consequência de um consumo e urbanismo excessivo e desordenado (Generalitat de Catalunya, 2016).

Em 2016, Barcelona, uma cidade com 1,6 milhões de habitantes acolheu a chegada de 32 milhões de turistas (20x mais que o número de residentes). A situação já há muito era esperada e a população da cidade mostrou o seu descontentamento perante este aumento desmedido. Assim, no início do ano de 2017 foi aprovada a legislação, que alegadamente irá limitar o número de visitantes na cidade. O plano que apresenta esta proposta é designado como *Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos*, que prevê a redução do número de camas disponíveis em estabelecimentos hoteleiros, através da limitação da construção de empreendimentos para este fim e deixando de atribuir licenças a apartamentos para uso turístico ou similar.

A capital da Catalunha dispõe de cerca de 50 mil apartamentos turísticos e mais de 70 mil camas em hotéis. No entanto, sofre bastante com o elevado número de espaços, especialmente apartamentos que não estão devidamente certificados e são por isso, ilegais. Principalmente este ponto tem gerado insatisfação e várias manifestações populares, uma vez que os residentes consideram que estes apartamentos possibilitaram o surgimento de fenómenos como a gentrificação. A situação gera inúmeras contestações por parte dos residentes, mas a própria força de trabalho, através dos funcionários que desempenham os serviços encontra-se em constantes protestos principalmente pela má remuneração dos seus trabalhos.

Segundo a Associação de Hoteleira de Barcelona (AHB, 2017), na pessoa do seu diretor geral, o plano não está definido segundo a realidade do mercado e da cidade. A análise realizada pela associação indica que dos 32 milhões de turistas que visitaram a cidade em 2016, 23 milhões (cerca de 72%) eram visitantes do dia (turistas de um dia). Tendencialmente este tipo de turista, cada vez mais comum com o crescimento dos cruzeiros, gasta muito pouco dinheiro na cidade. Assim uma grande percentagem dos turistas que visitou a cidade não pernitoou em nenhum estabelecimento hoteleiro ou similar.

A redução da criação do número de camas poderá vir a não ter grande impacto no turismo em Barcelona, uma vez que essa poderá não ser a maior razão pela qual há uma sob exploração do sector. Espanha já implementou várias vezes taxas e legislação de controlo da indústria, indo ao encontro daquilo que se tem verificado em diversas cidades europeias, como forma de controlar e medir o impacto do turismo na vida dos residentes.

Alguns autores, como Mathieson e Wall (1990) consideram que o turismo tem uma grande importância, no que diz respeito à conservação e reabilitação de pontos históricos, tanto edificado, como monumentos, transformando-os em recursos recreativos. Assim como o sector revitaliza atividades tradicionais, que caíram em desuso e que recebem um novo uso. Wall (1997) considera que o património deve ser melhorado, utilizado e conservado, de forma a ser visto como um recurso, passível de ser gerido.

De acordo com Dogan (1989), o turismo contribui para a revitalização das tradições, pela necessidade de potencializar e conservar os recursos culturais e apenas surge quando existe oportunidade de a mostrar a terceiros, neste caso turistas. Assim, os processos de revitalização urbana, com ou sem gentrificação, orientada para o turismo deverão ser definidos, idealmente por uma equipa multidisciplinar, que permitam desenvolver um plano que realmente satisfaça as necessidades da indústria (Deane & Gournay, 2008; Raimundo, 2008; Okumus & van Niekerk, 2015; Hartgerink, et al., 2013).

Por outro lado, os turistas, enquanto consumidores procuram cada vez mais a especialização, produtos turísticos desenhados para eles e não para as massas, por isso tendem, cada vez mais a evitar e a repetir destinos, onde há mais turistas que habitantes. As empresas e os investidores têm uma clara tendência em investir em massas, uma vez que procuram sempre a maximização dos lucros, muitas vezes sem anteverem as conseqüências futuras de tanto investimento. No entanto apercebem-se ou têm rapidamente que constatar que o consumidor do futuro, não é o mesmo de há 10 anos e que já não procura aquilo que todos os turistas visitam, mas sim a experiência local.

Assim, muitos destes negócios são abandonados quando a procura começa a diminuir drasticamente devido essencialmente às massas. Para os habitantes destas cidades turísticas, esta situação torna-se insustentável e muitos deixam de viver nos grandes centros urbanos, o que descaracteriza, em grande parte estes destinos. Assim, poder-se-á verificar que existe um ciclo vicioso, no que diz respeito à massificação do turismo. Nenhum dos intervenientes obtém grandes benefícios, por um largo período de tempo com o turismo para massas, apesar de este aumentar o fluxo turístico (turistas), potencializando os negócios na região (empresas) e gerando emprego (residentes).

Contudo, os turistas visitam os destinos pelas suas características e muitas vezes pelo carácter da cidade, que provém dos seus residentes. O decréscimo dos mesmos gera um maior desinteresse pela região, que conseqüentemente poderá resultar na diminuição da procura, que a médio-longo prazo poderá significar a redução da oferta, impactando nos negócios turísticos e hoteleiros. Pretende-se deste modo, responder a necessidades ilimitadas, com recursos limitados, onde todas as partes envolvidas procuram rendibilidade e a viabilidade económica nos seus negócios ou apenas a sua sobrevivência e sustentabilidade.

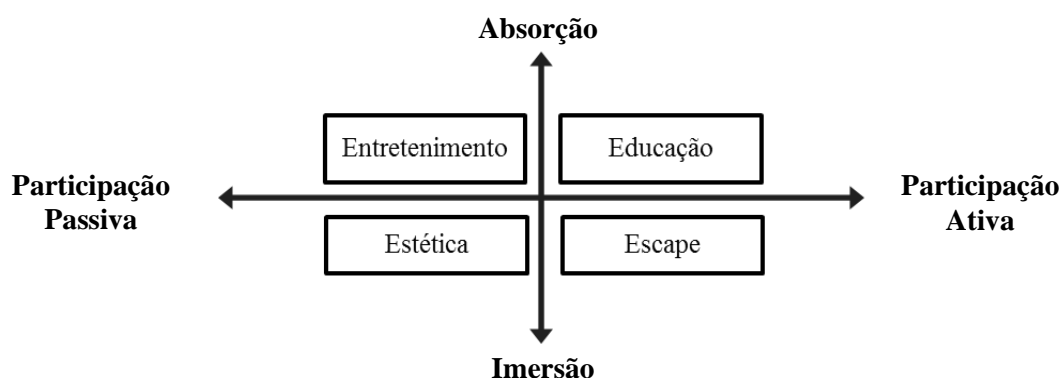
A massificação do turismo tem vindo a descaracterizar os destinos, nesse sentido é fundamental identificar que alternativas existem para que os destinos turísticos não percam a sua identidade. A massificação do turismo pode criar oportunidades turísticas, não tailor-made, como o turista procura, mas sim um produto para massas. Muitas vezes esta produção massificada aliada à necessidade de praticar preços baixos gera a criação de experiências de baixo valor e qualidade, que a curto prazo geram o descontentamento tanto por parte dos habitantes das cidades como de quem as visita.

2.4. Experiência Tailor-Made

Para dar resposta à crescente procura e às alterações da indústria será necessário oferecer experiências customizadas, que envolvam os consumidores, indo ao encontro das suas necessidades e desejos. Pine e Gilmore (1998) desenvolveram uma ferramenta que permite avaliar e definir a criação de experiências, neste caso fundamentais para o sucesso da indústria. Os consumidores estão dispostos a pagar mais por uma experiência memorável e assim sendo o turismo não pode ser considerado apenas um sector prestador de serviços, mas as empresas que o constituem devem ser geradoras de experiências. Deste modo são definidas quatro áreas de desenvolvimento de uma experiência: educação, entretenimento, estética e de escape (Pine & Gilmore, 2002).

Figura 1

Os 4 domínios da experiência



Fonte. Elaboração Própria

De acordo com o estudo destes autores, as experiências podem ser distribuídas por duas dimensões: participação (passiva ou ativa) e conexão (absorção ou imersão). Se a participação do consumidor é passiva significa que este toma uma posição de espectador, não afetando a realização da experiência (ex. assistir a um concerto), no entanto a participação é ativa quando a existência da experiência resulta da interação com o consumidor (ex. snorkelling na grande barreira de coral, na Austrália).

Por outro lado, a conexão do consumidor com o destino pode ser a nível de absorção, onde o mesmo consome a experiência ou pela imersão, que pressupõe uma interiorização da cultura e do espaço envolvente, seja através dos sons, cheiros ou cores. O foco deste projeto é a criação de experiências customizadas, que incentivem a participação ativa e a imersão. Apesar disso, idealmente todas estas áreas devem funcionar em sintonia, desenvolvendo um ponto em comum entre as quatro.

Alguns segmentos nicho de mercado carecem de oferta especializada, que vá ao encontro das suas necessidades e desejos. Um dos segmentos mais relevantes para o sector turístico são as famílias, nomeadamente, no que diz respeito ao projeto em análise as crianças. O foco/ base das famílias deixou de ser a figura paterna e passaram a ser os filhos o centro da família. As escolhas, o consumo e as próprias viagens são agora muitas vezes redefinidas pelos mais novos, de acordo com aquilo que eles mais desejam e/ou necessitam e não tanto aquilo que os pais idealizam.

Um novo estudo da HomeAway (2015) demonstra a influência que as crianças podem ter na escolha do destino turístico, designando-os por *kidfluencers*. Através de um questionário respondido por mais de 2.800 famílias, com crianças/jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos foi possível entender que o poder de decisão se encontra de certa forma descentralizado dos pais. 95% dos pais alemães questionados, afirmam que permitem que as suas crianças tenham opinião relativamente ao local a visitar, durante as férias. Este fenómeno é ainda mais visível nos pais da geração millennial, onde 1 a 3 pais (34%), nos EUA permite que a decisão final na escolha do destino turístico seja da criança.

A maioria dos inquiridos nos EUA considera que a opinião das crianças é extremamente importante porque pode ser uma forma de as envolver e agilizar a viagem. Grande parte dos pais envolve os filhos no processo de planeamento da viagem, seja para criar estímulos para a viagem, ensinar-lhes novas coisas ou por oportunidades educacionais. Ainda nos EUA, 77% dos pais deixam os filhos escolherem as atividades a realizar no destino, 53% o itinerário e 49% o próprio destino. 41% dos pais deseja passar tempo de qualidade em família, através de experiências que sejam memoráveis, explorando novos espaços e culturas, relaxando e desconectando se possível.

De acordo com os resultados dos inquéritos, as crianças procuram novas aventuras e atividades que não podem fazer em casa/ destino de origem. Uma das maiores preferências das crianças, até aos 12 anos são os parques temáticos e posteriormente a ida a praias. A influência das crianças não se resume às escolhas dos destinos turísticos e poderá ser facilmente transposta a outras áreas.

Sobre esta temática, o jornal *New York Times* (Março, 2017) decidiu analisar e registar o comportamento de algumas famílias, durante as suas viagens, identificando as principais preocupações destes turistas. Neste artigo, as crianças em fase pré-escolar são consideradas bastante sensoriais, sendo que por isso dever-se-á visitar espaço que permitam a exploração e a interação com os espaços, por exemplo a nível de tato, como carregar em botões, puxar alavancas, etc. (Klass, 2017). Por outro lado, será necessário verificar que a maioria das

exibições nos museus e espaços considerados turísticos estão posicionados ao nível olhos dos adultos, o que significa que muitas vezes as crianças entre os 3 aos 5 anos têm uma visão completamente diferente que os pais, principalmente em locais com muitas pessoas.

A partir dos 7 anos, segundo o artigo da *New York Times*, as crianças começam a dispersar os seus interesses, sendo que num grupo onde estas estejam inseridas, poderão existir interesses completamente diferentes. Apresentam maior independência, sendo também mais confiantes e dispostos a experimentar novas coisas, se estiverem em grupo (Klass, 2017).

A dimensão educacional é extremamente importante e por isso mesmo, este projeto não se concentra apenas nas crianças/ famílias em turismo, mas também para grupos de crianças (ex. visitas de estudo) e/ou famílias que queiram conhecer a verdadeira face da cidade de Lisboa. No caso concreto das visitas de estudos será necessário clarificar o objetivo das mesmas, no sentido em que muitas vezes há uma conotação negativa da justificação das visitas.

2.5. Ensino em Portugal

A visita de estudo tem como intuito a estimulação educativa e intelectual dos alunos, através da saída do espaço escolar habitual. As novas metodologias de ensino já criam objetivos no que diz respeito à interligação entre os aspetos teóricos e a prática. Ao preparar uma visita é necessário definir os objetivos de carácter geral e específico, deste modo poder-se-á desenvolver uma melhor visita de estudo.

Esta visita guiada pressupõe a transferência de conhecimentos, no entanto, com base no modelo de Pine e Gilmore (1998), os alunos devem ter uma participação ativa, orientados se possível por um guião ou outro tipo de ferramenta similar. De forma a satisfazer as necessidades das escolas, os itinerários temáticos devem ter em consideração o plano curricular e a respetiva carga horária disponível para cada disciplina (Anexo II), de acordo com o Decreto-Lei n.º 176/2014.

Dentro do âmbito deste projeto, a *in Lisbon* poderá desenvolver os itinerários temáticos dentro da componente curricular designada por *Atividades de Enriquecimento Curricular*. Os itinerários terão o mais possível o conteúdo lecionado em sala de aula, sendo por isso fundamental a identificação dos objetivos de estudo e o programa curricular. As áreas de estudo lecionadas nestes anos de escolaridade têm o principal intuito de alargar o conhecimento das crianças, por isso mesmo as escolas nem sempre têm a mesma estrutura ou o mesmo programa.

Para este projeto, o Estudo do Meio é uma das disciplinas, mas importantes pela sua abrangência, incluindo inúmeras temáticas, como as Ciências da Natureza, a Geografia, a Etnografia e a História, este último bastante para o projeto em análise. Os objetivos gerais, transversais aos vários anos do 1º ciclo consistem em valorizar a identidade e as raízes das crianças, incentivando o conhecimento deles próprios, desenvolvendo a sua autoconfiança e autoestima. De forma complementar devem conseguir identificar os vários elementos do meio que os envolve (ex. rios), obter noções de tempo e espaço, sendo capazes de identificar momentos da História e Geografia de Portugal.

Por outro lado, as crianças são incentivadas a investigar e a experimentar, assim como a reconhecer e a dar valor ao património histórico e cultural, não só do seu país, mas de outros povos e culturas. O plano e as metas curriculares para o 1º ciclo, disponíveis através da Direção Geral de Educação, encontram-se distribuídos por blocos, onde cada ano de escolaridade tem objetivos e níveis de dificuldade diferentes, consoante o nível de conhecimento. Em anexo (III) encontram-se descritos, de forma sucinta as áreas temáticas dos vários blocos.

No entanto, destacando alguns dos elementos, é possível perceber que no primeiro bloco, as crianças são incentivadas a conhecerem-se a si próprios, estimulando autoestima e confiança, assim como a valorização das suas próprias identidades e raízes. Todos os blocos, de uma forma geral incentivam a descoberta nas diferentes áreas de estudo. Por sua vez, no bloco 2 (*à Descoberta dos outros e das Instituições*), as crianças são introduzidas à importância das regras nos grupos sociais, estimulando por outro lado atitudes como a responsabilidade, solidariedade e comportamentos não racistas, sexistas, etc. Inicia-se também a aprendizagem da história, tanto das famílias das crianças, como da história do país, reconhecendo por isso vestígios de outras épocas, que permitam também a reconstituição do passado.

No terceiro bloco abordam-se vários componentes relacionados como a natureza como os elementos do meio físico. Neste ponto destaca-se a relevância e a curiosidade dos mais novos para os fenómenos naturais. Por esse motivo, as crianças são encorajadas a encontrar respostas através de experiências, se possíveis em atividades de campo. O bloco da Descoberta das inter-relações entre espaços (4) explora em detalhe o espaço, incentivando que a criança possa comparar e associar lugares, explorando para isso plantas e traçando possíveis itinerários.

Neste caso em concreto, através deste bloco, incentiva-se a orientação entre espaços, seguindo pontos de referência como por exemplo o Rossio, no caso da cidade de Lisboa. Através do bloco 5, as crianças deverão desenvolver uma atitude de experimentação, fomentando um espírito crítico. No 6º. bloco as crianças são introduzidas na importância da conservação do ambiente e são incentivadas a ter uma participação ativa na preservação dos ecossistemas. Este

último bloco é apenas lecionado no 3º e 4º ano, sendo algumas das temáticas facultativas, dependendo das condições do meio em que se insere a escola destes alunos.

Analisando estes 6 Blocos é fundamental verificar os aspetos relevantes para a conceção dos itinerários temáticos, que possam ir ao encontro das necessidades das crianças que frequentam o 1º ciclo, mas também os professores que as acompanham. Assim, a *in Lisbon* deverá funcionar em parceria com os docentes das escolas, não para só agilizar o processo, mas também com o intuito de proporcionar um melhor serviço e deste modo encontrar novas formas de captação de conhecimento.

Por outro lado, tendo em conta o plano curricular das escolas portuguesas é possível verificar que estas visitas/ itinerários poderão ser ainda mais importantes para o 2º Ciclo, que estuda de forma mais aprofundada os temas em análise. O plano curricular e a respetiva carga horária de cada disciplina do 2º Ciclo encontram-se em anexo (IV), de acordo com o Decreto-Lei n.º 139/2012 de 5 de Julho. Tendo em conta a tipologia de oferta da *Our Story in Lisbon*, os itinerários para o 2º ciclo (5º e 6º ano) inserem-se fundamentalmente na componente de Línguas e Estudos Sociais, apesar de não se limitar a esta área de conhecimento, uma vez que os itinerários podem extensíveis por exemplo às Ciências e às várias expressões artísticas.

A componente designada por ‘Línguas e Estudos Sociais’ inclui as disciplinas de Português, Inglês e História e Geografia de Portugal. A distribuição da carga horária semanal centra-se nestas últimas duas disciplinas, uma vez que é obrigatório que os alunos tenham, no mínimo 6 aulas de 45 minutos de Português. Deste modo as restantes 6 aulas poderão ser alocadas tanto a Inglês como a História e Geografia de Portugal, a critério das escolas.

A descrição na íntegra, do programa e das metas curriculares para o 2º Ciclo podem ser consultadas junto da Direção Geral de Educação para o Ensino Básico, no entanto a versão resumida encontra-se em Anexo (V). Considerando as temáticas a serem abordadas em cada ano letivo, os itinerários serão concebidos de acordo com a importância e relevância programática. Assim, os temas que carecem de um maior número de aulas terão maior relevância, no entanto não serão excluídos os restantes temas, que serão abordados de forma mais abrangente, se ajustado ao destino.

3. Componente Metodológica

Este projeto tem como objetivo principal a avaliação da viabilidade financeira da *in Lisbon*, no sector turístico na cidade de Lisboa. Através da implementação de algumas ferramentas e metodologias de estratégia será possível identificar a rentabilidade do negócio e as variáveis a ter em conta ao introduzir a empresa num mercado em fase de maturidade.

Metodologia: Métodos e Técnicas

3.1. Estratégia

O Conceito

O conceito de estratégia é amplamente discutido, por uma grande diversidade de autores. Segundo Chandler (1966), a estratégia, pode ser percebida como a adoção de um rumo de ações, com a alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos definidos. De forma complementar, o *Wordsmyth Dictionary* define a estratégia como um plano, um método ou um conjunto de ações desenhadas para se atingir um objetivo ou um efeito. Assim, a estratégia desenvolve um vínculo entre a empresa e o meio envolvente, com o propósito final de alcançar os objetivos delineados pela empresa.

Genericamente, o principal objetivo de qualquer empresa é a sua sobrevivência e longevidade, sendo que para a mesma subsistir, a longo prazo terá que realizar um volume de vendas superior ao custo dos ativos. Poderá fazê-lo de duas maneiras: penetrando num mercado que ofereça uma taxa de retorno competitiva ou posicionando-se acima da concorrência e por isso obtendo uma maior quota de mercado.

De forma a alcançar o sucesso, a estratégia terá que apresentar um conjunto de objetivos simples, consistentes e exequíveis a longo prazo. Por outro lado, é de extrema importância, que haja um levantamento prévio de informações relevantes, que permita à empresa, compreender o mercado, em que se insere o seu negócio. Este ponto torna-se bastante relevante, uma vez que permite identificar as necessidades do consumidor, assim como constatar os principais pontos fortes e ameaças, que estão adjacentes à empresa/serviço. Para além dos elementos referidos anteriormente é crucial que ocorra uma implementação efetiva da estratégia, que permita qualquer gestor atuar rapidamente, no caso de existirem alterações no ambiente competitivo.

3.1.1. Estratégias genéricas de Porter

Existem diversas abordagens estratégicas, que se diferenciam segundo o tipo de organização e sector. No entanto, Michael Porter (1990) definiu um conjunto de estratégias genéricas, que servem de base, para as restantes estratégias. Para além das cinco forças de Porter, Michael Porter apresenta um conjunto de soluções, para que as empresas consigam obter resultados favoráveis, a longo prazo, sendo que permitem, em última análise, ultrapassar as empresas concorrentes.

As empresas deverão definir o seu posicionamento no sector, de forma a delinear a sua estratégia, sendo que Michael Porter apresenta um conjunto de estratégias genéricas, através de uma matriz, onde se encontram descritas as vantagens competitivas e os respetivos alvos da empresa. A vantagem competitiva pode ser definida pela prática de preços baixos ou por diferenciação, com um alvo estratégico geral ou limitado, para um determinado segmento. De forma genérica, Porter apresenta três estratégias: liderança pelo custo, diferenciação e especialização (foco), como se pode observar no quadro seguinte.

Quadro 3

Estratégias genéricas de Porter

| | | Vantagem Competitiva | |
|------------------|-------------------|---------------------------------|---|
| | | Custo | Diferenciação |
| Alvo Estratégico | Toda a Indústria | Liderança pelo custo | Diferenciação |
| | Apenas 1 segmento | Especialização (foco) via custo | Especialização (foco) via diferenciação |

Fonte. Elaboração Própria

A estratégia de diferenciação atua, de forma global, não fazendo segmentação de clientes, trabalhando com diferentes perfis de consumidores. No entanto, nesta estratégia é importante identificar que produto/ serviço poderá ser diferenciador ou acrescentar valor ao cliente. Nesse sentido, as empresas que apliquem esta estratégia deverão desenvolver produtos ou serviços que sejam especialmente valorizados pelos clientes e que, o mais possível, satisfaçam as necessidades do consumidor. Uma vez que o novo cliente é cada vez mais informado, será fundamental destacar as razões, pelas quais a empresa X, deve ser escolhida, em detrimento da empresa Y. Por outro lado, a criação de um produto único e de qualidade, no mercado permite a prática de preços mais elevados, o que pode vir a ser bastante rentável para as organizações.

A Liderança pelo custo é associada, por norma a grandes empresas, com uma grande capacidade económica e de gestão de recursos. Este tipo de estratégia terá que ser implementada, de forma sustentada, para que dure por algum tempo. Será possível por isso, uma empresa oferecer um produto padrão a custos reduzidos, no entanto terá bastante dificuldade em manter a liderança, uma vez que os concorrentes, rapidamente poderão ultrapassá-la. Por sua vez, a estratégia de especialização opera nas duas vertentes, descritas anteriormente: via custo e via diferenciação. Neste tipo de estratégia existe um maior foco num segmento de mercado, sendo que não existe uma abordagem tão genérica, comparativamente, aos conceitos suprarreferidos.

Segundo Porter e em suma, por menor custo, pode-se entender como «a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores». A diferenciação, por sua vez é «a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência» (Porter, 1990).

Em 1994, Michael Porter desenvolveu um projeto, onde analisou a competitividade económica de Portugal, a pedido de Mira Amaral, ministro da Indústria à data. Neste estudo, Porter defende a importância dos sectores tradicionais para o sucesso da economia nacional. Deste modo, o projeto destacava um conjunto de clusters estratégicos, que melhoravam a competitividade de Portugal, sendo os mais relevantes para este projeto, a educação e o cluster económico do Turismo.

3.1.2. Estratégia de Especialização

De acordo com Porter (1990), uma empresa que pretenda definir uma estratégia de especialização, deseja ir ao encontro das necessidades específicas de um conjunto de clientes-alvo (segmento). Sendo estes segmentos reduzidos passam a ser designados de nicho. Assim sendo, uma empresa que invista ou que trabalhe, na direção ou com foco, em apenas um tipo de cliente, irá especializar-se no mesmo e, por conseguinte, poderá ter maior relevância no mercado. Este tipo de estratégia permite a utilização de menores quantidades de recursos, seja financeiros, materiais ou humanos, assim como permite a criação de maior *know-how* sobre um segmento/mercado específico. A especialização permite, em última análise, a possibilidade de se entrar num novo mercado de uma forma mais simplificada e com menos custos associados.

A especialização num produto permite à empresa focar-se na qualidade e posicionamento da marca/ produto, sendo que o produto começa a ser associado à marca e são dificilmente desassociados. As empresas podem por isso, adaptar-se à realidade e às constantes mudanças do mercado, de forma consistente.

Contudo, a expansão ou a criação de novos negócios emergentes, torna-se bastante complicado, uma vez que o cliente está bastante agarrado ao produto do *core business*. No caso de uma empresa ser reconhecida por vender apenas sapatos, terá dificuldade em vender peças de vestuário, uma vez que o primeiro já tem um grande peso no mercado. Uma das formas de contornar este ponto é através da criação de uma linha de produtos semelhantes, dentro da área de especialidade.

A estratégia de especialização deverá ser direcionada para a reflexão blue oceans (Kim & Mauborgne 2005), uma vez que a concorrência deverá ser o mais pequena possível. No entanto, uma empresa que invista em apenas um segmento, geralmente consegue aumentar a fidelização dos seus clientes, sendo que por isso, as empresas concorrentes geralmente têm maior dificuldade em entrar no mercado.

Um dos grandes riscos, desta estratégia é a possibilidade do desaparecimento do segmento de nicho, tendo em conta as mudanças de comportamento e de consumo dos clientes. Desta forma é essencial que a empresa analise que tendências/mercados irão durar por mais tempo, de forma a aplicar uma estratégia de especialização. No entanto, uma empresa líder de mercado, que tenha um alvo estratégico amplo poderá adaptar os produtos desenvolvidos por uma empresa nicho e aplicar a um conjunto maior de clientes.

Por norma, as PME's acabam por apresentar resultados favoráveis ao aplicar estratégias de especialização, que criaram através da inovação e da rotura dos mercados. Este tipo de estratégia resulta, visto que as empresas se focam nas necessidades do consumidor, que não estão satisfeitas pelas grandes empresas e focam-se em dar o melhor produto, de extrema qualidade a estes clientes.

3.2. Matrizes e Análises

Matriz de Ansoff

O sector turístico encontra-se extremamente explorado, dificultando a entrada de novo players no mercado e o desenvolvimento de produtos, como a criação de itinerários temáticos. Deste modo é fundamental que se identifique ferramentas, como a Matriz de Ansoff (1990), que ilustrem possíveis estratégias de desenvolvimento em mercados desta dimensão e nesta fase de crescimento.

Esta matriz, enquanto ferramenta de gestão, bastante utilizada em empresas em fase de maturidade da indústria, permite a identificação de oportunidades de crescimento. Este modelo de estratégia de crescimento foi criado por Igor Ansoff (1918-2002) e avalia duas dimensões: os produtos e os clientes, que podem ser atuais ou novos, que posteriormente resultam em quatro estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. O quadro 4 ilustra a matriz em análise:

Quadro 4
Matriz de Ansoff

| | | CLIENTES | |
|----------|-------|----------------------------|----------------------------|
| | | Atual | Novo |
| PRODUTOS | Atual | Penetração de mercado | Desenvolvimento de mercado |
| | Novo | Desenvolvimento de produto | Diversificação |

Fonte. Elaboração Própria

Na primeira estratégia, *Penetração de Mercado* (produto atual/ cliente atual), a empresa ambiciona aumentar ou manter a sua quota de mercado atual. É uma das primeiras estratégias a ser utilizada, uma vez que não apresenta custos de implementação muito elevados, representando por isso, um risco reduzido. Neste tipo de estratégia pretende-se convencer o cliente, a consumir mais do mesmo. Não justifica por isso alterações significativas no produto/ serviço, nem no preço, sendo que apenas se trata de questionar alguns pressupostos.

Por outro lado, na estratégia de *Desenvolvimento de Mercado* (produto atual/ cliente novo), não é implícito que haja uma mudança significativa na organização, mas pretende-se alcançar novos clientes para o mesmo produto. Por vezes é importante, para algumas empresas que já estão há muito tempo no sector, que logo nos primeiros meses façam uma redefinição das marcas, criando por exemplo novos logotipos e desenvolvendo novas estratégias de branding. Uma das formas de reajustar rapidamente um negócio e adequá-lo às expectativas do novo consumidor é ir ao encontro das suas necessidades.

Os consumidores procuram, cada vez mais uma experiência, do que um simples produto/serviço, que não apresenta nenhum valor acrescentado. Por isso e relativamente à estratégia de *Desenvolvimento de Produto* (produto novo/ cliente atual) é preciso fidelizar clientes, que surgem de uma relação de confiança, já estabelecida entre as empresas e os clientes, isto porque assim é possível criar uma experiência *tailor-made*. No sector turístico, em particular, cada vez mais o turista procura experiências desenhadas de acordo com as suas motivações pessoais e individuais. O sucesso das estratégias anteriores, através da geração de receitas, poderá justificar a adoção de uma estratégia de *Diversificação* (produto novo/ cliente novo), onde geralmente há um grande investimento financeiro e por isso o risco associado é mais elevado.

Análise PESTEL

No decorrer da análise das oportunidades e ameaças é necessário identificar os fatores, mais comuns do ambiente externo, que têm o maior impacto na empresa. Deste modo surge a análise PESTEL, que permite identificar as variáveis macro ambientais a serem consideradas, aquando a execução do projeto: variável Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental (Environmental) e legal. Inicialmente (Aguilar, 1967), esta ferramenta de gestão continha apenas 4 macro variáveis, sendo nessa altura designada apenas por ‘análise PEST’ (Política, Económica, Social e Tecnológica). Posteriormente e tendo em conta as condições dos mercados, a análise foi estendida a outras áreas relevantes de análise.

A partir dos anos 80 começaram a surgir outros autores, como Porter que vieram introduzir novas variáveis à análise, surgindo assim a PESTEL/PESTLE. A PESTEL permite definir pressupostos, que identificam rumos que as empresas podem tomar, tendo em consideração a perceção do mercado. Recorre-se frequentemente a esta análise quando há uma mudança disruptiva na empresa ou quando se entra num novo mercado.

Assim esta ferramenta de análise pode ser utilizada tanto por empresas numa fase de maturidade/ declínio, que procuram o reposicionamento da marca ou por empresas em início de operação, que necessitam de identificar estratégias que explorem a entrada de novos concorrentes no mercado. Deste modo, uma empresa que pretende penetrar num novo mercado, poderá através desta ferramenta identificar os principais fatores externos que poderão influenciar, direta ou indiretamente o sucesso da organização. Uma vez que estas variáveis não são constantes é fundamental que esta análise seja refeita de forma contínua, não se limitando apenas à fase de planeamento.

A variável Política descreve, de forma geral a estabilidade política global e as intervenções governamentais, que podem afetar os objetivos da organização. Neste ponto, a legislação em vigor e a própria influência direta do governo em algumas indústrias, poderá ter um impacto na empresa em análise, dependendo da sua área de negócio. A própria política governamental irá influenciar o desempenho e a análise dos fatores económicos, no que diz respeito ao crescimento da riqueza, através do aumento do PIB, as alterações nas taxas de juros e câmbio, que impactam especialmente a rendibilidade das empresas. Estes elementos influenciam as decisões de crescimento, através por exemplo de exportações, onde algumas empresas optam por produzir ou exportar os seus produtos/serviços para países onde a taxa de câmbio é mais favorável.

A relação entre estas duas variáveis torna-se ainda mais relevante, pela relação das mesmas com os rendimentos das famílias, comparativamente ao consumo privado. A estabilidade política

proporciona o aumento dos rendimentos e conseqüentemente o aumento do consumo, mas regista-se o inverso em situações de instabilidade política, como a da recente crise financeira. Nas duas variáveis é necessário adotar uma visão global e abrangente, principalmente devido à conjuntura atual, resultante da globalização, a economia e política mundial podem influenciar o desempenho local. Alguns dos casos mais recentes e mais flagrantes deste cenário são a crise financeira (2008), que teve início nos EUA, originando uma das maiores recessões da Europa e a crise nos países do Magreb, que tiveram repercussões por todo o mundo.

Os fatores socioculturais analisam, entre outros elementos a ética de trabalho, o nível de saúde, a distribuição etária da população e respetivo estilo de vida. Esta variável, que de certa forma depende e varia consoante os fatores políticos e económicos, determinando os padrões de comportamento e de consumo. Deste modo, com esta análise, verificam-se os elementos que poderão influenciar a procura dos serviços/ produtos. Principalmente o envelhecimento da população tem um grande impacto no desenvolvimento e na criação das organizações.

Por outro lado, o progresso tecnológico, através do desenvolvimento e evolução de novas tecnologias e I&D influencia as próprias oportunidades e ameaças, a serem identificadas posteriormente na análise SWOT. Algumas inovações poderão permitir o melhoramento de processos, que poderão resultar na redução de custos das empresas, seja pela redução na mão-de-obra ou no tempo de produção. O avanço tecnológico pode significar uma redução dos custos de produção de um produto/ serviço, que pode significar um aumento da margem de lucro. Contudo, o investimento nesta área pode também representar um aumento do preço de venda ao consumidor, se a tecnologia adquirida assim o exigir.

No caso da variável ambiental, esta permite identificar padrões e cenários climáticos que possam afetar o desempenho das empresas. O impacto ambiental, neste caso não é exclusivo à empresa, uma vez que muitos mercados estão afetos às mudanças climáticas, como a agricultura e até o turismo. Legalmente é necessário analisar a legislação a ser aplicada, de acordo com a atividade da área de negócio da empresa. Contudo existem leis que são transversais a todas as áreas de negócios, como as leis de defesa do consumidor, ambiental, concorrência ou laborais.

A relevância destas variáveis em análise, na PEST/PESTEL irão depender do contexto e do mercado em que a empresa se insere. A própria estratégia definida pela organização poderá redefinir o foco das variáveis, no sentido em que se a empresa pretende internacionalizar o seu negócio, terá que analisar com mais cuidado as variáveis económicas que poderão prejudicar o desempenho económico da empresa.

5 Forças de Porter

De forma a completar, a análise macro ambiental é fundamental avaliar o comportamento das empresas concorrentes e o impacto das mesmas no sucesso da empresa. Este modelo, criado por Porter (1979) identifica as cinco forças que determinam a atratividade de um mercado/ indústria a médio/ longo prazo. Deste modo, a *Our Story* poderá avaliar a indústria tomando em consideração as atividades das empresas concorrentes, definindo a sua própria estratégia pelo conhecimento prévio daquilo que existe no mercado. Através desta análise é possível obter uma avaliação qualitativa acerca do posicionamento estratégico, permitindo identificar potenciais oportunidades, especialmente se a empresa pretende entrar num novo mercado.

Assim, a análise das 5 forças de Porter, avalia as componentes de rivalidade entre competidores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de novos produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes. As três primeiras forças dizem respeito à concorrência horizontal, ou seja, às empresas que operam no mesmo mercado, que a empresa em análise. Por sua vez na concorrência vertical, as empresas concorrentes operam acima ou abaixo da linha de produção da *Our Story*, onde se incluem aqui os fornecedores e os clientes respetivamente.

Relativamente à rivalidade entre competidores será necessário identificar, desde logo a dimensão da indústria. Poder-se-á associar esta variável à teoria *Blue Ocean vs Red Ocean* (Kim & Mauborgne 2005), que defende que as empresas obtêm maior sucesso quando investem em estratégias *blue oceans* em vez de *red oceans*, onde existem muitos concorrentes e a rivalidade é intensa. Porter, por sua vez considera que para avaliar a rivalidade poder-se-á utilizar dois tipos de índice: CR_x (Rácio de Concentração) ou HHI (índice de Herfindahl-Hirschman).

O primeiro índice calcula o valor de quota de mercado das maiores empresas da indústria, de forma a compreender a concentração das empresas. Deste modo, “x” é a incógnita, substituível pelo número de empresas que se pretende avaliar (ex. CR₃: as três maiores empresas do mercado). Assim, calcula-se o rácio, verificando a percentagem atribuída à indústria, sendo que se a concentração for 0%, a competição é perfeita, significa que não existe uma empresa líder de mercado e que as quotas de mercado se encontram distribuídas pelas empresas do sector.

Acima de 1% e até aos 50% considera-se que a concentração é baixa (competição monopolística), 51% a 89% passa a média (competição monopolística /oligopólio) e acima de 81% poder-se-á verificar uma situação de oligopólio/monopólio, devido à concentração da concorrência. Nas indústrias onde a percentagem é menor isso significa que existem mais concorrentes e que conseqüente há uma maior rivalidade.

Por outro lado, o índice HHI, mais complexo mede a dimensão das empresas em relação à indústria, indicando a quantidade de concorrentes. Esta metodologia categoriza as empresas de 0 (mais comum nas pequenas empresas) a 1 (monopólio), sendo que uma indústria mais próximo de 0 significa grandes níveis de competitividade no sector. De forma geral, os factos que podem intensificar a rivalidade entre concorrentes, centram-se no número de empresas na indústria, os custos, as barreiras à saída e o crescimento do mercado, se este for demorado. É fundamental entender que estas forças não são estáticas, sendo necessário proceder a revisões periódicas.

Existem algumas estratégias para proteção de quotas de mercado, principalmente quando a concorrência é elevada e a tendência consiste na redução de preços. Em alternativa, a empresa poderá alterar as suas políticas de preço, começar a produzir produtos/ serviços diferenciados, desenvolver parcerias e procurar novos canais de distribuição.

Posteriormente a esta análise, dever-se-á avaliar a ameaça de novos entrantes, sendo que geralmente nas indústrias em que é exigido um maior investimento, isso leva menos empresas a surgir. Assim sendo, as principais barreiras à entrada de novos concorrentes poderão ser a especificidade nos produtos ou a necessidade de patentes, que requerem largo investimento. Por sua vez, as empresas concorrentes podem conceber produtos substitutos, sendo esta uma grande ameaça para o sucesso da empresa, onde se aplica esta metodologia. Os produtos são considerados substitutos quando satisfazem as necessidades do consumidor, mas são vendidos noutra mercado (ex. coca-cola e pepsí). Esta ameaça é maior quando o preço do produto substituto é mais baixo e a qualidade é semelhante ou superior à da empresa em análise, aplicando-se o inverso, a ameaça é reduzida.

Na ótica da concorrência vertical será fundamental avaliar as componentes dos fornecedores e dos clientes. De acordo com o modelo das 5 forças de Porter, o poder negocial do fornecedor tem tendência a aumentar nas seguintes situações, quando: existem poucos fornecedores, o comprador não é sensível ao preço e/ou não conhece o produto, a empresa não representa um grande valor de compras para o fornecedor, o custo de mudança de fornecedor é elevado, o fornecedor ganha capacidade de produção do bem que fornecia, o produto tem características altamente técnicas e não existem produtos substitutos.

No caso do poder negocial dos clientes, o facto de existirem mais clientes concentrados do que empresas, isso poderá aumentar o poder dos consumidores. Para além disso, este poder pode ser maior se os custos de mudança de público-alvo forem elevados, se o cliente conhece o produto e é sensível à mudança de preços. Terminando a análise das forças, a empresa poderá verificar a viabilidade e a sua possibilidade de subsistência na indústria onde se encontra inserida.

Análise SWOT

A análise interna e externa de uma organização permite identificar um conjunto de elementos, que são bastante úteis aquando a criação de uma estratégia de negócio. Uma das metodologias mais utilizadas, junto dos gestores é a análise SWOT, que fornece uma ferramenta, onde são analisadas quatro dimensões: no âmbito da empresa, com base na análise interna (pontos fortes e pontos fracos) e relacionadas com o ambiente externo (oportunidades e ameaças). Esta análise permite identificar os fatores controláveis pela empresa, pertencentes ao ambiente interno e as que não são possíveis de controlar pela organização (ambiente externo).

O modelo deve resultar num plano estratégico, que seja consistente a médio/longo prazo focando pelo menos uma oportunidade com elevado potencial, desenvolvendo-a através dos pontos fortes da organização. Por outro lado, após identificação dos pontos fracos dever-se-á desenvolver uma solução para ultrapassar estas fraquezas, que podem impedir a prossecução das oportunidades identificadas. Assim é fundamental decidir como alocar as forças, de forma a reduzir as vulnerabilidades da empresa face às ameaças do mercado.

A análise SWOT fornece informação que permite alocar os recursos e as capacidades de uma empresa, tendo em consideração o ambiente envolvente, onde a entidade opera. Será necessário ter em conta, que a empresa controla os pontos fortes e fracos, sendo que os pode melhorar. Uma vez que as ameaças são de responsabilidade externa, a única coisa que a empresa pode fazer é minimizando os fatores sobre os quais não tem domínio, potencializando o que controla.

Indicadores de análise de projeto

Posteriormente à avaliação das várias dimensões que constituem a empresa e a sua envolvente será necessário avaliar três componentes: o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Payback Period.

O Valor Atual Líquido representa o somatório dos *cash flows de exploração* (resultado líquido mais depreciações) menos o valor do investimento, também atualizado, tanto na perspetiva do investidor e como do projeto. Assim a rentabilidade de um projeto, pode ser medida pelo valor do VAL, sendo que se este for negativo, isso significa que o projeto não é viável.

Por sua vez, a taxa onde o VAL equivale a zero é designada por Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), sendo que esta deve ser superior ao valor da taxa de atualização. O Payback Period representa o período de tempo necessário para recuperação de capital, que foi investido para abertura de atividade. Este retorno terá de surgir de receitas líquidas, provenientes das vendas da empresa.

4. Projeto

4.1. Sumário Executivo

O Negócio em análise, inserido nas áreas de atividade de Educação e Turismo tem a designação de *Our Story in Lisbon*, tendo como missão mostrar a identidade única de Lisboa, tendo como visão a adaptação do modelo de negócio a outras cidades. Como valores, a *in Lisbon* procura o foco na cidade, a orientação para o viajante e a constante inovação. Através de uma proposta inovadora, a *in Lisbon* pretende satisfazer as necessidades de nichos de mercado, que até ao momento não se encontram satisfeitas, destacando em particular as pessoas com mobilidade condicionada, de carácter permanente (ex. invisuais) ou temporário (ex. famílias com crianças pequenas ou grávidas). A *Our Story* estimula a conservação e o desenvolvimento da identidade das cidades, sendo que apresenta uma dinâmica educacional, que permite colocar em prática aquilo que se aprende no âmbito escolar.

A experiência pessoal da promotora do projeto permite desenvolver um produto turístico de acordo com as reais necessidades do consumidor. Deste modo, tanto a experiência académica como profissional contribuem para o sucesso desta organização. A nível académico, a promotora concluiu o Mestrado Executivo em Management, é licenciada em Turismo e Gestão Hoteleira pela Universidade Europeia (Laureate Universities), tendo frequentado, um semestre no Institute of Hospitality Management, em Praga (República Checa), ao abrigo do programa de Erasmus.

A primeira experiência profissional no sector hoteleiro surge através de um estágio na receção de um estabelecimento hoteleiro, do grupo Vila Galé, que permitiu melhorar as competências comunicacionais e de atendimento ao público. Posteriormente, a promotora deste projeto foi Host da Rota Verde, organizada pela Lisbon Week (2013), blogger no Tourism Innovation Lab, escrevendo vários artigos de opinião/estudos de mercado e cocriadora do projeto Unlimited, ao qual foi convidada a ser palestrante num dos eventos da Associação Hoteleira de Portugal (AHP).

De forma complementar, a promotora do projeto *Our Story* é catequista desde 2009, desenvolvendo atividades com crianças com idades compreendidas entre os 5 e os 12 anos, sendo geralmente responsável, semanalmente por grupos de 20 a 25 crianças. Participou também ativamente no projeto SABI, uma entidade de voluntariado missionário, tendo trabalhado de perto com crianças, sem abrigos, lares de idosos e doentes mentais.

O que diferencia a *in Lisbon* da concorrência é o foco do negócio. Grande parte das empresas foca todo o seu sucesso no consumidor, deste modo irá tentar sempre satisfazer as necessidades do cliente, mesmo quando estas têm efeitos nefastos no ambiente ou na própria sociedade. No caso da *in Lisbon*, as necessidades do consumidor são importantes, mas não serão maiores do que a da cidade. Assim, os produtos turísticos são desenvolvidos de acordo com as necessidades da cidade e segundo as mesmas, aquelas que podem corresponder às dos clientes.

Por outro lado, a concorrência procura, em última análise aumentar o turismo e consecutivamente a rentabilidade dos negócios. No caso da *in Lisbon* pretende-se promover e sensibilizar para a conservação dos espaços urbanos e fomentar a educação para a cidadania. Através dos recursos humanos e financeiros disponíveis, a *in Lisbon* irá oferecer aos seus clientes um produto diferenciado e personalizado. Tendo em conta, que a *in Lisbon* encontra-se em início de atividade, estes mesmo recursos são, nesta fase inicial limitados, sendo que a estrutura do quadro da organização, em 2018 é composta por 7 elementos.

Avaliando os principais indicadores financeiros, poder-se-á verificar a rentabilidade deste projeto empresarial a curto prazo, com grande potencial de crescimento a médio-longo prazo.

4.2. Business Description

A criação desta empresa surge pela necessidade de dar resposta a uma necessidade específica do mercado e do destino. Existe pouca oferta qualificada para nichos de mercado, neste caso para famílias que viajam com crianças. Por outro lado, as cidades, devido à elevada procura de serviços turísticos, têm vindo a ser, de certa forma descaracterizadas. A experiência pessoal da promotora do projeto torna-se relevante para a seleção e desenvolvimento do mesmo, no sentido em que enquanto residente da cidade de Lisboa tem uma perceção da realidade do destino.

Este negócio pretende mostrar a verdadeira face da cidade de Lisboa, com o intuito de conservar a verdadeira identidade do destino. Numa primeira instância e para empresa entrar no mercado, o público-alvo serão as crianças: as que viajam em família e as que se encontram no 1º ciclo da escola. No primeiro grupo, os visitantes terão ao seu dispor um conjunto de itinerários temáticos, que permitam dar a conhecer às famílias a realidade de Lisboa, vista pelos locais. Nas escolas, a empresa pretende organizar vistas de estudo, que ajudem professores e crianças a adaptar os manuais escolares à realidade da cidade. Deste modo, a empresa comercializa para ambos os grupos, itinerários temáticos passíveis de customização, que permitam dar a conhecer a cidade, neste caso de Lisboa.

Este projeto é uma proposta inovadora uma vez que responde a um conjunto de necessidades do mercado que não se encontram satisfeitas, principalmente no que diz respeito à conservação/ criação de identidade das cidades e a oferta de experiências para famílias e crianças. Em particular, no caso da oferta, alguns guias indicam pontos turísticos a visitar, no entanto estes espaços por vezes nem são acessíveis a quem viaja, por exemplo com um carrinho de bebé ou simplesmente com uma criança.

Missão, Visão e Valores

Através da Missão poder-se-á definir os objetivos da empresa, permitindo por sua vez o desenvolvimento de linhas futuras de orientação. A missão da *Our Story* consiste em dar a conhecer a identidade única do destino, incentivado a sua conservação. Como visão a empresa pretende estender o negócio a outras cidades e a outros segmentos nicho de mercado, dentro do turismo para pessoas com mobilidade condicionada. Os valores da *Our Story* (foco na cidade, cliente e inovação) constituem a base da criação de todos os itinerários, começando pelo foco na cidade, que segundo as necessidades e capacidades da mesma permitem construir percursos, que futuramente são adaptados e concebidos com orientação para o cliente, de acordo com aquilo que este procura, obrigando assim a *Our Story* à constante inovação.

Este projeto empresarial tem como objetivos financeiros ganhar 10% de quota de mercado no fim do 1º ano, com o intuito de ganhar uma margem de lucro significativa, que permita liquidar possíveis empréstimos ou passivos e ainda obter lucros. Uma vez que a organização fomenta a importância do património histórico e cultural, a *Our Story* propõe-se a criar um fundo de apoio à conservação das cidades onde exerce funções, retirando 5% do seu lucro anual para este fim. Relativamente aos objetivos económicos, juntamente com os seus parceiros, a *Our Story* pretende o desenvolvimento económico dos pequenos players da cidade e residentes. Através do Marketing, a *in Lisbon* tem como objetivo, no 1º ano de atividade, a fidelização de 35% dos seus clientes, aumentando a visibilidade da marca, melhorando o seu posicionamento e perceção no mercado. Este projeto pretende criar ainda um conjunto de parcerias com entidades regionais do turismo e empresas de receção de turistas.

A nível de mercado, a *in Lisbon* pretende diversificar, no prazo de 1 ano o público alvo, estendendo a sua oferta para os mercados de Turismo Sénior e turismo para pessoas com mobilidade reduzida. A curto prazo, a *Our Story* tem como objetivo diversificar as áreas temáticas dos itinerários, explorando outros pontos turísticos, não só na região de Lisboa, mas também em outros pontos de Portugal que sejam relevantes (ex. Reguengos de Monsaraz, Algarve, Gerês). Por outro lado, a longo prazo, este projeto empresarial será estendido a outras cidades europeias, em situação turística semelhante a Lisboa, nomeadamente Barcelona e Praga.

Os objetivos sociais da *in Lisbon* consistem no desenvolvimento do conhecimento dos alunos do 1º e 2º ciclo das escolas portuguesas, o incentivo para a conservação e proteção do património cultural e social e ainda promover atitudes e valores de cidadania como a igualdade de géneros, raça ou religiões. Por outro lado, a *in Lisbon* pretende gerar empregos, indo ao encontro da realidade do sector do Turismo, sendo este um dos que mais contribui para a redução da taxa de desemprego. Deste modo a *Our Story* pretende contratar no final do 1º ano mais guias, a tempo parcial de forma a consolidar e a aumentar o número de itinerários a realizar por dia, ao mesmo tempo diversificando segmentos de mercado. De forma complementar e associado também aos objetivos sociais, a *in Lisbon* pretende contratar indivíduos preferencialmente recém-formados e/ou pessoas com mais de 60 anos, com mobilidade, uma vez que estes indivíduos geralmente são os que têm mais dificuldade em arranjar emprego e que mais podem contribuir para a *Our Story*. No caso das pessoas mais velhas (mais de 60), serão elementos de equipa que irão permitir explorar itinerários que ainda não existem no mercado, nomeadamente passeios entre avós e netos.

A médio/longo prazo, a *Our Story* gostaria também de empregar pessoas com mobilidade reduzida capazes de executar a tarefa pretendida. Não só porque transmitem aquilo que sentem e que dificuldades encontram, quando conhecem uma cidade, mas porque dão a possibilidade de outras pessoas poderem perceber aquilo que eles passam e assim sensibilizá-las. Por outro lado, permite que o turista com mobilidade reduzida encontre um itinerário que vá ao encontro das suas necessidades específicas, especialmente no que diz respeito à mobilidade.

A empresa, com designação social de *Our Story* tem sede na cidade de Lisboa, devido à própria temática da submarca *Our Story in Lisbon*, onde se insere este projeto empresarial. A empresa é uma sociedade por quotas Unipessoal Limitada, onde o capital social, sendo de fixação livre (não inferior a 1€, nas quotas Unipessoais), na *Our Story* é de 2.500€. Sintetizando a submarca para apenas *in Lisbon*, poder-se-á verificar, que esta empresa comercializa itinerários temáticos, oferecendo uma nova perspetiva da cidade de Lisboa, na sua forma mais autêntica, incentivando a conservação da identidade da cidade e do seu património.

Este projeto encontra-se sob a responsabilidade da proponente Maria Inês Souza, formada pela Universidade Europeia, tendo frequentado o Executive Master em Management e a Dupla Licenciatura Turismo e Gestão Hoteleira. A experiência profissional de 8 Anos no desenvolvimento de atividades com grupos de crianças, o estágio no grupo Vila Galé, o Projeto Unlimited, a Lisbon Week e a criação de artigos para o Tourism Innovation Lab permitem que a proponente consiga desenvolver e executar os itinerários temáticos que vão ao encontro das reais necessidades do mercado e do destino.

Por outro lado, a própria experiência pessoal torna-se relevante, principalmente no que diz respeito à identificação da problemática. Para além da paixão pela cidade de Lisboa, a proponente tem investigado várias áreas do desenvolvimento turístico, que foi complementado com visitas de campo. Em particular, a experiência em Praga, aquando a internacionalização ao abrigo do programa Erasmus, a proponente pode vislumbrar algumas dificuldades que têm vindo a surgir nesta capital, exponenciada pelo crescimento do turismo na República Checa e as metodologias utilizadas por este país, de forma a continuarem a beneficiar do turismo, sem perderem a sua identidade. A centralidade da República Checa na Europa permitiu também conhecer outros mercados (Alemanha, Áustria, Hungria), que neste momento já desenvolvem novas formas de atração de turistas e sustentabilidade nos destinos.

4.3. Enquadramento da Atividade

O enquadramento legal da atividade da *Our Story* apresenta algumas ramificações, no entanto o registo da marca deverá ser uma etapa prioritária, para a abertura de atividade. Para que tal aconteça, a empresa deverá registar a marca no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). Este Instituto, com a colaboração de entidades internacionais, tem como principal função a proteção e jurisdição dos direitos da Propriedade Industrial. Deste modo, através do INPI, as empresas podem adquirir o direito de propriedade, assegurando por isso a exclusividade de uma determinada criação, que poderá ser uma ideia, uma marca ou um design. A propriedade de produção industrial, associada aos direitos de autor origina a propriedade industrial, passível de ser registada, de forma a evitar possíveis usurpações de inovações no mercado. O registo no INPI não é de carácter obrigatório, mas poderá traduzir-se numa vantagem para a organização, no sentido em que, sendo empresa for inovadora, há a proteção da base do negócio. Através deste Instituto, as empresas podem registar patentes, design e marcas.

O registo de patente é menos relevante para este projeto porque este pedido protege essencialmente criações técnicas. Assegurando deste modo os direitos das empresas que façam produção e comercialização de produtos. Por sua vez, a proteção do design oferece a exclusividade da aparência do produto, que poderá ser na forma, cor, textura, etiquetagem, componentes, símbolos ou até *lettering*. Relativamente à marca, atributo que permite que a empresa seja identificada, distinguindo-se dos concorrentes, não podendo ser copiada ou alterada por terceiros sem autorização da empresa detentora dos direitos. Contudo, esta cláusula é quase sempre exclusiva ao sector onde se insere a empresa.

No caso da *in Lisbon*, a empresa ao registar este nome no INPI, tem os seus direitos protegidos aquando a utilização desta designação em empresas do sector turístico e de educação. O registo da marca, possível de ser processado online é um processo que envolve várias fases até à efetiva

proteção da marca, sendo que até esse momento, a empresa poderá utilizar a marca, mas deverá sempre indicar, se aplicável que o registo da marca se encontra pendente no INPI. Posteriormente ao pedido de registo da marca, a *Our Story* terá de corresponder à legislação estabelecida pelo Turismo de Portugal, na certificação de empresas de animação turística e aos acordos legais do Ministério de Educação, no que diz respeito à organização de visitas de estudo.

Enquadramento da Atividade: Turismo de Portugal

Relativamente ao Turismo de Portugal, a entidade reguladora do turismo nacional encontra-se subdividida por diversas comissões, sendo a mais relevante para este projeto aplicado a Direção de Valorização da Oferta, denominada também por DVO. A principal função desta direção consiste na promoção de “uma política de diversificação, qualificação e melhoria da oferta turística nacional, bem como de valorização da mesma, através da intervenção no ordenamento do território e na elaboração dos instrumentos de gestão territorial e no licenciamento ou autorização, classificação e registo de empreendimentos e atividades turísticas, ...” (Portaria nº 384/2015)

A atividade operacional da DVO divide-se em dois departamentos: de Estruturação da Oferta (DEEO) e de Ordenamento Turístico (DEOT). Uma das principais responsabilidades da DEEO são os projetos de licenciamento e o desenvolvimento e respetiva qualificação de infraestruturas turísticas. A DEOT, por sua vez assegura-se dos interesses do sector turístico, principalmente no que diz respeito ao cumprimento do Plano Estratégico Nacional para o Turismo em vigor. Assim, a DVO é a responsável pelo registo e reclamações de Agência de Viagens, atribuição de utilidade turística e pelo registo da Agentes de Animação Turística e respetivas empresas. A empresa *Our Story* deverá submeter-se à legislação exigida a empresa de animação turística, de acordo com o Decreto-Lei n.º 95/2013 que considera uma empresa de animação turística,

a pessoa singular ou coletiva que desenvolva, com carácter comercial, alguma das atividades de animação turística referidas no artigo seguinte, incluindo o operador marítimo – turístico [...].

Consideram-se excluídas do âmbito de aplicação do presente decreto-lei as visitas a museus, palácios e monumentos nacionais, e outras atividades de extensão cultural, quando organizadas pela Direcção-Geral do Património Cultural ou pelas Direcções Regionais de Cultura, considerando-se atividades de divulgação do património cultural nacional.

Consideram-se igualmente excluídas do âmbito de aplicação do presente decreto-lei as atividades de informação, visitação, educação e sensibilização das populações, dos agentes e das organizações na área da conservação da natureza e da biodiversidade, que tenham em

vista criar uma consciência coletiva da importância dos valores naturais, quando organizadas pelo Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I. P. (ICNF, I. P.), ou pelos respetivos serviços dependentes. (artigo 2.º, decreto-lei n.º 95/2013)

Consideram-se atividades de animação turística:

as atividades lúdicas de natureza recreativa, desportiva ou cultural, que se configurem como atividades de turismo de ar livre ou de turismo cultural e que tenham interesse turístico para a região em que se desenvolvam, tais como as enunciadas no anexo ao presente decreto-lei, que dele faz parte integrante. Para efeitos do presente decreto-lei, consideram-se:

a) «Atividades de turismo de ar livre», também denominadas por «atividades outdoor», de «turismo ativo» ou de «turismo de aventura», as atividades que, cumulativamente:

- i). Decorram predominantemente em espaços naturais, traduzindo -se em vivências diversificadas de fruição, experimentação e descoberta da natureza e da paisagem, podendo ou não realizar -se em instalações físicas equipadas para o efeito;*
- ii). Suponham organização logística e ou supervisão pelo prestador;*
- iii). Impliquem uma interação física dos destinatários com o meio envolvente;*

b) «Atividades de turismo cultural», as atividades pedestres ou transportadas, que promovam o contacto com o património cultural e natural através de uma mediação entre o destinatário do serviço e o bem cultural usufruído, para partilha de conhecimento. Excluem -se do âmbito dos números anteriores: A organização de campos de férias e similares; A organização de espetáculos, feiras, congressos, eventos de qualquer tipo e similares; O mero aluguer de equipamentos de animação, com exceção dos previstos no n.º 2 do artigo 4.º.” (artigo 3.º, decreto-lei n.º 95/2013)

De acordo com o Turismo de Portugal, toda a empresa que pretenda desenvolver o seu negócio no âmbito da Animação Turística necessita de comunicar previamente o seu início de atividade, através do registo da empresa no RNAAT - Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística. Apenas as empresas de animação turística registadas na RNAAT poderão exercer funções e atividades do agente em território português.

Posteriormente à comunicação é atribuído, a cada empresa registada no RNAAT um número de registo, que deve constar, de cariz obrigatório nos documentos da empresa, sejam contractos, anúncios ou qualquer atividade externa. Para completar a inscrição junto do RNAAT, a empresa deverá preencher o formulário de comunicação, adicionando um conjunto de documentos, onde se poderá incluir o nº do registo de marca do INPI. Por outro lado, a empresa deverá pagar uma taxa à RNAAT, com valores que podem variar entre os 20€ e os 135€, dependendo do tipo de pedido de registo.

Quadro 5

Pagamento de taxa no RNAAT

| Tipo de Pedido | Microempresa | Não Microempresa |
|--|--------------|------------------|
| Empresa de Animação Turística com reconhecimento do T. Natureza (TN) | 90€ | 135€ |
| Empresa de Animação Turística com atividades exclusivas ao meio urbano | 20€ | 90€ |

Fonte. Turismo de Portugal (Abril, 2016)

A *Our Story* pode ser percecionada como uma microempresa de animação turística, pela sua dimensão reduzida, empregando menos de 10 trabalhadores, com um volume de vendas inferior a 2 milhões de euros. Numa fase inicial a operar exclusivamente em meio urbano (ex. visitas a monumentos, percursos pedestres) sendo que por isso pagará uma taxa de 20€ à RNAAT e estará isenta de contratação de seguros, ao abrigo do decreto-lei n.º 95/2013, nos artigos 27º. e 28º.

Nos termos da alínea b) do n.º 1 do art.º 28º do DL n. 108/2009, de 15 de maio na redação em vigor, as empresas (pessoas singulares ou pessoas coletivas) cuja atividade seja exclusivamente o desenvolvimento em ambiente urbano de percursos pedestres e visitas a museus, palácios e monumentos, encontram-se isentas da obrigação da contratação dos seguros de acidentes pessoais e de responsabilidade civil.

Após a validação da marca e o respetivo registo da mesma, a *in Lisbon* terá à sua disposição alguns incentivos, de cariz financeiro. O Estado Português e algumas entidades públicas e privadas possuem mecanismos de apoio a projetos e a pequenas empresas. Para além dos diversos aceleradores de startups (onde se pode inserir a *Our Story*), como a *Startup Lisboa*, a *Beta-i* ou a *Fábrica de Startups*, o próprio Turismo de Portugal concede alguns incentivos à inovação do sector turístico, em particular. No caso deste projeto, a empresa poderá recorrer à ‘Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2017-2018’.

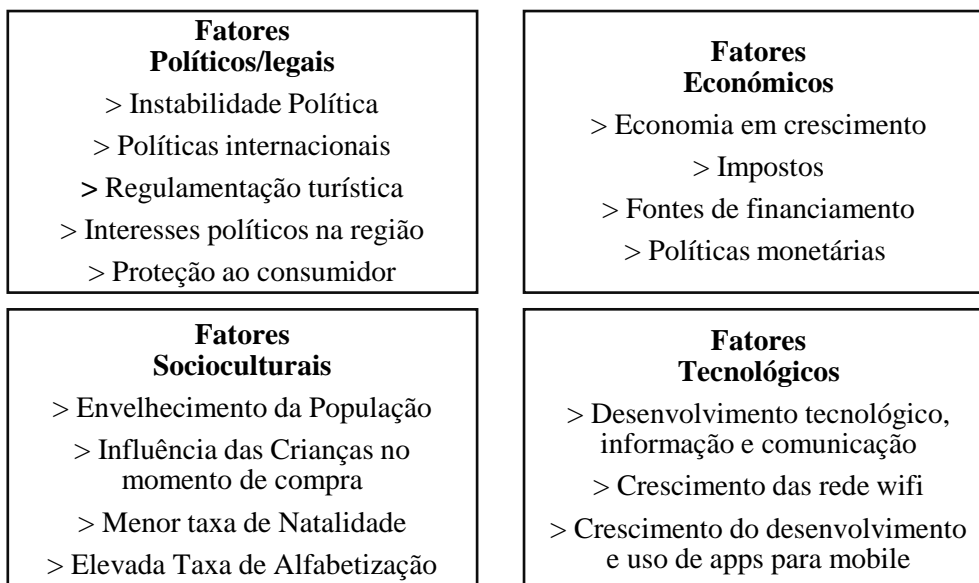
O Turismo de Portugal, através da colaboração da Portugal Capital Ventures e do Sistema Bancário disponibiliza um valor para financiamento de projetos, no sector do turismo, que contribuam para a requalificação do sector, nomeadamente no que diz respeito às empresas de animação turística que dinamizem os centros urbanos. O montante máximo do projeto não poderá exceder 75% do investimento, sendo que nas pequenas e médias empresas (PME), o Turismo de Portugal é responsável por 60% do financiamento e o remanescente fica a cargo da entidade de crédito associada. Considerando a legislação em vigor e os incentivos existentes, que podem contribuir para o sucesso da empresa, será fundamental identificar as macro variáveis que podem interferir com a concretização dos objetivos, mais concretamente da *in Lisbon*. Para isso, recorre-se à análise PEST, identificado os elementos constituintes de cada fator: Político, Económico, Social e Tecnológico.

4.4. Meio envolvente

Análise PEST

Figura 2

Análise PEST



Fonte. Elaboração Própria

A Figura 2 resume os vários componentes dos fatores em estudo, no entanto é importante dissecar cada um destes pontos. Nos fatores políticos é adicionada a componente legal, devido à complementaridade destas duas variáveis. Apesar de Portugal se encontrar numa fase de recuperação da recente crise financeira, a instabilidade política ainda existe no país, mas essencialmente na Europa, que tem inúmeras repercussões para Portugal. O próprio crescimento do turismo em Portugal, nos últimos anos deve-se à instabilidade política nos mercados externos concorrentes. Deste modo, a instabilidade ou a possível estabilidade política noutros países como a Turquia poderão influenciar o consumo turístico em Portugal, diminuindo ou aumentando o fluxo turístico nacional.

No entanto a Política e a Legislação em Portugal também têm uma grande influência no sucesso da empresa em análise, no sentido em que a regulamentação nas regiões, especialmente em Lisboa e os interesses políticos têm um grande peso principalmente no desenvolvimento turístico da cidade. Assim, por vezes alguns espaços que têm interesse turístico, passíveis de serem incluídos nos itinerários temáticos, poderão ser posteriormente excluídos, se forem criados, por exemplo hotéis nesses espaços ou se os mesmo não forem acessíveis. Por outro lado, a regulamentação dos espaços e a possibilidade da adoção de novas leis que reduzam o turismo irá ter um impacto elevado na concretização dos objetivos da *in Lisbon*.

Contudo, a economia encontra-se em crescimento, que influência direta nos rendimentos dos consumidores, sendo que alguns mercados emergentes como o Brasil poderão a vir a ser bastante relevantes para este projeto empresarial. Os lucros gerados por este desenvolvimento económico poderão assegurar o pagamento de impostos requeridos pelo Estado Português, sendo que a própria empresa poderá vir a beneficiar de melhores políticas monetárias. Por outro lado, a ausência de património suficiente para liquidar os valores a pagar ao Estado, poderá ser colmatada com recurso a fontes de financiamento, já referidos anteriormente e com elevado crescimento em Portugal.

Todavia, os fatores socioculturais poderão ter um impacto superior no sucesso da própria organização. O envelhecimento da população, aliado à redução da taxa de natalidade poderá significar a perda de consumidores na *in Lisbon*. Ao existirem menos crianças, há um menor número de famílias com filhos a viajar e um número cada vez menor de alunos a estudar em escolas tanto públicas como privadas. Não podendo influenciar diretamente esta tendência, poder-se-á identificar novos segmentos de mercado, a investir no futuro, a médio-longo prazo. Recorrendo à tendência do envelhecimento demográfico, a *Our Story* poderá investir nos itinerários temáticos para turismo sénior, cooperando junto dos lares, movimentos seniores e realizando tours orientados para as necessidades deste segmento de mercado.

Apesar de estarem a nascer menos crianças, as mesmas têm uma grande influência no processo decisório de aquisição de bens e serviços. Assim, as preferências e necessidades das crianças passam muitas vezes a ser as prioridades de quem viaja com os mais pequenos. Por outro lado a taxa de alfabetização é cada vez maior, ou seja, há cada vez mais indivíduos com estudos, sendo que no caso de Portugal a escolaridade é obrigatória até ao 12º Ano.

A nível tecnológico, a *in Lisbon* poderá beneficiar do desenvolvimento das redes wifi e das diversas plataformas tecnológicas. A própria interação das crianças com aparelhos tecnológicos e o uso regular de aplicações mobile poderá permitir à *in Lisbon* o aumento e a captação de consumidores, através dos mais novos, capazes de influenciar o consumo. Contudo, o próprio crescimento tecnológico, exige a constante inovação da empresa, principalmente pela elevada concorrência do mercado.

5 Forças de Porter

Após a análise PEST, dever-se-á avaliar o comportamento das empresas concorrentes e o impacto das mesmas no sucesso da *Our Story in Lisbon*. Esta análise concentra-se no sector turístico, para massas, devido à sua dimensão. Contudo, em alguns elementos, torna-se relevante compreender como funcionam as empresas que operam para mercados considerados nicho, como as famílias com crianças.

Ao iniciar a análise na ótica da rivalidade entre concorrentes é possível verificar, que no caso do sector do Turismo, existe um largo número de empresas concorrentes, encontrando-se este sector num rápido crescimento, devido ao aumento do fluxo turístico. De forma geral, as estratégias aplicadas pelas empresas deste sector não procuram elementos de diferenciação, focando-se principalmente em um segmento, que cada vez mais tem sido o turismo de massas, pela sua rendibilidade e resultados imediatos.

No sector concreto da *Our Story in Lisbon*, existem muito menos empresas e contrariamente aquilo que se faz no sector turístico, aposta-se em diferenciação. No entanto, as empresas deste sector, que vendem produtos turísticos a famílias continuam a não diversificar os segmentos de clientes alvo.

Por outro lado, existem inúmeras barreiras de entrada de novas empresas no mercado. O aumento do número de turistas incentivou muitas empresas do sector público e privado a investir neste sector. No entanto, por vezes a legislação não permite ou limita o início de atividade, por isso, o produto terá que ser cada vez mais diferenciado para que a empresa se destaque, existindo assim uma grande dificuldade em ganhar quotas de mercado significativas, devido ao grande número de players.

Entrando novas empresas no mercado, isso pode gerar uma ameaça perante a entrada de novos produtos substitutos. A *Our Story* faz itinerários únicos e personalizados, orientados para nichos de mercado, que ainda não é feito no sector. Contudo, uma empresa de animação turística concorrente pode criar um produto semelhante e satisfazer as necessidades destes clientes. Neste caso, a diferença será a abrangência do consumidor, uma vez que a maioria das empresas funciona com grandes grupos de pessoas, contrariamente ao que faz a *Our Story*. Por outro lado, pode vir a existir uma maior sensibilidade ao preço, devido a possíveis alterações futuras nos rendimentos, o que significaria a perda de alguns clientes, para consumirem produtos substitutos.

Através dos produtos substitutos, o cliente também ganha poder negocial, uma grande ameaça para o sucesso de uma empresa. Os avanços tecnológicos têm contribuído para o aumento deste poder, no sentido em que o turista conhece os fornecedores de serviços que existem no mercado.

Relativamente ao poder negocial dos fornecedores, esta ameaça acaba por não existir no sector das empresas de animação turística, uma vez que estas entidades não dependem de fornecedores. Contudo, estas empresas poderão requerer fornecedores de serviços externos para melhorarem o seu volume de negócios. Todavia, as empresas que fornecem este tipo de serviço, trabalhando com este sector (ex. comunicação, informática, contabilidade) são inúmeras e por isso o seu poder negocial tende a ser menor.

Ao terminar a análise das 5 forças de Porter é possível verificar que o sector do Turismo, de forma global é bastante competitivo, no entanto existem áreas possíveis de explorar, através de estratégias como a de *Blue Oceans* (Kim & Mauborgne 2005).

A entrada no mercado será sempre difícil, devido ao número de players e à capacidade de captação de consumidores, sendo necessário encontrar novas formas, criativas de distribuição de serviços. Por outro lado, devido à pressão da indústria e à propensão para o crescimento da inovação do sector, poder-se-á vir a verificar o aumento da criação de produtos substitutos. De forma a minimizar o mais possível esta ameaça, será necessário criar uma estratégia que preveja desde logo estas situações, como por exemplo um programa de fidelização de clientes.

Por sua vez, os consumidores são extremamente importantes para a organização, contudo dever-se-á fazer uma gestão do seu poder negocial, uma vez que este aumentando, geralmente impacta as receitas da empresa. Interligado a esta variável, encontra-se o poder negocial dos fornecedores, que no caso das agências de animação turística não tem um grande peso, no entanto podem influenciar o sucesso de empresas parceiras (ex. hotéis).

4.5. Sector

O sector turístico em Lisboa é altamente competitivo, principalmente nos últimos anos devido ao elevado fluxo turístico. A *Our Story* enquanto empresa de animação turística compete com diversas empresas do sector, sendo que no RNAAT estão registadas 696 empresas de animação turística (2017), sediadas na cidade e área metropolitana de Lisboa. De todas as empresas existentes no sector, 169 (apenas 4 de animação turística) foram distinguidas em 2015 com o estatuto de excelência, por apresentarem os melhores desempenhos tanto financeiros como económicos. Do conjunto destas empresas, foram criados 6.086 postos de emprego, gerando um volume de negócios de 420 milhões de euros.

Os critérios de seleção, para a empresa ser considerada uma PME de excelência são impostos pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, sendo obrigatório, por exemplo que a autonomia financeira seja superior ou igual a 37,5%. Tendo em conta a dificuldade de entrada e permanência de novas empresas neste sector, será necessário a constante atualização dos serviços, não só para ir ao encontro da procura, mas também antecipado possíveis estratégias de empresas concorrentes. Por isso, cada vez mais é importante avaliar previamente as tendências futuras, que poderão influenciar o consumo e as atividades das organizações pertencentes a uma indústria.

Tendências Futuras

Uma das tendências relevante para o projeto surge através de Melanie Notkin, fundadora da *Savvy Auntie*, que identifica e representa um novo perfil de viajante, designado por PANK - *Professional Aunt, No Kids*. Já em 2013 no WTM (World Travel Market) se identificava esta tendência e o potencial de crescimento deste novo mercado. Este mercado turístico tem uma grande quota de nos EUA, sendo que de acordo com o estudo da *Savvy Auntie*, cerca de 40% das mulheres, entre os 15 e os 44 anos não tinham filhos e 1 em cada 5 dessas mulheres são consideradas PANK, representando cerca de 23 milhões de mulheres. Este mercado apresenta assim um maior número de potencial de consumidores, comparativamente a outros mercados considerados nicho.

A maioria das mulheres PANK não tem filhos, têm mais de 18 anos (em média 36 anos), são solteiras e desenvolvem uma relação de muita proximidade com crianças de amigos ou familiares. Têm disponibilidade e recursos financeiros, acima da média das restantes mulheres, preferindo despender os seus recursos com os sobrinhos(as) ou afilhados(as). Muitas delas (7 em cada 10 - 68%) são mesmo consideradas modelos para estas crianças, sendo que as mesmas procuram regularmente conselhos destas figuras. Em média gastam, por ano e por criança US\$ 387, contudo 76% das inquiridas afirma que acaba sempre por gastar mais US\$ 500, por criança, durante esse mesmo período. Tendo em conta o número de PANKs, nos EUA, de 23 milhões, este mercado pode representar uma receita anual de 9 mil milhões de dólares (US).

A maioria das PANKs considera que as campanhas de marketing utilizadas por grande parte das agências de viagens não diferenciam as mulheres entre si, considerando que todas as mulheres são mães. É importante por isso, desde logo, identificar e distinguir as PANK das mães, senão as campanhas desenvolvidas nunca serão eficazes. É por isso fundamental entender o conceito PANK, identificando a procura, os canais/ meios em que estas consumidoras procuram (maioritariamente online) e de que forma a oferta se pode adaptar à procura. Dever-se-á investir em inovação, através da criação de pacotes turísticos, aplicações ou produtos digitais, compreendendo que este mercado procura sempre os melhores negócios, que podem ser oferecidos através de pacotes de viagens, sendo por isso essencial o desenvolvimento de campanhas online para PANKs, que estão constantemente conectadas à tecnologia, meios sociais e a internet.

De forma a atrair este público, poder-se-á recorrer à utilização de especialistas e celebridades do género feminino, em campanhas de marketing, uma vez que este mercado é muito influenciado por líderes de opinião, que neste caso poderão ser celebridades de qualquer área, da música à literatura, desde que as mesmas se identifiquem com essa personalidade.

Turismo Sénior

Outro dos segmentos relevantes para a *Our Story* poderá ser o turismo sénior, sendo que estes consumidores são facilmente associados ao segmento das famílias e crianças, pela relevância dos avós na educação dos mais novos. As futuras tendências demográficas demonstram a importância deste segmento mercado no desenvolvimento futuro do sector. Estando este segmento tão pouco explorado, existe um número reduzido de literatura e autores que explorem este grupo de consumidores, o que origina muitas vezes a adoção de conceitos inadequados. Alguns autores classificam o grupo de turistas seniores, como os indivíduos com mais de 55 anos de idade, enquanto outros dividem o segmento de mercado em dois grupos: *young-senior* (55 - 64 anos) e *senior* (+ 65 anos).

Le Serre (2008) descreve este consumidor como constituinte de dois tipos de elementos: não variáveis (características intrínsecas do consumidor, que não diferem entre indivíduos, do mesmo grupo) e variáveis. Os elementos comuns centram-se na ideia de que a população sénior tem um grande potencial para a indústria, essencialmente por serem uma grande fatia de mercado e pelo seu poder de compra. Em relação às variáveis, a idade e a própria perceção da mesma têm um enorme impacto no desenvolvimento de produtos para este sector.

Em marketing, o sector turístico sénior é por vezes dividido segundo a idade do consumidor ou se o mesmo já está reformado. Tanto um critério como o outro geram dificuldades, no que diz respeito à comparação de dados, uma vez que a idade faz com que o grupo seja extremamente heterogéneo e por isso mais difícil de identificar as suas motivações e interesses. Por outro lado, os indivíduos reformados também originam algumas dificuldades, aquando comparação de resultados, uma vez que a idade de reforma depende do país em estudo, apesar de que uma grande parte dos países define os 65 anos, como a idade de reforma.

As recentes alterações demográficas exigem, constantes e forçosas mudanças no mercado. O número de pessoas com mais de 65 anos ou com necessidades específicas, com possibilidades económicas e de saúde para viajar tem vindo a aumentar. Este segmento turístico, que até muito recentemente era considerado um mercado nicho, tem vindo a mostrar um grande potencial, com maior incidência na Europa, onde se regista o maior número de indivíduos com mais de 65 anos. O maior volume de vendas de pacotes turísticos, para este mercado, são para indivíduos com uma idade compreendida entre os 55 e os 80 anos. A diferença etária resulta num conjunto de diferentes necessidades, que necessitam de ser colmatadas. Neste sentido, é fundamental identificar o perfil de cada turista, neste segmento, verificando que existe um conjunto de pessoas ativas e outras com necessidades específicas.

O projeto *Tourage*, de análise deste sector, através do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), financiado pela UE, inquiriu 1700 pessoas, concluindo que mais de metade

(60%) tem menos de 70 anos, sendo que cerca de 40% tem entre os 70 e os 84 anos, na sua maioria do género feminino (69%). Não costuma viajar sozinho, pelas dificuldades que sentem em fazê-lo e por isso, a ausência de companhia, acaba por desencorajá-los a viajar. Dos inquiridos, 55% são casados e 25% são viúvos, sendo que as restantes percentagens são distribuídas pelos solteiros (10%) e divorciados (7%). Não tendo companheiro/a, estes turistas costumam viajar, geralmente, com amigos ou amigos. Grande parte (1 em cada 3 pessoas) costuma viajar para o estrangeiro, em situação de lazer, contudo esta proporção poderia ser superior, se existissem destinos adaptados às necessidades deste turista. (TOURAGE, 2014)

O turista sénior procura destinos que ofereçam elementos ligados à natureza ou históricos, dando prioridade à qualidade do serviço e à segurança. Na sua generalidade, não têm um interesse em particular pela prática de atividade física intensa ou a vida urbana. Por outro lado, como é próprio deste segmento, não existe uma altura do ano exata, em que estes turistas viajam, o que pode ajudar o setor a quebrar a sazonalidade, um dos fatores que mais preocupa os *players* do setor. Parte destes viajantes viaja no Verão e Outono (mais de 50%), mas também existe um grande número que prefere viajar na Primavera. (TOURAGE, 2014)

Grande parte dos inquiridos organiza e planeia a sua própria viagem, muitas vezes baseada em experiências passadas, sendo estes consumidores extremamente fiéis à marca. Este turista tem tendência a recorrer às recomendações de familiares e amigos, no entanto a opinião de um médico, poderá ser a mais relevante. A recomendação, por parte de um médico, para a ida para uma estância de termas, tem um impacto superior na decisão do turista, comparativamente ao da publicidade, principalmente a online. (TOURAGE, 2014)

As tecnologia e meios de comunicação via internet não chegam a ser relevantes, para a maioria dos consumidores deste segmento de mercado. De acordo com o *Tourage*, apenas 7% utiliza internet como fonte de pesquisa. Assim, poderá ser ainda importante investir em meios físicos (ex. brochuras) como forma de atração deste consumidor. Todavia será importante verificar que esta tendência, a longo prazo deixará de existir, uma vez que as novas gerações estão completamente absorvidas por estes meios, sendo elas a futura geração sénior. (TOURAGE, 2014)

Acima de tudo, será relevante verificar que o turista com mais de 60 anos, que tenha mobilidade condicionada pode ter uma grande influência na escolha do destino, onde uma família poderá passar férias. Muitas vezes o destino das férias em família é escolhido de acordo com as necessidades dos mais novos (ex. hotel ao pé da praia ou comida para bebés), mas também dos elementos da família mais velhos, procurando viajar para destino adequados a esta realidade, em detrimento de locais sem condições de receção a este turista.

O Mercado

Mercado Internacional

Para Portugal, torna-se relevante o investimento neste sector, visto que os principais mercados que visitam o território nacional estão a envelhecer, com tendência a que o número de pessoas com mais de 65 anos de idade aumente e conseqüentemente seja necessário melhorar os acessos aos destinos e aos espaços. Segundo o Projeto OSSATE, empresa que fornece informação sobre acessibilidade, está previsto um aumento considerável da população sénior nos principais mercados emissores. De acordo com este projeto (OSSATE), tendo como base de investigação, o Eurostat, a procura geral da acessibilidade na Europa, em 2006 estava estimada em 127,5 milhões de pessoas, valor que representa mais de 27% da população europeia. O valor estimado inclui a população com incapacidade e as pessoas com mais de 65 anos. (OSSATE, 2005)

Idealmente, de forma a melhorar a experiência turística, o Turismo Sénior deve ser associado ao mercado da acessibilidade, que apesar de ser considerado um mercado de nicho tem um grande potencial. A maioria dos países da Europa tem 20% a 37% da população total à procura de melhores acessibilidades, tornando-se cada vez mais importante o investimento neste mercado, de forma a criar produtos e serviços acessíveis em todos os países. Segundo os dados disponibilizados, a Alemanha e o Reino Unido são os países com a maior procura de acessibilidade, sendo que também são os maiores mercados emissores de turistas

Segundo o Observatório de Turismo de Lisboa, as pessoas com mais de 55 anos que visitaram a cidade de Lisboa em 2008, representavam cerca de um terço dos visitantes da capital (33,1%). É ainda possível verificar que o número de visitantes com mais de 65 anos é bastante próximo aos visitantes com 25 a 34 anos. A idade média das pessoas que visitam Lisboa é superior a 46 anos de idade, sendo que em países como a Escandinávia, EUA, Áustria e Suíça, os visitantes são mais velhos.

Apesar de tudo, os avós são cada vez mais jovens, mais saudáveis e quando têm netos pequenos, são principalmente as avós que cuidam das crianças. No entanto os Estados dos países europeus desejam que estas senhoras permaneçam empregadas e remuneradas durante mais tempo, para que haja o desenvolvimento económico e dos fundos pensões e afins. Segundo um estudo apoiado pela Gulbenkian (2014), as avós têm desempenhado um papel fulcral na prestação de cuidados dos seus netos, sendo que dos 11 países analisados¹, pela SHARE, mais de 40% das avós cuidam dos netos sem a presença dos pais das crianças. No caso da Grã-Bretanha a percentagem sobe para 63% (crianças até 16 anos).

¹ Países Analisados (SHARE): Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Grécia, Holanda, Itália, Suécia e Suíça.

4.6. Análise da Concorrência

Após a avaliação e identificação das tendências que terão impacto no turismo, será necessário compreender que este sector é extremamente competitivo, apesar de faltar pessoal qualificado, existem inúmeras empresas que fornecem serviços de itinerários e alcançam algumas quotas consideráveis de mercado, contudo não existe uma marca que seja líder de mercado.

A concorrência no sector turístico, em Lisboa, para o público-alvo da *in Lisbon* (crianças) é reduzida, sendo que a maioria dos concorrentes oferece tours passíveis de serem personalizados e de certa forma adaptados às crianças, podendo assim comercializar produtos substitutos, mesmo não sendo o seu core business. A principal empresa concorrente tem o nome de *Little Lisbon*, sendo esta uma empresa familiar, com foco nas famílias com crianças.

Os seus serviços são divididos em: Passeios ao fim-de-semana, passeios privados em família, itinerários personalizados, roteiros temáticos, ‘um dia especial em...’ e outros serviços (ex. Babysitting). Os preços de cada tour têm algumas variações, não existindo propriamente uma gama de preços, ou seja, por exemplo nos passeios para famílias existem itinerários a 10€ por família e outros a 100€ por criança, com um número de participantes a variar entre os 30 e os 16, respetivamente.

Os passeios privados temáticos, em família têm uma duração de 3 a 4 horas ou de 6 a 7 horas, com preços entre 155€ por família até 165€, sendo que cada participante extra significa um acréscimo do preço da visita. Por sua vez os itinerários personalizados, realizados em Português, Inglês ou Espanhol têm uma gama de preços entre 20 e 45 euros. É necessário pagar 50% do valor no momento de reserva e encomendar o serviço com sete dias de antecedência. A empresa ainda se encontra a desenvolver mais três itinerários temáticos sobre alguns pontos turísticos da cidade de Lisboa.

Outro dos itinerários são “um dia especial em...” onde as crianças vão por exemplo ao Jardim Zoológico ou ao Museu de História Natural, neste serviço os preços variam entre 95€ a 130€, sendo assegurados em alguns casos, guias, seguros e entradas nos parques e museus. Geralmente não está incluído no preço o transporte ou as despesas pessoais. Os outros serviços desta empresa passam pelo aluguer de utilidades (ex. bicicletas), babysitting e reserva de bilhetes.

Esta empresa surgiu pela dificuldade que uma família tinha, em descobrir o que fazer com as crianças, quando se visita uma cidade. Para além disso existe uma grande falta divulgação de oferta cultural para os mais pequenos. Assim, analisando este concorrente e apesar do propósito

ser diferente, esta empresa poderá ser uma das maiores concorrentes da *Our Story*, no mercado das crianças e famílias, uma vez que oferece um produto similar.

Outro concorrente que se destaca, pela aproximação ao conceito da *Our Story* é a *We hate tourism tours*. Esta empresa tem um maior foco no consumidor estrangeiro, querendo transmitir ao mesmo uma experiência local, distanciada daquilo que é o turismo para massas. Em Lisboa dispõem de 9 tours entre 30€ a 62€.

Quadro 6

Tours: We Hate Tourism Tours

| Designação | Preço | Nº max. Pessoas | Descrição |
|-----------------------------|-------|-----------------|--|
| King of the Hills | 40€ | 7 | 3 Horas: 7 colinas de Lisboa |
| X-day trip Sintra Cascais | 52€ | 8 | 7 Horas: Sintra, Cascais |
| Dinner with us or starve | 49€ | 8 | 4-5 Horas: Jantar e Pastel de Belém |
| Lisbon city introduction | 49€ | 8 | 5-6 Horas: Lisboa, Expo, Cristo Rei |
| Pirates of the cruise ships | 62€ | 6 | 6-7 Horas: Sintra, Cascais, Estoril |
| Lunch in our "Home" | 30€ | 8 | 3 Horas: Lx Factory |
| Custom DIY tour | - | 8 | - |
| A Lisbon surf experience | 45€ | 8 | 7 Horas: Costa da Caparica |
| Cycle or stay home | 30€ | 4 | 4 Horas |

Fonte. Website Oficial *We Hate Tourism Tours*

Nota. Os preços apresentados, para cada tour são por pessoa (pax). No caso da Tour personalizada (Custom DIY Tour) o preço depende da distância a percorrer. Deste modo, as taxas são aplicadas ao dia e não por pessoa. O condutor e guia tem o valor de 200€, sendo que por cada 100km há um custo adicional de 50€.

Esta empresa, sediada no LX Factory iniciou a sua atividade em 2010, porque o seu promotor estava desempregado, tinha tempo e gostava da cidade, querendo partilhar essa paixão com os outros. A atividade da empresa não se exclui a Lisboa, existindo já um conjunto de percursos no Porto. A página oficial desta empresa encontra-se apenas em Inglês, o que pode significar que o público-alvo será essencialmente internacional, para todo o tipo de público, no entanto não se focam em turismo de massas, sendo a sua comunicação informal e tendo uma grande presença nas redes sociais, principalmente no Facebook.

Por outro lado, possuem um canal no Youtube, onde divulgam alguns vídeos de promoção, encontrando assim um canal de divulgação para a comunicação ao seu público, que em alguns casos tenderá a ser mais jovens, por se identificar com as temáticas abordadas nos vídeos. Avaliando a componente competitiva, onde se destaca não só a *We Hate Tourism Tours*, mas também a *Little Lisbon*, pela semelhança de conceitos, será fundamental que a *Our Story*

desenvolva um plano que permita colocar em prática uma estratégia eficaz, que face frente à concorrência

Numa fase introdutória, durante a elaboração de um plano estratégico, surgem duas perguntas cruciais, para o desenvolvimento do plano: onde (*where*) e como (*how*) competir. Tendo em conta a conjuntura atual é fundamental não só competir no presente, mas preparar o futuro, nesse sentido é necessário questionar diversas premissas. De forma a responder às questões expostas anteriormente é necessário identificar diversos elementos, para cada uma das perguntas:

- *Onde estamos a competir? / Onde competir:* identificando em que mercado se insere o negócio, neste caso turismo para famílias; qual a amplitude geográfica (no primeiro ano em Lisboa), podendo vir a recorrer a uma integração vertical, onde a empresa adquire entidades que se encontram acima (fornecedores) ou abaixo (clientes) de si, na linha de produção.

Um dos fatores chave de sucesso surge da resposta à questão, “onde estamos a competir?”, uma vez que permite à empresa direcionar o seu trabalho, para um determinado alvo. Se uma empresa de distribuição de cerveja identificar que o seu público-alvo são os jovens, que estão no seu âmbito geográfico, então deverá competir, por exemplo em festas académicas, sendo que nesse sentido, poderia estabelecer um conjunto de parcerias com associações de estudantes. Este tipo de raciocínio surge quando as marcas se questionam, onde estão a competir e onde deveriam estar a competir.

Por outro lado, e respondendo à segunda questão é fundamental saber o *how*, como estamos a competir/ como competir. Para isso é importante identificar a vantagem competitiva (USP - Unique Selling Proposition) do negócio. A vantagem competitiva permite distinguir uma empresa do resto da concorrência, pelo aquilo que faz ou que oferece de melhor, do que as empresas concorrentes. A *Our Story* comercializa itinerários personalizados, que estimulem a conservação e preservação do património na cidade de Lisboa, sendo o seu público-alvo as crianças e por isso mesmo, este projeto integra a componente educacional, na captação e retenção de clientes. Este projeto empreendedor arrancará assim que o registo da RNAAT seja aprovado, sendo a partir daí asseguradas as atividades necessárias para a entrega do serviço ao cliente.

4.7. Análise do Mercado

Considerando os elementos que influenciam o ambiente, tanto externo como interno é relevante identificar o componente que terá impacto na procura dos serviços da empresa. Assim identifica-se a dimensão e o crescimento do número de consumidores dos sectores da educação e do turismo em Lisboa. Contudo, pela dificuldade de contabilização, encontram-se excluídas desta análise as famílias a título individual, que possam ser residentes na cidade de Lisboa e que queiram adquirir os serviços da *in Lisbon*.

Dimensão do Sector: Turismo

O número de turistas na cidade e na região de Lisboa tem vindo a aumentar cada vez mais nos últimos anos, assim como tem crescido a procura global de empresas de serviços que satisfaçam as necessidades destes turistas. Segundo o Pordata, a evolução do número de hóspedes em Lisboa tem ocorrido da seguinte forma:

Quadro 7

Número de hóspedes (2009-2014)

| Número de Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros: Cidade de Lisboa | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 2 666 617 | 2 840 550 | 2 856 574 | 2 949 579 | ⊥ 3 086 589 | ⊥ 3 816 308 |

Fonte: Pordata (2017)

Legenda: ⊥ Quebra de série

Apesar da quebra de série registada a partir de 2013 é possível verificar o aumento do número de hóspedes na cidade de Lisboa e estes valores não incluem os turistas de um dia. Por outro lado, o Turismo de Portugal registou em 2015 cerca de 5,3 milhões de hóspedes, tanto estrangeiros como nacionais, um crescimento de cerca de 40% em relação ao ano anterior (2014).

De acordo com o Observatório do Turismo de Lisboa (2015), num inquérito motivacional, sobre a cidade, realizado a 4.408 turistas estrangeiros e 1.705 nacionais, 85,8% e 53,1% respetivamente, afirmaram que viajam para Lisboa por motivos de lazer e férias. Grande parte destes estrangeiros (69,67%) procura a cidade de Lisboa como um destino de ‘City Break’ (estadia máxima de 3 dias). Sendo que dos inquiridos é possível ainda constatar que os principais objetivos da visita consistem na ida a museus/ monumentos (80%), conhecer a cultura portuguesa (74%), gastronomia e vinhos (68%), conhecer hábitos diferentes (66%) e ainda entrar em contacto com a população local (30%).

Em termos globais, incluindo turistas nacionais e estrangeiros, a grande maioria (69%) é casado ou vive em união de facto e são os próprios que geralmente organizam a viagem, recorrendo menos vezes a agentes de viagens. Cerca de 24% dos estrangeiros viaja em família e os portugueses têm maior tendência em viajar em casal (27%). Segundo este inquérito, os mercados que viajam mais em família para Lisboa são o Brasil (31%), Escandinávia (31%), França (29%), Itália (27%) e Espanha (26%).

Em 2015, os turistas estrangeiros terão gasto um valor médio diário de 752€ por pessoa, sem inclusão dos transportes. No entanto é necessário verificar que a amostra, nesta questão foi menor, uma vez que apenas 1.735 responderam a esta pergunta. Contudo é possível constatar que os maiores gastos médios individuais, por diária são provenientes do Brasil (848€), Escandinávia (834€), EUA (822€) e Reino Unido/ Irlanda (767€). Para além dos turistas nacionais, que gastam em média 457€, os turistas espanhóis são os que menos consomem a nível de mercados estrangeiros (633€).

Dimensão do Sector: Educação

Analisando os consumidores provenientes das escolas, será relevante identificar o número de crianças que frequentam a escola, principalmente no 1º e 2º ciclo, assim como o número de escolas privadas e públicas. Poderá ser relevante, para este projeto avaliar o número de crianças a frequentar o infantário. Assim, em 2015, 47% das crianças frequentava o ensino pré-escolar através de estabelecimentos privado, sendo que no 1º e 2º ciclo esse valor decrescia para 12,1% e 13,1% respetivamente (Pordata, 2015).

61,6% dos estabelecimentos pré-escolares são públicos, à semelhança de mais de metade das escolas lecionam 1º (88%) e 2º ciclo (77%). Em média, as escolas públicas e privadas têm cerca de 43 crianças no pré-escolar, 96 no 1º Ciclo e 199 no 2º Ciclo (Pordata, 2015). Em 2015, Portugal tinha 6.108 escolas de educação pré-escolar, 4.354 de Ensino Básico (1º Ciclo) e 1.200 para 2º Ciclo. Apesar deste projeto empresarial, não se limitar às escolas da cidade, onde a empresa se encontra sediada, ao se focar na cidade de Lisboa, onde se encontram os primeiros potenciais clientes da *Our Story* é possível verificar que existiam em 2015, de acordo com o Pordata, 79 escolas (cerca de 550 turmas) com 2º Ciclo, 188 do 1º Ciclo (cerca de 750 turma) e 278 de educação pré-escolar.

Por outro lado, segundo o Despacho n.º 14026/2007 as turmas de 1º ciclo não poderão ter mais de 24 alunos, sendo que as turmas a partir do 2º ciclo devem ser constituídas por um número de alunos entre 24 a 28. Nas turmas onde existam alunos com necessidades educativas especiais, a turma não deverá exceder os 20 alunos e não se pode incluir mais de 2 estudantes nestas condições.

Análise SWOT

Avaliando a componente externa, através da análise PEST será fundamental identificar posteriormente as componentes internas (aspectos fortes e fracos) que poderão gerar, segundo o mercado em que se insere a empresa, tanto oportunidades como ameaças. Esta análise é extremamente relevante porque permite identificar os elementos que necessitam de ser desenvolvidos para melhorar a empresa e que pontos devem ser colmatados para reduzir as possíveis incertezas da organização.

Figura 3
Análise SWOT



Fonte. Elaboração Própria

Como se pode verificar na Figura 3, a *in Lisbon* apresenta como pontos fortes a competência e formação no sector, especialmente no turismo, dedicando-se a criar experiências, através de um serviço diferenciado, com foco especial nas necessidades da cidade, neste caso de Lisboa. Ainda neste tópico, a empresa incentiva todos os seus consumidores à conservação da cidade e do seu

património histórico e cultural. Estes pontos fortes poderão ajudar a reduzir as ameaças, provenientes do ambiente externo e ainda colmatar alguns pontos fracos.

As alterações demográficas, principalmente a diminuição da taxa de natalidade, as mudanças na regulamentação e o aumento da concorrência poderão condicionar em grande parte este projeto empresarial. Uma das maiores ameaças, que poderia afetar negativamente a *in Lisbon* pode ocorrer se as empresas concorrentes plagiarem ou alterarem parte do conceito e passarem a comercializá-lo como deles.

Devido ao facto da empresa se encontrar em processo de início de atividade e ter recursos humanos reduzidos, a *in Lisbon* terá ainda maior dificuldade em crescer no mercado e terá que ter maior cuidado em relação à questão apresentada anteriormente, sobre a apropriação do conceito, por parte de empresas concorrentes. Por outro lado, os itinerários temáticos encontram-se apenas desenhados para a cidade de Lisboa, o que resulta num ponto fraco da organização, uma vez que a concorrência expande as suas áreas de negócio a outras regiões. Contudo, a curto prazo, a *Our Story* terá certamente que investir em itinerários para outras áreas do território nacional, de interesse cultural, como Alcobaça ou Évora.

Este investimento poderá ser uma oportunidade para a empresa, assim como o desenvolvimento de novos segmentos de mercado, como o turismo sénior, de forma a colmatar ou a reduzir uma das ameaças do ambiente externo (alterações demográficas). No entanto este investimento requer capital, que muitas vezes é reduzido aquando início de atividade e nesse sentido uma das oportunidades registadas no mercado é o crescimento das startups e de aceleradores/incubadoras deste tipo de empresas, onde se pode inserir a *in Lisbon* e nas quais a empresa pode encontrar fontes de financiamento e de apoio ao desenvolvimento do negócio.

4.8. Plano de Marketing

O nome da empresa, *Our Story* remete o consumidor para a ideia de que cada cidade tem uma estória/história, no caso da língua portuguesa, passível de serem aplicadas as duas palavras. Essa estória deve ser contada e preservada, sendo que muitas vezes é ela que dá vida às ruas das cidades. As possíveis submarcas que venham a surgir, irão ao encontro da realidade do destino, no caso da designação de *in Lisbon*, esta nomenclatura apresenta inúmeras utilidades, no que diz respeito à captação de consumidores. A adoção deste nome surge inicialmente através do conceito de que em Lisboa (*in Lisbon*), qualquer indivíduo pode encontrar aquilo que procura. Se o consumidor deseja ter umas férias em família, que seja adequado para os seus filhos pequenos, o local para o fazer é em Lisboa, *in Lisbon*.

À partida, o nome da empresa deveria ser em português, por aquilo que o projeto representa, no entanto, o intuito da *Our Story in Lisbon* é sensibilizar toda a gente (estrangeiros e nacionais), para a importância da conservação da cultura, mas que todos são bem-vindos a Lisboa. Assim, este projeto também pretende consciencializar que é bastante relevante aliar a modernidade dos tempos à cultura lisboeta e até reinventar tradições, mas não as perder.

A terminologia em inglês ‘Lisbon’ permite atrair um número de consumidores superior, uma vez que o inglês é um idioma, de certa forma padronizado e falado tanto por residentes como estrangeiros. De forma complementar, segundo o *Google Trends* é possível verificar que muitas das pesquisas realizadas neste motor de busca, incluem a expressão *in Lisbon* como ‘things to do in Lisbon’ ou ‘weather in Lisbon’. Adaptando esta realidade ao conceito acima apresentado, pretende-se promover a cidade explorando temáticas como: *where are your kids happy? in Lisbon*; onde é que podes aprender? /Onde é que podes ser rei por um dia? *in Lisbon*. No caso da frase em inglês existe um jogo de palavras, no sentido em que se pretende expressar que é na cidade que é possível encontrar a felicidade, mas também com a empresa *in Lisbon*.

O segmento de mercado alvo, numa fase inicial, como já referido, serão as crianças e as respetivas famílias. Por um lado, existe uma orientação para o turismo, através da oferta de itinerários temáticos e a outra parte do negócio planeia e executa visitas de estudos, para alunos do 1º e 2º ciclo. Apresentando assim itinerários, com importância pedagógica que vão ao encontro de novos modelos de aprendizagem, como o Movimento da Escola Moderna.

As empresas devem atuar, se possível nas várias etapas, que constituem o processo de reservas do consumidor, desde o momento de pesquisa, ao regresso a suas casas. Assim, as OTA’s - Online Travel Agencies têm um enorme peso na atração de consumidores, através também da sua relação via plataforma sociais.

As redes sociais podem ser extremamente importantes, como forma de inspiração para a aquisição de serviços, no sentido em que a partilha de fotografias e os comentários geram interesse junto dos consumidores. Por outro lado, tanto as entidades reguladoras de turismo, como os hotéis, as companhias aéreas e as agências de viagem beneficiam desta presença nas redes sociais, uma vez que melhoram a visibilidade da marca, a fidelidade, o serviço ao cliente, a promoção e em última análise permite implementar procedimentos de gestão de crise.

87% dos turistas recorre à internet para planificar a sua viagem, sendo que quase metade procura neste meio ideias para futuras viagens, 43% lê reviews de outros turistas, 31% vê vídeos, existindo ainda uma minoria que faz a própria criação de conteúdo, escrevendo reviews, publicando vídeos das suas viagens e participando em blogs dentro desta temática. Porém, os turistas não são todos iguais, apresentados diversas variáveis de carácter demográfico, psicológico e de comportamento do consumidor.

De acordo com o estudo da Deloitte (2015), 59% das pessoas inquiridas compara os preços online, antes de tomar uma decisão. Nesse sentido, o preço tem um peso superior comparativamente as outras variáveis do marketing mix: produto, promoção e distribuição. Por outro lado, cada vez mais esta comparação surge com base nas reviews, partilhadas por consumidores que já adquiriram o serviço e partilham a sua experiência com terceiros. Mais de metade chega a afirmar que estes sites têm uma enorme influência na escolha de destino e de reserva de estabelecimentos hoteleiros.

Por exemplo, no caso dos consumidores com mais de 65 anos, os mesmos não são tão motivados pela variável custo e por esse motivo têm tendência a não recorrer a websites de comparação de preços. Em vez disso, este consumidor dá preferência à experiência passada e à reputação, seja da empresa ou do destino.

A própria utilização tecnológica, cada vez mais corrente, tem vindo a alterar um conjunto de circunstâncias na sociedade, incluindo a própria forma de interação entre pares. Nos últimos anos houve um elevado crescimento de um conjunto de meios de comunicação online, não só pela utilização de endereços de email, mas também pela utilização de redes sociais como o Twitter ou o Facebook. Estas ferramentas têm vindo a revolucionar a forma como as pessoas comunicam entre si, principalmente nas camadas mais jovens. Atentos às necessidades do mercado, os próprios Governos investem em infraestruturas que permitam aumentar a rede de acessos, especialmente banda larga, no caso de Portugal.

Através de uma análise cuidada é possível verificar que o marketing digital, ligado a esta área, encontra-se essencialmente centrado nas gerações mais novas. Deste modo, a promoção online muitas vezes distingue características que permitem a atração deste consumidor e a respetiva identificação com o produto. O design tecnológico é também orientado para estas gerações, que cresceram com o desenvolvimento tecnológico e muitas delas estão mesmo adaptadas a este tipo de consumidor.

4.8.1. Marketing Mix

O Marketing Mix é recorrentemente reconhecido como a análise aos '4 P's', uma vez que são analisadas quatro variáveis: Produto, Preço, Distribuição (Placement) e Promoção. Através desta ferramenta é possível construir estratégias a curto e médio/longo prazo, indo ao encontro da realidade do mercado. De acordo com Grönroos (1994), o Marketing Mix permite mesmo que uma empresa altere o seu posicionamento no mercado, em relação à concorrência.

Borden (1964), que terá sido o autor deste método inspirou-se no estudo de Culliton (1948, citado por Borden, 1964), sobre os custos em Marketing para chegar a esta definição. Culliton (1948) descreve o marketer como um mix de ingredientes, no sentido em que algumas vezes

estes profissionais seguem uma receita pré-definida, outros alteram os ingredientes, consoante a disponibilidade dos recursos e ainda alguns fazem experiências, inventando novas receitas. Esta analogia, levou Borden (1965) a desenvolver o Marketing Mix, apresentando na altura 12 variáveis, que vieram mais tarde a ser consolidadas e reduzidas (McCarthy, 1964). Poder-se-á ainda dividir esta ferramenta em duas partes: métodos (ex. canais de distribuição, promoção) e a oferta (produto, preço) (Frey, 1961).

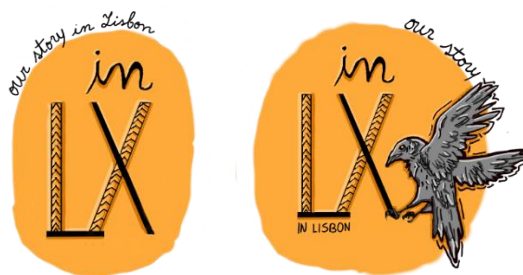
A partir da década de 80 começaram a surgir novos P's como as evidências físicas e os processos (Booms & Bitner, 1980) ou a variável 'people' (Judd, 1987), existindo uma versão desta ferramenta (7P's), para o Marketing nos serviços: Produto, Preço, Distribuição, Promoção, Pessoas, Evidências físicas e Processos. Kotler e Armstrong (2007) defendem que o Marketing Mix pode ser percecionado como um conjunto de variáveis passíveis de serem controlados por uma empresa, de forma a influenciar o comportamento do consumidor.

Produto

O produto/ serviço da *in Lisbon* consiste na conceção e desenvolvimento de itinerários temáticos personalizados, que exploram a identidade única da cidade de Lisboa, com o intuito de promover a conservação do património cultural. Deste modo, todos os itinerários têm uma grande componente cultural, explorando as tradições e costumes, neste caso portugueses.

Partindo destes pressupostos, será possível verificar e analisar algumas das características únicas da cidade. Para lá da vida urbana, Lisboa é uma cidade com muita luz, sendo esta uma das razões de atração de turistas, que procuram um destino de sol. Pegando nesta ideia, a figura seguinte ilustra o possível logótipo da *Our Story in Lisbon*:

Figura 4
Logótipo in Lisbon



Fonte. Elaboração Própria.

A interpretação destes símbolos pode ser subjetiva, no entanto estes logos pretendem ser simples, como as crianças, possuindo uma cor atrativa, associada não só ao sol, mas também ao ouro, devido à importância que Lisboa tinha, principalmente no século XVI. O logótipo do lado esquerdo é uma versão simplificada, sendo que o segundo (lado direito) apresenta a figura de um corvo a pousar em "LX". Poderá ser confundido com uma outra ave, como por exemplo um

pombo, bastante comum na cidade de Lisboa, contudo a opção de colocar o corvo no logótipo, para além de ser um símbolo da Câmara Municipal de Lisboa, faz uma clara referência à lenda de São Vicente, padroeiro de Lisboa e cujo símbolo são os corvos.

Qualquer um destes símbolos só poderá ser usado em Lisboa, sendo que aquando internacionalização, o mesmo terá que ser adaptado à realidade cultural da cidade. Assim, manter-se-ão a forma e o feitio dos logótipos, mas será alterada a designação (ex. *Our Story in Prague*), a cor e o possível símbolo, se adicionado. Deste modo, apesar de serem apresentados, para a *in Lisbon* dois tipos de logótipos, a *Our Story* tenderá a usará nas suas campanhas promocionais a versão simplificada, para que quando existir outras cidades, haja uma marca padronizada, com as devidas alterações, mas que permitam ao consumidor reconhecer a marca, em qualquer lado do mundo.

Este logótipo será, portanto, associado aos itinerários desenvolvidos pela *Our Story*, que a partir da identificação do consumidor e das suas necessidades, que necessitam de ser satisfeitas, aliadas às necessidades da cidade, comercializa itinerários temáticos divididos em três grupos: escolas, famílias e tailor-made (customizados). Em anexo (VI) encontram-se descritos os itinerários, no entanto os percursos podem ser sintetizados do seguinte modo:

Quadro 8

Tipologia dos percursos

| Escolas | | Famílias | | Tailor-Made |
|----------|----------|----------|---------|-------------|
| 1º Ciclo | 2º Ciclo | Basic | Premium | |

Fonte. Elaboração Própria

Nota. Os itinerários para crianças em fase pré-escolar irão ser semelhantes ao de 1º ciclo, tendo uma componente mais lúdica, neste caso. Por outro lado, sendo a *Our Story* uma empresa em início de atividade, alguns dos itinerários ainda estão por desenvolver, para além de que tendo em conta o público-alvo, por vezes os itinerários poderão sofrer alterações, consoante a disposição das crianças no momento da visita (ex. sono, fome).

A configuração dos grupos e tipologia dos percursos, apresentada no quadro 8 e definidos pela *in Lisbon* não são exclusivas a este público-alvo. Assim sendo, os itinerários não são restritos apenas às escolas de 1º e 2º ciclo ou famílias, no entanto estes percursos em concreto foram desenvolvidos e desenhados segundo as motivações e necessidades destes clientes. Por isso mesmo, a *in Lisbon* oferece itinerários tailor-made, dando a possibilidade aos seus clientes de personalizar assuntos de interesse, que gostariam de abordar.

Este tipo de itinerário está sujeito a uma consulta prévia, com antecedência mínima de 25 dias de antecedência, para grandes itinerários, podendo ser aceite ou recusado, dependendo da disponibilidade do guia e compreensão na área de conhecimento requerida. Os restantes

pedidos, para 1 dia ou 2 dias em Lisboa, poderão ser requeridos com 10 dias de antecedência. Esta informação estará disponível no website, após o preenchimento do formulário respetivo aos itinerários tailor-made.

Os itinerários das escolas abordam os vários temas definidos no programa e nas metas curriculares da disciplina de História e Geografia de Portugal, para o 1º e 2º Ciclo, sob a tutela da Direção Geral de Educação. Estes itinerários abrangem todo o programa curricular, no entanto existem alguns itinerários com temáticas, mais relevantes que terão percursos próprios (ex. terramoto de 1755). Contudo, se alguma escola, na representação de um dos docentes necessitar de abordar alguma temática específica, este pedido irá recair num percurso tailor-made, passível de ser realizado. Tendo em conta a temática, poder-se-ão oferecer itinerários de aniversário, passíveis de serem personalizados.

Nos itinerários para famílias há a divisão em dois tipos de serviço: Basic e Premium. A sua designação tem maior impacto na definição do preço, no entanto enquanto produto, aquele que é considerado básico significa que a experiência vivida se resume a conhecer a cidade, a história de alguma personagem histórica ou transmite-se alguns valores importantes para as crianças, como é o caso do itinerário *Girl Power*. Por sua vez, os itinerários Premium oferecem experiências que não são tão recorrentes e que, no caso de turistas estrangeiros proporciona uma experiência local, a nível dos cinco sentidos (ex. fazer arraiolos ou um azulejo, para levarem para as suas terras).

De relevar, que a execução de alguns destes percursos poderá depender de algumas condições, principalmente no que diz respeito à disponibilidade de recursos humanos e condições climatéricas. Estes itinerários serão realizados em diversos idiomas, dando preferência ao português, espanhol e inglês. Contudo, poderão existir exceções, nomeadamente no que diz respeito aos itinerários customizados. Todavia, existe um número limitado de pessoas por itinerário, principalmente pela questão da não perturbação da vida quotidiana dos residentes, para além de que um número reduzido de pessoas permite uma melhor experiência.

Quadro 9

Número de Pessoas (pax) por Itinerário

| Itinerários | Escolas | | Famílias | |
|---------------------------|----------------|-------------|-----------------|-------------------|
| | 1º Ciclo | 2º Ciclo | Basic | Premium (família) |
| Pax por Itinerário | ≤ 24 alunos | ≤ 28 alunos | Max. 12 Pessoas | Max.12 Pessoas |

Fonte. Elaboração Própria

Através destes itinerários, os viajantes, guiados por *storytellers* vão ouvir uma história de um povo e daquilo que o faz ser único. Para tal vão ter uma experiência de imersão *in loco*, onde tanto os portugueses como estrangeiros poderão viver/ reviver momentos que transportam o viajante, por exemplo para o tempo do 25 de Abril, a vida no campo vs. cidade e também recordar os tempos grandiosos da cidade. Principalmente, no caso dos portugueses, a *Our Story in Lisbon* pretende criar programas para avós e netos, não só pelo tempo que estes familiares passam juntos, mas pela possibilidade infinita de transferência de conhecimento e experiência.

Por outro lado, a *in Lisbon* deve atuar junto dos residentes, para que os mesmos compreendam o projeto e que sejam recetivos a estes turistas. Deste modo, se aplicável poder-se-ão fazer itinerários onde estes habitantes são incluídos. Este produto poderá ser relevante em vários sentidos: primeiro, analisando os residentes de Lisboa, poder-se-á verificar que grande parte são idosos e muitos passam muito tempo sozinhos, sendo que os próprios bairros começam a perder as pessoas que aí moravam por não terem capacidades financeiras de sustentar as suas casas. Ao serem criados itinerários como ‘um dia na casa da avó Maria’ ou ‘Meet My Grandma’, em bairros como Alfama, estes habitantes solitários terão companhia e o cliente viverá uma experiência única. Nesta rota, por exemplo a avó Maria vai ensinar as crianças de uma família a fazer renda, oferecendo depois um almoço que era uma receita da sua terra. A família paga um determinado valor à *Our Story*, onde parte irá para a avó Maria. Neste produto, todos os players intervenientes saem satisfeitos e há turismo, mas não há destruição da cultura e do património.

Preço

O preço por cada itinerário irá variar consoante as experiências, incluindo a entrada nos espaços/ museus que exigem bilhete e em alguns casos o transporte entre pontos do itinerário, incluindo o valor do seguro por pessoa. Os valores que não forem incluídos no preço (ex. visita opcional a museu) encontrar-se-ão discriminado na apresentação do itinerário. O preço tem em conta os preços praticados pelos principais concorrentes e o público-alvo que a *in Lisbon* pretende fidelizar:

Quadro 10

Tipologia de Preços por Itinerário

| Itinerários | Escolas (por turma) | | Famílias (por família) | | Tailor-Made |
|---------------------------|---------------------|-------------|------------------------|-------------|-------------|
| | 1º Ciclo | 2º Ciclo | Basic | Premium | |
| Intervalo de Preço | 310€ - 330€ | 375€ - 425€ | 35€ - 70€ | 139€ - 420€ | ≥ 350€ |

Fonte. Elaboração Própria

O intervalo de preço para as escolas irá depender do nível de ensino, não só pela maior especialização temática, mas também pela dimensão da turma. Dentro deste bloco, poder-se-ão inserir as escolas pré-escolares, com preço semelhante ao de 1º ciclo. O preço para o 1º ciclo tem por base uma turma de 24 alunos, e no 2º ciclo, 28 estudantes. Estes valores representam uma média de preço, no entanto poderá aumentar ou reduzir consoante o que as escolas pretendem. Deste modo, o preço para escolas encontra-se sob consulta, sendo necessário fazer um requerimento, no *website* da *Our Story*, para proceder ao pedido, com até 10 dias de antecedência. Para estes itinerários é necessário que haja um monitor/ docente por cada 10 crianças, que acompanhe o grupo, juntamente com o *storyteller* (guia).

Por sua vez os preços para as famílias são divididos em *basic* e *premium*, de forma a poder atribuir gamas de preço diferentes. Os itinerários *basic* são mais orientados para o povo português, não excluindo os outros clientes, estrangeiros, no entanto neste produto, o valor é baixo para dar uma alternativa de tempo livre às famílias portuguesas. Assim o valor de 35€ tem por base o valor que uma família de quatro pessoas (2 adultos e 2 crianças, menores de 10 anos) gastariam numa ida ao cinema, como atividade lúdica.

Em média, uma família com estas características, gasta cerca de 26€ para ir ver uma sessão de cinema. Em vez de ir todos os fins de semanas, esta família pode adquirir um dos itinerários *in Lisbon - Basic* e partir à descoberta de partes da cidade que não conhece ou temáticas que gostava de explorar. Ao mesmo tempo que incentiva os filhos a descobrirem e a conservarem a cidade de Lisboa. Para os turistas internacionais, estes itinerários também poderão ser interessantes, mas têm menos componente cultural, sendo mais histórica. No entanto permite que estes turistas percecionem a realidade de Lisboa e dos alfacinhas. O custo por cada itinerário irá depender da distância entre pontos e da própria experiência.

Nesse sentido, poderão existir taxas adicionais, em alguns dos itinerários para cobrir os custos da empresa (ex. crianças com mais de 12 anos pagam 12,50€ a mais, apenas aplicável ao produto *basic*). Relativamente ao produto *premium*, os preços são mais altos, não só pelos custos associados, mas também devido à natureza única das experiências. Neste tipo de itinerários são exploradas temáticas que só existem em Portugal e que caracterizam o seu povo (ex. rota dos santos populares).

Nesta componente insere-se por exemplo o itinerário ‘o país dos 3F’s’, associada à ideia popular de que Portugal é um país de Fátima, Futebol e Fado. Nesse sentido, os clientes são conduzidos por esta realidade, sendo levados a pontos que identifiquem cada F. Sendo este tipo de experiência mais complexo e tendo uma duração superior (2 dias) terá que ter um preço praticado mais elevado. Nem todas as experiências *premium* são de 2 dias, sendo que existem

algumas de duração menor, onde se inclui o itinerário das ‘Tascas e Ruelas’, numa espécie de *Food Tour* pela comida portuguesa.

Os preços no caso deste grupo encontram-se por família e não por pessoa, como costuma ser apresentado pela concorrência, no entanto poderão haver oscilações devido a situações não possíveis de ser controladas pela *Our Story* (ex. alteração de preços de entradas de museus). Relativamente aos itinerários tailor-made, o valor apresentado representa um preço médio, incluindo guia, viatura e depósito (30% no ato da reserva).

O pagamento de qualquer um dos itinerários é aceite através de numerário ou pagamento por multibanco/paypal. No website da *Our Story* haverá a possibilidade de optar por um destes métodos de pagamento, contudo poderão existir itinerários, devido à sua exclusividade exigirem o pagamento na hora de reserva e/ou um depósito, no caso dos itinerários tailor-made.

Por outro lado, os preços praticados pela *Our Story* não poderão ser demasiado baixos, não só pelos custos, mas também porque se pretende atrair um tipo de consumidor que procura o detalhe e com base naquilo que é o foco do projeto, não se pretende atrair massas.

Distribuição

Os serviços da *in Lisbon* chegam ao consumidor, através do contacto direto entre a empresa e os seus clientes. Deste modo é fundamental conceber parcerias junto a escolas, que permitam um número de visitas de estudo, de certa forma regulares e ainda constituir uma página online que apresente o serviço da *in Lisbon*, associada a um conjunto de redes sociais relevantes, nomeadamente Facebook e Instagram.

No website oficial da *Our Story* haverá uma página dedicada à *in Lisbon*, assim o cliente pode fazer a sua reserva diretamente com a empresa, avaliando em alguns casos logo a disponibilidade da visita. De forma a facilitar o processo, semelhante à *Booking*, na *Our Story*, o cliente poderá ainda colocar os seus dados bancários, nos campos respetivos, para futura faturação, sendo apenas debitado da conta do cliente o valor do itinerário, 2 dias antes da visita.

Poderá existir uma distribuição indireta, no caso de surgir interesse, por parte de entidade públicas de turismo que comercializem e divulgam os produtos *Our Story*. Neste caso, existirá uma percentagem de lucro que terá que ir para estas entidades, na forma de comissões. No entanto, a curto prazo, tendo em conta a realidade do mercado, a *Our Story* irá investir no meio online. Contudo e pensado no investimento no segmento de mercado sénior, será importante desde logo criar parcerias com postos de turismo e agência de viagens que permitam melhorar os canais de distribuição para este tipo de clientes, na sua generalidade não tão ligados aos meios eletrónicos.

Promoção

Os materiais promocionais deverão ser divulgados e mostrados às pessoas interessadas em cada um dos percursos. A apresentação geral destes itinerários será em formato de catálogo, permitindo que se observe cada rota, em maior detalhe, a ser utilizado por exemplo em feiras. Os percursos temáticos não são limitados aos aqui descritos, sendo possível a customização segundo as preferências individuais, a pedido do cliente e preço sob consulta.

A *in Lisbon* terá de investir uma parte do seu capital no desenvolvimento de um plano de promoção, que poderá passar, numa fase inicial pelo convite de bloggers, consideradas líderes de opinião, a que as mesmas realizem estes itinerários com as suas famílias. Para além de ser uma grande tendência, algumas destas bloggers, na sua maioria mulheres, escrevem artigos de opinião sobre a sua vida e experiências, sendo seguidas por um grande número de pessoas, entre elas as ‘PANK’, sendo que por isso poderão contribuir para o sucesso e reconhecimento da marca *in Lisbon*. Algumas das potenciais parcerias, com blogs encontram-se descritas no quadro seguinte:

Quadro 11

Potenciais parceiros: bloggers

| Blogger | Nº Gostos no Facebook | Nº Seguidores no Instagram |
|--------------------|-----------------------|----------------------------|
| A Pipoca mais doce | 251 105 | 155 000 |
| Blog da Carlota | 165 877 | 76 000 |
| Cocó na Fralda | 75 020 | 28 600 |
| Cacomae | 34 348 | 21 900 |
| Life by MA | 3 098 | 57 600 |

Fonte. Elaboração Própria (Junho, 2016)

Para além das parcerias, de forma a promover os seus serviços, a *Our Story* terá que participar em feiras promocionais tanto na área do turismo, como na de educação, nomeadamente a BTL e a Futurália respetivamente. Por outro lado, de forma a consolidar a promoção dos serviços deste projeto empresarial, a *Our Story in Lisbon* irá desenvolver um conjunto de campanhas para retenção de clientes, ao mesmo tempo criando dinâmicas de retenção de clientes, através do seu programa de fidelização.

De forma a atrair as crianças, dever-se-á recorrer a demonstrações nas escolas, incentivando a que conheçam a cidade de Lisboa e desenvolver, por exemplo uma *app* em forma de jogo, que lhes permita descobrir e encontrar elementos da cidade que nunca tinham visto. Deverá ser um jogo lúdico, mas que ao mesmo tempo tenha uma componente educativa. Complementarmente associar esta *app* a um conjunto de *badges*/ cromos colecionáveis (ex. reis), algo que as crianças têm mais apetência a fazer. Aliado a esta aplicação, a *Our Story* terá que estabelecer parcerias com líderes de opinião para estas gerações, nomeadamente youtubers, como *SirKazzio*, *Wuant* ou Sofia BBeauty.

4.8.2. Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação é relevante para a empresa, uma vez que permite transmitir ideias e informação para o mercado potencial. Geralmente, esta comunicação é feita de diversas formas nomeadamente o marketing boca a boca (word of mouth), media, brochuras ou outros eventos. Para tal, a *Our Story* deverá identificar: qual é o seu propósito (o que pretende comunicar), para que público, qual a mensagem, que canais irá utilizar para comunicar e como decorrerá essa distribuição.

Relativamente ao propósito, a *Our Story in Lisbon* pretende contar a estória daqueles que fazem parte da vida da cidade ou daqueles que ficaram para a história. Através de lemas como “our city, our story”, a *in Lisbon* pretende incentivar a conservação do património e relembrar a importância da preservação dos costumes e tradições. Nesse sentido, na comunicação, a *Our Story* quer ser reconhecida no mercado, ao mesmo tempo que reeduca o consumidor para a adoção de melhores práticas de turismo, amigas do ambiente.

Esta mensagem é direcionada, no 1º ano às crianças e adolescentes, pela sua curiosidade e capacidade de compreensão da necessidade da conservação dos espaços. Assim, há uma segmentação do mercado, de carácter demográfico e de comportamento, de forma consciencializar as famílias e crianças, tanto portuguesas como estrangeiras. A comunicação para este público deverá ter em conta o conteúdo, a disposição do consumidor, idioma e design. O conteúdo deve ser criado segundo a perspectiva das crianças/ famílias, utilizando referências que os façam sentir identificados, considerando sempre as emoções que a empresa quer apelar, invocando o mais possível o lado positivo, invocando bons sentimentos.

A nível de idioma, a comunicação será feita, numa primeira fase essencialmente em Português, Inglês e Espanhol, por serem línguas universais, no entanto salvo algumas exceções poderão existir elementos de publicidade noutras línguas, de forma atrair um determinado público, como o francês. Por outro lado, a comunicação com este público terá que ser mais perto do informal, para que as crianças, neste caso em concreto se sintam identificadas.

Em anexo (VII) encontra-se descrito um exemplo de publicidade, através de um mupi, onde as crianças são convidadas a ser rainhas, através dos itinerários *Our Story*. A parte da cara da rainha será em espelho, para que as crianças vejam o seu reflexo na imagem e se percecionem como da realeza. A figura da rainha está na parte mais baixa do mupi, para estar ao nível dos olhos das crianças, que são o target desta campanha.

Para alcançar o público-alvo, a *Our Story* irá recorrer à produção de posters, brochuras/ flyers, tendo uma presença ativa nas redes sociais, aliadas ao website oficial da empresa, tentando explorar o marketing boca a boca, criando campanhas por exemplo de desconto a quem leve um amigo/ familiar numa segunda visita. Assim como, irá produzir materiais promocionais para

feiras e eventos de divulgação da marca. Havendo possibilidade financeira, será possível investir em anúncios de televisão e rádio, criando uma parceria, por exemplo com a Rádio Comercial, bastante ouvida pelas famílias ou criando um podcast para este público.

A brochura da *Our Story* (anexo VIII) consiste num desdobrável, de apresentação de todos os itinerários, que a empresa dispõe até ao momento, divididos pelas categorias correspondentes. De forma a saber os preços e condições das visitas, os clientes são convidados a visitar o site da empresa, atualmente em construção.

Figura 5
Brochura



Fonte. Elaboração Própria

Para que tudo isto aconteça, será necessário que um dos elementos da equipa se especialize nesta componente. Apesar das pequenas empresas não investirem tanto nesta área, pela necessidade de reduzir custos, na *Our Story* a comunicação e a promoção têm um papel importantíssimo no sucesso do projeto, nesse sentido terão que existir elementos extremamente bem qualificados, nesta componente, assegurando a transmissão da mensagem. Este elemento da equipa deverá fazer uma gestão de crise, prevenindo possíveis problemas, como a mensagem não chegar ao target, não ser perceptível ou o facto de a mensagem não ser bem recetiva, junto do consumidor. Nesta situação, ir-se-á fazer a análise do problema, encontrando-se soluções que permitam resolver a situação o mais rápido possível.

A comunicação por excelência, significa duas vias, nesse sentido é fundamental criar um espaço para que os clientes possam comunicar diretamente com a empresa e colocar as suas dúvidas ou obter respostas a pedidos. Para tal, a *Our Story* além de dispor de Facebook, Twitter e Instagram, irá disponibilizar um contacto telefónico e email, sendo que no website oficial também existirá um espaço, que poderá servir para o mesmo efeito.

A página inicial do website oficial da *Our Story* será semelhante à figura 6, utilizando o lema ‘our city, our story’, ou seja, a “nossa cidade, a nossa estória”. As cores vivas, pretendem captar

a atenção dos que visitam a página, sendo associado também à natureza, que por si só tem ligação ao ambiente e à conservação dos ecossistemas.

Figura 6
Website da Our Story



Fonte. Elaboração Própria

O menu do site (presente na parte superior do mesmo) será composto pelas páginas: *Our Story* (homepage), sobre nós (descrição da *Our Story*), contatos e tours (descrição de tours disponibilizadas pela *Our Story*). Tendo em conta que a empresa, no 1º ano de atividade apenas irá estar presente em Lisboa, os únicos itinerários presentes na página tours serão nesta cidade, sendo que nos restantes anos, essa página será reajustada a essas novas realidades.

Cada itinerário terá uma designação específica, sendo acompanhado por uma breve descrição da temática da visita, assim como alguns requisitos para a realização da mesma.

Figura 7
Descrição de itinerário (versão website)

À Descoberta ^ 2 h | €320,00
Seg, Ter, Qua [RESERVAR](#)

À descoberta das estórias da cidade de Lisboa.
Itinerário destinado a crianças do 1º Ciclo, baseado no seu programa curricular.

Requisitos: O grupo deve ter 1 professor por cada 10 crianças.

Ainda na página oficial, haverá um espaço reservado para os clientes *Our Story*, sendo necessário login para aceder a essa página, onde o cliente pode ter acesso a conjunto de serviços, incluindo de fotografia e algumas atividades e jogos para as crianças. Esta área para empresa é relevante porque pode ajudar a melhorar a relação entre o consumidor e a empresa e consequentemente incentivar a fidelização dos mesmos.

4.9. Estrutura Organizacional e Recursos

Para avaliar a viabilidade económica e financeira deste projeto empresarial será necessário analisar as várias componentes que constituem uma organização, neste caso recorrendo ao modelo financeiro do IAPMEI. Os pressupostos têm por base os valores aplicados em Portugal, para a indústria onde se insere este projeto:

Quadro 12

Pressupostos Gerais

| Unidade monetária | Euros | |
|--|---------|-----|
| 1º Ano atividade | 2018 | |
| Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses) | 10 | 0,3 |
| Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses) | 30 | 1,0 |
| Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses) | 0 | 0,0 |
| Taxa de IVA - Vendas | 23% | |
| Taxa de IVA - Prestação Serviços | 23% | |
| Taxa de IVA - CMVMC | 23% | |
| Taxa de IVA - FSE | 23% | |
| Taxa de IVA - Investimento | 23% | |
| Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais | 20,30% | |
| Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores | 23,75% | |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais | 9,30% | |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores | 11,00% | |
| Taxa média de IRS | 15,00% | |
| Taxa de IRC | 21,00% | |
| Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo | 0,70% | |
| Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo | 5,60% | |
| Taxa de juro de empréstimo ML Prazo | 6,60% | |
| Taxa de juro de ativos sem risco - Rf | 1,60% | |
| Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf) * ou pº | 10,00% | |
| Beta empresas equivalentes | 100,00% | |
| Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade | 0,05 | |

* Rendimento esperado de mercado

Fonte. Elaboração Própria

A nível de Recursos, a *Our Story* não possui edifícios nem outras construções, assim como não necessita de Máquinas/ Ferramentas ou equipamentos de apoio técnico à atividade. Assim, os únicos recursos necessários são humanos e apesar de opcional, de transporte.

Relativamente aos recursos humanos, a *Our Story* pretende empregar jovens e seniores, sendo que dependendo do tipo de itinerário, serão necessários requisitos específicos. Todos os *storytellers* têm que ser proactivos, pacientes, criativos e serem apaixonados por Lisboa. Especificando cada grupo, para às escolas, os *storytellers* deverão ir ao encontro das seguintes características obrigatórias: experiência (mínima de 3 anos) com crianças com idades entre os 6 e os 13 anos e formação em História. Para as famílias, procuram-se guias, tanto jovens em

início de atividade como pessoas mais velhas (+55 anos, com mobilidade), com formação em História e/ou Turismo, de carácter obrigatório no caso dos tours *basic*. Alguns itinerários, devido à sua especificidade temática irão exigir a contratação de serviços externos, de forma a satisfazer as necessidades dos consumidores. De forma complementar, será adquirido no 1º ano uma viatura automóvel que permita o transporte de clientes nos itinerários, melhorando as rotas e alargando as regiões em visita.

4.10. Dimensões de Desempenho

Cientes

Tomando por base as tendências do turismo, poder-se-á prever uma estimativa de clientes que irão adquirir os produtos *in Lisbon*, durante o 1º ano de atividade da empresa:

Quadro 13

Estimativa de Clientes: 1º Ano

| PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS (Potenciais Clientes) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Itinerários para Escolas (nº de turmas) | 120 | | | | | |
| Taxa de crescimento | | 10,00% | 9,00% | 12,00% | 8,00% | 15,00% |
| Famílias – Basic (nº de famílias) | 230 | | | | | |
| Taxa de crescimento | | 20,00% | 9,00% | 22,00% | 9,00% | 25,00% |
| Famílias – Premium (nº de famílias) | 200 | | | | | |
| Taxa de crescimento | | 25,00% | 8,00% | 26,00% | 11,00% | 30,00% |
| Itinerários tailor-made | 50 | | | | | |
| Taxa de crescimento | | 6,00% | 4,00% | 7,00% | 5,00% | 6,00% |
| TOTAL | 600 | | | | | |

Fonte. Elaboração Própria

Considerando que a empresa encontrar-se-á, em 2018, em início de atividade, tenderá menos clientes no 1º ano, o que significa que é necessário investir desde logo em métodos de comunicação e promoção, para dar a conhecer a marca. A partir de 2019, com a extensão da oferta, através diversificação dos segmentos de mercado, passando a comercializar itinerários para seniores e pessoas com mobilidade reduzida, a margem de receitas irá aumentar e por isso as elevadas taxas de crescimento.

Tanto em 2019, como em 2020, o projeto será estendido a outras regiões de Portugal (ex. Porto), que sejam relevantes para o contexto do projeto. Segundo a análise do sector, em 2020 o mercado irá continuar a crescer, mas será mais estável, por isso mesmo a *Our Story* terá nesse ano, que se preparar, a nível de conhecimento de mercado, de forma a internacionalizar a área de atividade, criando a marca *Our Story in Barcelona*, entrando neste mercado em 2021. O ano de 2022 será um ano de estabilização e crescimento no mercado espanhol, para depois replicar o projeto, em outra cidade, em 2023. A cidade de Barcelona é a primeira opção de internacionalização, não só pelas semelhanças culturais entre Portugal e Espanha, mas também pela importância deste projeto para esta cidade, que tanto tem sofrido os efeitos mais nefastos do turismo de massas.

Do mesmo modo, que acontece no mercado nacional, a grande aposta serão os itinerários premium, sendo os menos adquiridos os tailor-made. Sabendo de antemão esta realidade, poder-se-á planear atividades promocionais que incentivem à criação customizada de itinerários, como por exemplo desconto de 5%.

Relativamente aos fornecedores, a *Our Story* enquanto empresa de animação turística não necessita de fornecimento de materiais, para a produção do seu serviço. Contudo terá relações pontuais com fornecedores de serviços externos, de forma a melhorar e garantir a qualidade de servido, exigida por este tipo de clientes.

Trabalhadores

A *Our Story* só poderá funcionar com o conjunto de pessoas, que serão denominadas por *storytellers*, sendo os contadores de história sobre a cidade. Inicialmente, no 1º ano, seis elementos, juntamente com a promotora do projeto irão assegurar estes mesmos itinerários. A partir do 2º ano, com a diversificação de segmentos de mercado irão ser necessários novos elementos na equipa de projeto, sendo que em 2020, aquando internacionalização da *Our Story* para Barcelona, entrarão mais elementos em regime de full-time, para assegurar alguns dos itinerários de Lisboa. A *Our Story* contrata todos os anos, exceto em 2022, de forma a assegurar o crescimento e o desenvolvimento do negócio nos novos mercados.

Pretendem-se bons contadores de histórias/estórias, com habilitações académicas no âmbito do Turismo e/ou História, no entanto, a existência de itinerários ligados à arquitetura ou escrita, poderão significar a alteração de algumas destas qualificações. Por outro lado, a nível profissional, destaca-se a experiência com crianças, minorias e atendimento ao público. Deverão ainda ser fluentes (oral e escrito) em português e inglês, sendo preferencial se falar fluentemente outras línguas, nomeadamente espanhol, francês ou alemão. Todos os *storytellers* terão que frequentar uma formação de enquadramento ao conceito '*Our Story*', para poderem ser

contratados para o quadro da empresa. Assim, tendo em conta que existem gastos associados a cada elemento da equipa, nomeadamente seguros e subsídios, será fundamental identificar os elementos que constituem as despesas relacionadas com o pessoal. Os gastos com o pessoal incluem as remunerações, encargos associados ao salário, seguros e outros gastos. A remuneração mensal é idêntica para cada elemento da empresa, de forma a promover a igualdade salarial e incentivar ao trabalho de equipa. Os gastos irão aumentar ao longo do período de atividade, uma vez que será necessário investir em recursos humanos qualificados para dar resposta às necessidades do consumidor, nos anos de diversificação de mercados. A *Our Story* irá celebrar ainda uma avença com uma empresa de contabilidade, no valor de 400€ por mês, contratando externamente os serviços, para tratamento e registo de contas, até 2021.

Mecanismos/Processos

Os Mecanismos e Processos aplicam-se maioritariamente aos itinerários tailor-made tendo um tempo de resposta de 5 dias, para verificar a disponibilidade, no entanto o requerimento do pedido terá que ser feito com 25 dias de antecedência à data de visita, para grandes itinerários. O tempo de resposta poderá variar segundo a natureza do serviço, no entanto uma subequipa da *Our Story* irá ser responsável pelo desenho e resposta ao pedido customizado.

Por outro lado, o lançamento de novos produtos e a diversificação de mercados irá exigir o desenvolvimento de novos mecanismos de captação de consumidores. Desde logo, de forma a identificar as oportunidades no mercado, a *Our Story* terá que consultar pessoalmente, no local as vivências dos segmentos de mercado e das cidades. A internacionalização para Barcelona irá significar o aumento e a melhoria dos processos, indo ao encontro da cultura espanhola.

Durante este período de tempo alguns dos indicadores mais importantes serão a variação das vendas (valor percentual), margem bruta, vendas, ROA, ROE e Resultado Líquido. Com o aumento destes valores, a *Our Story* poderá investir capital, renovando ou adquirindo componentes que podem melhorar o serviço (ex. aquisição de viaturas).

Para assegurar toda a atividade, a equipa será dividida em alguns departamentos, sendo que em 2018, para além da promotora (administração) irá existir um elemento responsável pela comunicação e gestão da mesma, quatro guias turísticos (cada um com uma especialidade) e uma pessoa responsável pela investigação e desenvolvimento. A exemplo, a empresa poderá ser distribuída da seguinte forma:

Quadro 14

Funções dos elementos do Quadro (exemplo)- 2018

| Elemento de Equipa | Responsabilidade | Função |
|---------------------------|--------------------------------------|--|
| Maria Inês Souza | Administração/ Direção | Gestão da Empresa |
| Maria Fernandes | <i>StoryTeller</i> | Escolas e Tour Basic (PT) |
| João Rodrigues | <i>StoryTeller</i> | Itinerários Basic (ENG e ESP) |
| Ana Magalhães | <i>StoryTeller</i> | Itinerários Premium |
| José Mendes | <i>StoryTeller</i> | Itinerários Premium e Tailor-Made |
| Rita Marques | Investigação e Desenvolvimento (I&D) | Tailor-Made (desenvolvimento); Formação RH |
| Joana Garcia | Comercial/ Marketing | Gestão de Comunicação |

Fonte. Elaboração Própria

Os elementos da equipa irão trabalhar a full-time, 8 horas por dia e tendo direito a 2 folgas por semana. Um destes *storytellers* irá ser especializado nos itinerários para as escolas, como verificado no quadro 14, devendo trabalhar em parceria com o comercial, para contactar novas escolas e assim atrair mais clientes. Tendo em conta que o turismo funciona todos os dias da semana, alguns elementos da equipa irão trabalhar ao fim de semana, principalmente porque é a altura em que há mais turistas, de acordo com os dados de Turismo de Portugal, em 2016 (Sexta a Segunda). Dependendo da duração da visita, cada elemento poderá fazer 3 a 4 itinerários por dia, sendo que não existindo visitas, os elementos serão responsáveis por outras atividades, que sejam necessárias para assegurar o melhor funcionamento da empresa (ex. apoio ao cliente). No caso da pessoa responsável pelas rotas tailor-made (Rita), a mesma irá trabalhar em parceria com o I&D, de forma a posteriormente poder fornecer o serviço ao cliente.

4.11. Plano Operacional

Investimento necessário

Este negócio requer pouco investimento, uma vez que não existe um processo produtivo e não é necessário um espaço físico, para a venda destes serviços. De forma a melhorar o serviço, a *Our Story* irá investir no 1º ano em equipamento de transporte, adquirindo uma viatura, para facilitar a locomoção, assim como irá dispensar uma pequena parte do capital para cobrir os custos associados com o equipamento administrativo. Nos anos seguintes, o investimento irá aumentar significativamente, para fazer face à entrada no novo segmento de mercado e numa nova cidade. No caso particular dos 130.000€, em 2021, esse valor significa a aquisição de um estabelecimento físico, em Barcelona, para receção ao cliente. (Anexo IX). Contudo, será fundamental que a empresa assegure o seu fundo de maneio, ou seja que tenha capacidade de manter a sua atividade a curto prazo, medindo o equilíbrio patrimonial (Anexo X).

4.12. Demonstrações Financeiras e Indicadores de Viabilidade

Para avaliar a viabilidade económica deste projeto será necessário avaliar as várias componentes do modelo financeiro, que se encontram descritos nos quadros seguintes:

Quadro 15

Receitas Geradas por Itinerário (Valor Médio) – Mercado Nacional

| Prestações de serviços (Potenciais Receitas) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Itinerários para Escolas | 49 600 | 54 560 | 61 107 | 70 273 | 75 895 | 87 279 |
| Taxa de crescimento | | 10,00% | 12,00% | 15,00% | 8,00% | 15,00% |
| Itinerários para Famílias - Basic | 12 650 | 15 180 | 17 912 | 21 853 | 23 820 | 29 775 |
| Taxa de crescimento | | 20,00% | 18,00% | 22,00% | 9,00% | 25,00% |
| Itinerários para Famílias - Premium | 44 000 | 55 000 | 67 100 | 84 546 | 93 846 | 122 000 |
| Taxa de crescimento | | 25,00% | 22,00% | 26,00% | 11,00% | 30,00% |
| Prestações de serviços (Potenciais Receitas) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Itinerários tailor-made | 7 000 | 7 420 | 7 717 | 8 257 | 8 670 | 9 190 |
| Taxa de crescimento | | 6,00% | 4,00% | 7,00% | 5,00% | 6,00% |
| TOTAL | 113 250 | 132 160 | 153 836 | 184 929 | 202 231 | 248 244 |

As receitas dos itinerários para escolas consideram o preço por turma 310 euros, por isso o valor apresentado no quadro poderá oscilar. Os pressupostos relativos à empresa são obtidos de modo conservativo, no entanto é possível verificar a existência das grandes fontes de receitas da empresa. O quadro 18 descreve os potenciais clientes no mercado nacional, no entanto avaliando a dimensão e o crescimento de exportações de turistas para Lisboa será necessário considerar os mesmos:

Quadro 16

Receitas Geradas por Itinerário (Valor Médio) - Exportações

| Prestações de serviços (Potenciais Receitas) | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Itinerários para Escolas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Taxa de crescimento | | | | | | |
| Itinerários para Famílias - Basic | 3 163 | 3 257 | 3 339 | 3 472 | 3 577 | 3 702 |
| Taxa de crescimento | | 3,00% | 2,50% | 4,00% | 3,00% | 3,50% |
| Itinerários para Famílias - Premium | 52 800 | 58 608 | 62 711 | 72 117 | 77 887 | 93 464 |
| Taxa de crescimento | | 11,00% | 7,00% | 15,00% | 8,00% | 20,00% |
| Itinerários tailor-made | 21 000 | 21 420 | 21 848 | 22 285 | 22 731 | 23 186 |
| Taxa de crescimento | | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% |
| TOTAL | 76 963 | 83 285 | 87 898 | 97 875 | 104 194 | 120 351 |

Fonte. Elaboração Própria

Analisando o potencial do mercado, será necessário identificar o financiamento preciso para assegurar estas vendas, embora a *Our Story* não precisar diretamente de ativos para a comercialização do serviço. Este plano será revisto periodicamente, mas até à data não será

necessário pedir uma fonte de financiamento externa, contudo no ano de internacionalização, poderá vir a ser necessário pedir financiamento bancário.

Quadro 17 Financiamento

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Investimento | 17 571 | 38 663 | -1 340 | 184 321 | -756 | -2 344 |
| Margem de segurança | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Necessidades de financiamento | 17 900 | 39 400 | -1 400 | 188 000 | -800 | -2 400 |
| Fontes de Financiamento | | | | | | |
| Meios Libertos | 61 483 | 58 447 | 53 620 | 49 328 | 62 316 | 65 425 |
| Capital | 2 500 | 2 500 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 |
| Outros instrumentos de capital | | | | | | |
| Empréstimos de Sócios | | | | | | |
| Financiamento bancário e outras Inst. Crédito | | | | | | |
| Subsídios | | | | | | |
| TOTAL | 63 983 | 60 947 | 58 620 | 54 328 | 67 316 | 70 425 |

Por outro lado, a empresa terá que recorrer a algumas empresas de serviços que forneçam produtos que melhorem as experiências da *Our Story*, nomeadamente os trabalhos especializados (ex. consultorias sobre temas como arquitetura), publicidade e ainda pagar o honorário devido a uma avença a uma empresa de contabilidade, para registo de contas. A nível de materiais, haverá um custo de médio de 100€ por mês de artigos de oferta aos nossos clientes, incluindo por exemplo bonés. As deslocações, os seguros e a comunicação irão também contribuir para o aumento dos gastos nos FSE. (Anexo XI)

A estes gastos são adicionadas ainda as despesas associadas ao pessoal, incluindo não só as remunerações, mas também os subsídios necessários e respetivos seguros.

Quadro 18 Gastos com pessoal

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Nº Meses | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço) | | 1,00% | 1,50% | 2,00% | 2,50% | 2,50% |
| Quadro de Pessoal | | | | | | |
| Administração / Direcção | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Administrativa Financeira | | | | 1 | 1 | 1 |
| Comercial / Marketing | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Produção / Operacional | 4 | 5 | 5 | 7 | 7 | 9 |
| Qualidade | | | | | | |
| Manutenção | | | | | | |
| Aprovisionamento | | | | | | |
| Investigação & Desenvolvimento | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Outros | | | | | | |
| TOTAL | 7 | 9 | 11 | 14 | 14 | 17 |
| Remuneração base mensal | | | | | | |
| Administração / Direcção | 800 | 808 | 820 | 837 | 857 | 879 |
| Administrativa Financeira | | | | 837 | 857 | 879 |
| Comercial / Marketing | 800 | 808 | 820 | 837 | 857 | 879 |
| Produção / Operacional | 800 | 808 | 820 | 837 | 857 | 879 |
| Qualidade | | | | | | |
| Manutenção | | | | | | |
| Aprovisionamento | | | | | | |
| Investigação & Desenvolvimento | 800 | 808 | 820 | 837 | 857 | 879 |
| Outros | | | | | | |

| Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Administração / Direcção | | 11 200 | 11 312 | 22 963 | 23 423 | 24 008 | 24 608 |
| Administrativa Financeira | | | | | 11 718 | 11 998 | 12 306 |
| Comercial / Marketing | | 11 200 | 22 624 | 22 963 | 23 423 | 24 008 | 36 913 |
| Produção / Operacional | | 44 800 | 56 560 | 57 408 | 81 979 | 84 028 | 110 738 |
| Qualidade | | | | | | | |
| Manutenção | | | | | | | |
| Aprovisionamento | | | | | | | |
| Investigação & Desenvolvimento | | 11 200 | 11 312 | 22 963 | 23 423 | 24 008 | 24 608 |
| Outros | | | | | | | |
| TOTAL | | 78 400 | 101 808 | 126 298 | 163 965 | 168 050 | 209 173 |
| Outros Gastos | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Segurança Social | | | | | | | |
| Órgãos Sociais | 20,30% | 2 274 | 2 296 | 4 662 | 4 755 | 4 874 | 4 995 |
| Pessoal | 23,75% | 15 960 | 21 493 | 24 542 | 33 379 | 34 210 | 43 834 |
| Seguros Acidentes de Trabalho | 1% | 784 | 1 018 | 1 263 | 1 640 | 1 681 | 2 092 |
| Subsídio Alimentação | 99,44 | 7 657 | 9 943 | 12 335 | 16 013 | 16 413 | 20 429 |
| Comissões & Prémios | | | | | | | |
| Órgãos Sociais | | | | | | | |
| Pessoal | | | | | | | |
| Formação | | | | | | | |
| Outros custos com pessoal | | | | | | | |
| TOTAL OUTROS GASTOS | | 26 674 | 34 750 | 42 801 | 55 786 | 57 177 | 71 350 |
| TOTAL GASTOS COM PESSOAL | | 105 074 | 136 558 | 169 100 | 219 751 | 225 228 | 280 523 |
| QUADRO RESUMO | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Remunerações | | | | | | | |
| Órgãos Sociais | | 11 200 | 11 312 | 22 963 | 23 423 | 24 008 | 24 608 |
| Pessoal | | 67 200 | 90 496 | 103 335 | 140 542 | 144 042 | 184 565 |
| Encargos sobre remunerações | | 18 234 | 23 789 | 29 204 | 38 134 | 39 084 | 48 830 |
| Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais | | 784 | 1 018 | 1 263 | 1 640 | 1 681 | 2 092 |
| Gastos de acção social | | 7 657 | 9 943 | 12 335 | 16 013 | 16 413 | 20 429 |
| Outros gastos com pessoal | | | | | | | |
| TOTAL GASTOS COM PESSOAL | | 105 074 | 136 558 | 169 100 | 219 751 | 225 228 | 280 523 |
| Retenções Colaboradores | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Retenção SS Colaborador | | | | | | | |
| Gerência / Administração | 9,30% | 1 042 | 1 052 | 2 136 | 2 178 | 2 233 | 2 289 |
| Outro Pessoal | 11,00% | 7 392 | 9 955 | 11 367 | 15 460 | 15 845 | 20 302 |
| Retenção IRS Colaborador | 15,00% | 11 760 | 15 271 | 18 945 | 24 595 | 25 208 | 31 376 |
| TOTAL Retenções | | 20 194 | 26 278 | 32 447 | 42 233 | 43 285 | 53 967 |

A remuneração poderá vir a sofrer alterações, devido ao aumento das receitas da empresa, assim como poderá haver flutuação no pessoal da equipa, existindo a hipótese de serem contratados novos elementos, a regime de part-time, se vier a ser necessário, para satisfazer a procura, se esta crescer acima do estimado.

O aumento do número de elementos da equipa, entre 2018 e 2023 deve-se essencialmente à necessidade de assegurar as funções necessárias para o sucesso de organização, em momentos de internacionalização. Assim, existirão equipas em cada uma das cidades, podendo existir a possibilidade de rotação de staff entre destinos, no entanto dar-se-á preferência à especialidade de cada *storyteller* no destino.

Por fim, consolidando toda a informação é possível avaliar o Balanço e a Demonstração de Resultados, tendo por base o plano financeiro e o mapa de cash flows para os anos entre 2018 e 2023.

Quadro 19

Balço e Demonstração de Resultados

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Activo Não Corrente | 16 125 | 40 750 | 25 375 | 179 400 | 152 800 | 136 200 |
| Activos fixos tangíveis | 16 125 | 40 750 | 25 375 | 179 400 | 152 800 | 136 200 |
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Activos Intangíveis | | | | | | |
| Investimentos financeiros | | | | | | |
| Activo corrente | 67 967 | 88 084 | 148 494 | 14 113 | 88 376 | 167 624 |
| Inventários | | | | | | |
| Clientes | 6 007 | 6 829 | 7 698 | 9 037 | 9 804 | 11 825 |
| Estado e Outros Entes Públicos | | | | | | |
| Accionistas/sócios | | | | | | |
| Outras contas a receber | | | | | | |
| Diferimentos | | | | | | |
| Caixa e depósitos bancários | 61 959 | 81 255 | 140 796 | 5 076 | 78 572 | 155 800 |
| TOTAL ACTIVO | 84 092 | 128 834 | 173 869 | 193 513 | 241 176 | 303 824 |
| CAPITAL PRÓPRIO | | | | | | |
| Capital realizado | 2 500 | 5 000 | 10 000 | 15 000 | 20 000 | 25 000 |
| Acções (quotas próprias) | | | | | | |
| Outros instrumentos de capital próprio | | | | | | |
| Reservas | | 56 450 | 99 970 | 138 993 | 156 372 | 192 522 |
| Excedentes de revalorização | | | | | | |
| Outras variações no capital próprio | | | | | | |
| Resultado líquido do período | 56 450 | 43 521 | 39 022 | 17 379 | 36 150 | 49 686 |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO | 58 950 | 104 970 | 148 993 | 171 372 | 212 522 | 267 208 |
| PASSIVO | | | | | | |
| Passivo não corrente | | | | | | |
| Provisões | | | | | | |
| Financiamentos obtidos | | | | | | |
| Outras Contas a pagar | | | | | | |
| Passivo corrente | 25 142 | 23 863 | 24 876 | 22 141 | 28 654 | 36 616 |
| Fornecedores | 838 | 862 | 846 | 871 | 897 | 924 |
| Estado e Outros Entes Públicos | 24 303 | 23 001 | 24 030 | 21 270 | 27 756 | 35 692 |
| Accionistas/sócios | | | | | | |
| Financiamentos Obtidos | | | | | | |
| Outras contas a pagar | | | | | | |
| TOTAL PASSIVO | 25 142 | 23 863 | 24 876 | 22 141 | 28 654 | 36 616 |
| TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS | 84 092 | 128 834 | 173 869 | 193 513 | 241 176 | 303 824 |
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Vendas e serviços prestados | 190 213 | 215 445 | 241 734 | 282 804 | 306 425 | 368 595 |
| Subsídios à Exploração | | | | | | |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos | | | | | | |
| Variação nos inventários da produção | | | | | | |
| Trabalhos para a própria entidade | | | | | | |
| CMVMC | | | | | | |
| Fornecimento e serviços externos | 8 740 | 8 990 | 8 848 | 9 113 | 9 387 | 9 668 |
| Gastos com o pessoal | 105 074 | 136 558 | 169 100 | 219 751 | 225 228 | 280 523 |
| Imparidade de inventários (perdas/reversões) | | | | | | |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) | | | | | | |
| Provisões (aumentos/reduções) | | | | | | |
| Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| Aumentos/reduções de justo valor | | | | | | |
| Outros rendimentos e ganhos | | | | | | |
| Outros gastos e perdas | | | | | | |
| EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) | 76 398 | 69 897 | 63 786 | 53 940 | 71 811 | 78 404 |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização | 5 375 | 15 375 | 15 375 | 31 975 | 26 600 | 16 600 |
| Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| EBIT (Resultado Operacional) | 71 023 | 54 522 | 48 411 | 21 965 | 45 211 | 61 804 |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 432 | 567 | 984 | 34 | 549 | 1 089 |
| Juros e gastos similares suportados | | | | | | |
| RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS | 71 455 | 55 089 | 49 395 | 21 999 | 45 759 | 62 894 |
| Imposto sobre o rendimento do período | 15 006 | 11 569 | 10 373 | 4 620 | 9 609 | 13 208 |
| RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO | 56 450 | 43 521 | 39 022 | 17 379 | 36 150 | 49 686 |

No 1º ano, a empresa não tem um elevado valor de ativos, aumentando ao longo do tempo, principalmente visível em 2020, com a aquisição de um espaço físico. Contribuindo para este valor, a caixa e os depósitos bancários, provenientes das receitas dos serviços da empresa, sendo que o capital realizado irá aumentar, assim como as reservas e o resultado líquido do período.

Por outro lado, a componente do passivo de maior valor é o Estado e os Outros Entes Públicos (EOEP), representando 97% do total do passivo.

Quadro 20

Plano Financeiro

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------------|---------------|----------------|-----------------|---------------|----------------|
| ORIGENS DE FUNDOS | | | | | | |
| Meios Libertos Brutos | 76 398 | 69 897 | 63 786 | 53 940 | 71 811 | 78 404 |
| Capital Social (entrada de fundos) | 2 500 | 2 500 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 |
| Outros instrumentos de capital | | | | | | |
| Empréstimos Obtidos | | | | | | |
| Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | |
| Desinvest. em FMN | 3 929 | 1 337 | 1 340 | 1 679 | 756 | 2 344 |
| Proveitos Financeiros | 432 | 567 | 984 | 34 | 549 | 1 089 |
| Total das Origens | 83 259 | 74 301 | 71 111 | 60 653 | 78 115 | 86 837 |
| APLICAÇÕES DE FUNDOS | | | | | | |
| Inv. Capital Fixo | 21 500 | 40 000 | | 186 000 | | |
| Inv Fundo de Maneio | | | | | | |
| Imposto sobre os Lucros | | 15 006 | 11 569 | 10 373 | 4 620 | 9 609 |
| Pagamento de Dividendos | | | | | | |
| Reembolso de Empréstimos | | | | | | |
| Encargos Financeiros | | | | | | |
| Total das Aplicações | 21 500 | 55 006 | 11 569 | 196 373 | 4 620 | 9 609 |
| Saldo de Tesouraria Anual | 61 759 | 19 295 | 59 542 | -135 720 | 73 496 | 77 228 |
| Saldo de Tesouraria Acumulado | 61 759 | 81 055 | 140 596 | 4 876 | 78 372 | 155 600 |
| Aplicações / Empréstimo Curto Prazo | 61 759 | 81 055 | 140 596 | 4 876 | 78 372 | 155 600 |

No plano Financeiro poder-se-á verificar que existe uma grande percentagem de fundos proveniente dos meios libertos brutos, que apesar do Capital Social ser reduzido contribuem para o grande valor das Origens de Fundos. Ainda neste plano, prevê-se o investimento de capital fixo e respetivo imposto sobre os lucros.

Quadro 21

Mapa de Cash Flows

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------------|---------------|----------------|-----------------|---------------|----------------|
| Meios Libertos do Projecto | | | | | | |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC) | 56 108 | 43 072 | 38 245 | 17 353 | 35 716 | 48 825 |
| Depreciações e amortizações | 5 375 | 15 375 | 15 375 | 31 975 | 26 600 | 16 600 |
| Provisões do exercício | | | | | | |
| | 61 483 | 58 447 | 53 620 | 49 328 | 62 316 | 65 425 |
| Investim./Desinvest. em Fundo Maneio | | | | | | |
| Fundo de Maneio | 3 929 | 1 337 | 1 340 | 1 679 | 756 | 2 344 |
| CASH FLOW de Exploração | 65 412 | 59 784 | 54 960 | 51 006 | 63 073 | 67 769 |
| Investim./Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | |
| Capital Fixo | -21 500 | -40 000 | | -186 000 | | |
| Free cash-flow | 43 912 | 19 784 | 54 960 | -134 994 | 63 073 | 67 769 |
| CASH FLOW acumulado | 43 912 | 63 696 | 118 656 | -16 338 | 46 735 | 114 504 |

Este mapa, descreve a evolução dos fluxos de caixa entre 2018 a 2023, sendo que as depreciações e amortização começam a aumentar em 2019 e 2021, devido à aquisição de viaturas e edificado.

Quadro 22

Viabilidade Económica

| INDICADORES ECONÓMICOS | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Taxa de Crescimento do Negócio | | 13% | 12% | 17% | 8% | 20% |
| Rentabilidade Líquida sobre o rédito | 30% | 20% | 16% | 6% | 12% | 13% |
| INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Return On Investment (ROI) | 67% | 34% | 22% | 9% | 15% | 16% |
| Rendibilidade do Activo | 84% | 42% | 28% | 11% | 19% | 20% |
| Rotação do Activo | 226% | 167% | 139% | 146% | 127% | 121% |
| Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) | 96% | 41% | 26% | 10% | 17% | 19% |
| INDICADORES FINANCEIROS | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Autonomia Financeira | 70% | 81% | 86% | 89% | 88% | 88% |
| Solvabilidade Total | 334% | 540% | 699% | 874% | 842% | 830% |
| Cobertura dos encargos financeiros | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Liquidez Corrente | 2,70 | 3,69 | 5,97 | 0,64 | 3,08 | 4,58 |
| Liquidez Reduzida | 2,70 | 3,69 | 5,97 | 0,64 | 3,08 | 4,58 |
| INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Margem Bruta | 181 473 | 206 455 | 232 886 | 273 691 | 297 038 | 358 927 |
| Grau de Alavanca Operacional | 256% | 379% | 481% | 1246% | 657% | 581% |
| Grau de Alavanca Financeira | 99% | 99% | 98% | 100% | 99% | 98% |

Tanto os indicadores económicos, financeiros, de liquidez e de risco de negócio demonstram a viabilidade económica. Alguns valores irão decrescer no ano de internacionalização, devido ao investimento associado a esta mudança de mercado. No entanto, como se poder verificar no quadro seguinte, a empresa mantém um VAL positivo.

Quadro 23

Avaliação do Projeto

| Na perspectiva do Investidor | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------------------------|---------|--------|---------|----------|--------|--------|-----------|
| Free Cash Flow do Equity | 43 912 | 19 784 | 54 960 | -134 994 | 63 073 | 67 769 | 1 002 003 |
| Taxa de juro de activos sem risco | 1,60% | 1,65% | 1,70% | 1,75% | 1,80% | 1,85% | 1,91% |
| Prémio de risco de mercado | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| Taxa de Actualização | 11,76% | 11,81% | 11,87% | 11,92% | 11,98% | 12,04% | 12,10% |
| Factor actualização | 1 | 1,118 | 1,251 | 1,400 | 1,568 | 1,756 | 1,969 |
| Fluxos Actualizados | 43 912 | 17 694 | 43 939 | -96 427 | 40 233 | 38 583 | 508 891 |
| | 43 912 | 61 606 | 105 545 | 9 118 | 49 351 | 87 934 | 596 825 |
| Valor Actual Líquido (VAL) | 596 825 | | | | | | |
| | #NÚM! | #NÚM! | #NÚM! | 7% | #NÚM! | #NÚM! | #NÚM! |
| Taxa Interna de Rentabilidade | #NÚM! | | | | | | |
| Pay Back period | 0 Anos | | | | | | |
| Na perspectiva do Projecto | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Free Cash Flow to Firm | 43 912 | 19 784 | 54 960 | -134 994 | 63 073 | 67 769 | 1 038 063 |
| WACC | 11,80% | 11,85% | 11,70% | 11,75% | 11,80% | 11,85% | 11,85% |
| Factor de actualização | 1 | 1,116 | 1,247 | 1,394 | 1,558 | 1,743 | 1,949 |
| Fluxos actualizados | 43 912 | 17 720 | 44 071 | -96 868 | 40 482 | 38 886 | 532 518 |
| | 43 912 | 61 632 | 105 703 | 8 835 | 49 317 | 88 204 | 620 721 |
| Valor Actual Líquido (VAL) | 620 721 | | | | | | |
| | #NÚM! | #NÚM! | #NÚM! | 7% | #NÚM! | #NÚM! | #NÚM! |
| Taxa Interna de Rentabilidade | #NÚM! | | | | | | |
| Pay Back period | 0 Anos | | | | | | |

| Cálculo do WACC | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Passivo Remunerado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital Próprio | 58 950 | 104 970 | 148 993 | 171 372 | 212 522 | 267 208 |
| TOTAL | 58 950 | 104 970 | 148 993 | 171 372 | 212 522 | 267 208 |
| % Passivo remunerado | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| % Capital Próprio | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Custo | | | | | | |
| Custo Financiamento | 6,60% | 6,60% | 6,60% | 6,60% | 6,60% | 6,60% |
| Custo financiamento com efeito fiscal | 5,21% | 5,21% | 5,21% | 5,21% | 5,21% | 5,21% |
| Custo Capital | 11,60% | 11,65% | 11,70% | 11,75% | 11,80% | 11,85% |
| Custo ponderado | 0,116 | 11,65% | 11,70% | 11,75% | 11,80% | 11,85% |

Nas perspetivas do investidor e do projeto, não existe o valor da TIR, uma vez que logo no 1º ano, a empresa irá obter lucro, nesse sentido, o payback period é igual a 0, não só pelo investimento ser reduzido, mas devido à recuperação rápida deste valor, em menos de 1 ano. De forma complementar o valor positivo do VAL indica que este projeto é economicamente viável, tanto na ótica do próprio projeto como do investidor.

4.13. Viabilidade e Relevância social

Considerando que a *Our Story*, baseia-se numa clara dimensão social, a empresa, como descrito anteriormente propõe-se a criar um fundo de apoio à conservação da cidade, onde comercializa os seus itinerários. Nos anos em que o resultado líquido for positivo, a *Our Story* estabelece como objetivo a transferência entre 5% a 10% dos seus lucros para este fundo, não podendo esta dedução ter impacto negativo no equilíbrio financeiro da empresa. Esta percentagem poderá a vir a aumentar no decorrer da atividade da empresa, no entanto destina-se exclusivamente ao apoio aos residentes à conservação do património local.

Quadro 24

Valor do Fundo por ano (valor médio €)

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Resultado líquido do período | 56 450 | 43 521 | 39 022 | 17 379 | 36 150 | 49 686 |
| Fundo de Apoio (5%) | 2823 | 2176 | 1951 | 869 | 1808 | 2484 |

A esta ação poder-se-ão juntar empresas parceiras ou entidades interessadas no apoio financeiro de conservação de espaços. De forma a gerir a distribuição do capital proveniente deste fundo, será necessário averiguar cada caso e identificar a real necessidade de meios financeiros. No caso de existir algum projeto de requalificação urbana, o mesmo depois de aprovado e de receber o apoio financeiro da *Our Story*, irá ser submetido a um conjunto de vistorias e inspeções.

5. Conclusão

O projeto sobre a *Our Story in Lisbon* apresenta o plano de negócios e a estrutura organizacional, que permitem verificar a viabilidade do negócio e assim a entidade pode abrir atividade, no ano de 2018. Neste projeto empresarial, recorre-se a uma estratégia de especialização, focando a atividade em apenas um segmento de mercado, permitindo a criação e desenvolvimento de produtos e/ou serviços, de excelência, que vão ao encontro das necessidades específicas dos clientes. No caso concreto, da *Our Story*, a especialização no mercado das famílias permite explorar, um mercado pouco desenvolvido e em expansão. Por outro lado, a *Our Story* colmata, assim, uma das falhas do mercado turístico e hoteleiro, permitindo divulgar a oferta para este público em especial.

O conceito da empresa parte da premissa de que existem muitos turistas, sendo que as cidades sofrem de descaracterização e por isso mesmo deve ser incentivada a conservação dos espaços urbanos. Nesse sentido os itinerários são concebidos de forma a dar a conhecer verdadeira história da cidade, fomentando a importância de preservar os costumes, neste caso portugueses. De forma a entrar no mercado, a *Our Story* irá começar por Lisboa (*in Lisbon*), contando histórias às crianças, contudo a intenção da empresa é replicar o negócio a outras cidades e estender a outros segmentos de mercado, como logo no segundo ano, para o turismo sénior.

A *Our Story in Lisbon* propõe-se a mostrar a autenticidade única de Lisboa, focando-se na cidade, orientando a sua estratégia sempre para o cliente, através da constante inovação. A médio/longo prazo, a *Our Story* pretende ser uma empresa de animação turística para segmentos nicho, onde estão incluídos os turistas com mobilidade reduzida. A experiência pessoal da promotora, na área do turismo e da acessibilidade tornam-se ainda mais relevante quando ocorrer esta diversificação e expansão de segmento de mercados.

Utilizando as diferentes análises e matrizes, a *Our Story* definiu uma estratégia de comunicação e de atração e retenção de clientes. Assim como desenvolveu itinerários que vão ao encontro das necessidades da cidade e dos seus visitantes. Dados estes elementos, foi feita a posterior avaliação da organização, no que diz respeito aos níveis de desempenho e demonstrações financeiras, demonstrando a viabilidade e a lucratividade do negócio a muito curto prazo, logo no 1º ano de atividade. Apesar de existirem empresas concorrentes capazes oferecer produtos substitutos, a *Our Story in Lisbon* destaca-se pelo seu conceito, inovador no sector. Enquanto a maioria dos concorrentes procura em primeiro lugar a satisfação do cliente e obter lucros, na *in Lisbon*, a cidade e as suas necessidades assumem um grande papel, assim como todos os que aí moram. Deste modo, a *in Lisbon* não cria apenas itinerários, mas sim experiências de imersão na cultura ‘alfacinha’, contribuindo assim para a preservação dos costumes e tradições locais.

6. Bibliografia

- Barretto, M. (2007). *Turismo y cultura. Relaciones, contradicciones y expectativas*. El Sauzal, Tenerife, España: ACA y PASOS, RTPC.
- Borden, N. H. (1964). The Concept of The Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 4, pp. 7-12.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart Tourism Destinations. In A. A. Dimitrios Buhalis, & I. T. Zheng Xiang (Ed.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 553-563). Bournemouth, UK: Springer International Publishing Switzerland.
- Buhalis, D., Eichhorn, V., Michopoulou, E., & Mill, G. (2005). *Accessibility Market and Stakeholder Analysis*. University of Surrey/ United Kingdom, Accessibility Market and Stakeholder Analysis. One-Stop-Shop for Accessible Tourism in Europe (OSSATE).
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général* (2011 ed.). Paris, França: Institut Coppet.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press.
- Chandler, A. (1966). *Strategy and Structure*. Toronto: Doubleday Co.
- Cohen, E. (1977). Toward a sociology of International Tourism. *Social Research*, pp. 165-182.
- Cohen, E. (1984). The Sociology of Tourism: Approaches, Issues, and Findings. *Annual Review of Sociology*, Vol. 10, pp. 373-392.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo* (4ª ed.). Editorial Verbo.
- Deane, F., & Gournay, K. (2008). Chapter 1: Leading a multidisciplinary team. In C. Lloyd, R. King, F. Deane, & K. Gournay, *Clinical Management in Mental Health Services* (pp. 7-21).
- Decreto-Lei n.º 139/2012 de 5 de Julho. Diário da República n.º 129 - I Série. Ministério da Educação e Ciência. (s.d.).
- Decreto-Lei n.º 176/2014 de 12 de Dezembro. Diário da República n.º 240/2014 - Série I. Ministério da Educação e Ciência. (s.d.).
- Decreto-Lei n.º 95/2013 de 19 de Julho. Diário da República n.º 138 - 1.ª série. Ministério da Economia e do Emprego. (s.d.).

- Deloitte LLP. (2015). *Travel Consumer 2015*. UK: Deloitte LLP.
- (s.d.). *Despacho n.º 14026/2007 de 12 de Abril. Diário da República n.º73/2007 - Série II. Ministério da Educação e Ciência.*
- Direção-Geral de Educação. (Junho de 2017). *Ensino Básico*. Obtido de Direção-Geral da Educação: <http://bit.ly/2tlq6kO>
- Drucker, P. F. (Agosto de 1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. (D. V. Morland, Ed.) *NCR Managing*.
- ETC - European Travel Commission. (2014-2016). 5 trends in consumer behaviour impacting travel to europe. *Lifestyle trends & tourism* . ETC.
- Generalitat de Catalunya. (s.d.). *Plan Estratégico de Turismo de Catalunya 2013-2016 y Directrices Nacionales de Turismo 2020*.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis* (7ª edição ed.). Blackwell Publishing Ltd.
- Gunn. (1988). Destination Planning Concepts. In Gunn, *Tourism Planning* (pp. 225-283).
- Hartgerink, J., Cramm, J., Bakker, T., van Eijnsden, A., Mackenbach, J., & Nieboer, A. (2013). The importance of multidisciplinary teamwork and team climate for relational coordination among teams delivering care to older patients. *Journal of Advanced Nursing*.
- HomeAway. (2015). *Influence of Kids on Family Travel Plans*. Texas.
- Homem de Gouveia , P., Mendes, D., & Homem de Gouveia, J. (2010). *Turismo Acessível em Portugal: lei, oportunidades económicas, informação*. Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.
- Jurowski, C. (2009). An Examination of the Four Realms of Tourism Experience Theory. *ICHRIE*. EUA.
- Karen Glaser, D. P. (2013). *A prestação de cuidados pelos avós na Europa: as políticas familiares e o papel dos avós na prestação de cuidados infantis*. Grandparent Plus.
- Klass, D. P. (23 de Março de 2017). How Do Kids See the World on a Family Trip? . *The New York Times*.
- Kotler , P., & Keller , K. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4ª Edição ed.). Harlow, Inglaterra: Pearson Education Limited.
- Mathieson, & Wall. (2006). *Tourism: change, impacts and opportunities*. Inglaterra: Pearson Education Limited.

- Ministério da Economia e da Inovação. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa: Turismo de Portugal, ip.
- Ministério da Economia e do Emprego. (2012). *Plano Estratégico Nacional do Turismo: Horizonte 2013-2015*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Ministério da Educação e Ciência. (2017). *Metas Curriculares: 2º Ciclo do Ensino Básico - História e Geografia de Portugal*. Governo de Portugal. Ministério da Educação e Ciência.
- Ministério da Educação e Ciência. (2017). *Organização Curricular e Programas: Ensino Básico 2º Ciclo - História e Geografia de Portugal*.
- Ministério da Educação e Ciência. (2017). *Organização Curricular e Programas: Ensino Básico 2º Ciclo - História e Geografia de Portugal*.
- Ministério de Educação. (2017). *Organização Curricular e Programas*. Ministério de Educação.
- Observatório do Turismo de Lisboa. (2015). *Satisfaction and Image Survey: Lisbon Region*. Lisboa: Observatório Turismo de Lisboa.
- Observatório do Turismo de Lisboa. (2015). *Survey to Satisfaction and Image Survey: Lisbon Region*. Lisboa: Observatório do Turismo de Lisboa.
- Observatório do Turismo de Lisboa. (2015). *Survey to the purpose of trip: Lisbon Region*. Lisboa: Observatório Turismo de Lisboa.
- Observatório do Turismo de Lisboa. (2015). *Visitor activities and information survey: Lisbon Region*. Lisboa: Observatório do Turismo de Lisboa.
- Okumus , F., & van Niekerk, M. (2015). Multidisciplinarity, tourism. In J. Jafari, & H. Xiao, *Encyclopedia of Tourism* (pp. 1-2). Springer.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (Jullho-Agosto de 1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy*. Boston, EUA: Harvard Business Review Press.
- Pinto, I. (12 de Março de 2012). A estratégia de Michael Porter ainda resulta? 20 anos depois? *Dinheiro Vivo*.
- Pordata. (2014). Número de Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros: Cidade de Lisboa. Lisboa.

- Pordata. (2015). Análise estatística sobre a Educação em Portugal e Lisboa. Lisboa.
- Portaria n.º 384/2015 de 26 de Outubro. Diário da República n.º 209/2015 - Série I. Ministérios das Finanças e da Economia. (s.d.).
- Raimundo, S. (2008). Sustainability in Tourism . In G. Lohmann, & A. P. Netto, *Tourism Theory: Concepts, Models and Systems*. 132-137: Aleph.
- Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. *Journal of comparative research in anthropology and sociology*, 3.
- Secretaría General de Turismo. (2007). *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio .
- Segittur. (2015). *Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro*. Madrid: Segittur.
- Slater, T. (2011). Gentrification of the city. In G. Bridge, & W. Sophie (Edits.), *The New Blackwell Companion to the City* (pp. 571-585). Wiley-Blackwell .
- Smith, C. (2006). *Adam Smith's Political Philosophy: The invisible hand and spontaneous order*. (T. & Routledge, Ed.) Oxon: Routledge.
- TOURAGE. (2014). *What are the needs of foreign senior tourists in TOURAGE regions*. Szabolcs-Szatmár-Bereg County Regional Development e Environmental Management Agency/Észak-Alföld Regional Development Agency Nonprofit ltd. Tourage.
- Turismo de Portugal. (2015). *Turismo 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Turismo de Portugal, ip.
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Lisboa.
- UNWTO. (2016). *Tourism Highlights 2016 Edition* . Madrid: UNWTO.
- W.ChanKim, R. M. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* . EUA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Zaei, M. E., & Zaei, M. E. (Setembro de 2013). The impacts of tourism industry on host community . *European Journal of Tourism Hospitality and Research Vol.1, No.2*.

ANEXOS

Anexo I

Projetos Prioritários

Anexo II

Carga Horária (1º Ciclo)

Anexo III

Metas Curriculares (1º Ciclo)

Anexo IV

Carga Horária (2º Ciclo)

Anexo V

Programa Curricular (2º Ciclo)

Anexo VI

Descrição de Itinerários Our Story (Escolas)

Anexo VII

Exemplo de Mupi (Publicidade)

Anexo VIII

Brochura

Anexo IX

Investimento Necessário

Anexo X

Fundo de Maneio

Anexo XI

Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Anexo I – Projetos Prioritários

Quadro 25

Projetos Prioritários

| <u>VALORIZAR O TERRITÓRIO</u> (1º Eixo Estratégico) |
|---|
| Conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural |
| Produção e disponibilização de conteúdos e de elementos info-promocionais, incluindo de natureza tecnológica, sobre o património histórico-cultural. |
| Criação de programas de utilização do património público, transformando-o em ativos turísticos. |
| Ações de valorização dos produtos endógenos regionais, nomeadamente, no âmbito do ativo estratégico Gastronomia & Vinhos. |
| Valorizar e preservar a autenticidade de Portugal |
| Iniciativas de valorização e ativação turística do património cultural imaterial português. |
| Dinamização do comércio tradicional e das suas «lojas com história», promovendo a identidade e autenticidade de Portugal. |
| Afirmar o turismo na economia do mar |
| Ações de valorização do litoral, incluindo a requalificação das marginais e valorização das praias. |
| Projetos de turismo de saúde e bem-estar associado às propriedades terapêuticas do Mar |
| Valorização dos produtos do mar associados à Dieta Mediterrânica. |
| Potenciar economicamente o património natural e rural e assegurar a sua conservação |
| Operações de revitalização e dinamização económica de aldeias e centros rurais com vocação turística, nomeadamente em torno de redes temáticas e/ou de recursos endógenos dos territórios, como sendo as Aldeias de Xisto, as Aldeias Históricas e as Aldeias Vinhateiras. |
| Ações de valorização turística e de promoção dos lagos e águas interiores, rios, albufeiras, nascentes e águas/estâncias termais. |
| Promover a regeneração urbana das cidades e regiões, e o desenvolvimento turístico sustentável dos territórios/destinos |
| Implementação em todo o território nacional de um sistema de indicadores de sustentabilidade de referência internacional para a gestão sustentável dos destinos, em parceria com a Organização Mundial do Turismo. |
| Operações de regeneração urbana de centros históricos/urbanos, a preservação da autenticidade e a promoção de um turismo acessível nas cidades, envolvendo, nomeadamente: reabilitação e qualificação urbanística do edificado; melhoramento do espaço público e eliminação de barreiras físicas; a refuncionalização de equipamentos coletivos e de infraestruturas, sem |

utilização e/ou em degradação, para fins turísticos; promoção da mobilidade sustentável visando melhorar as condições de visitação e usufruto das cidades; promoção do comércio tradicional e das suas lojas com história.

Elaboração/implementação de estratégias de desenvolvimento turístico para destinos turísticos de âmbito regional/sub-regional/local, tendo em vista a sustentabilidade e competitividade dos territórios.

Estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística

Ações de estruturação da oferta turística em torno de roteiros/ itinerários temáticos com forte vocação turística de âmbito histórico-cultural e/ou natural, tendo subjacente os ativos turísticos estratégicos nacionais; nomeadamente, através da implementação dos seguintes projetos: Portuguese Trails (alargar a todo o país o projeto piloto Cycling and Walking da região do Algarve); Caminhos de Fátima e Caminhos de Santiago.

Iniciativas de estruturação de produtos ajustados a diferentes segmentos da procura (em que se incluem, produtos específicos, designadamente, para famílias, seniores/ smart age, jovens, surf, turismo equestre).

IMPULSIONAR A ECONOMIA
(2º Eixo Estratégico)

Assegurar a competitividade das empresas de turismo numa perspetiva de curto, médio e longo prazos

Ações para a capitalização das empresas no âmbito do Programa Capitalizar, nomeadamente: dinamização de instrumentos de inovação financeira no turismo como fundos de capital de risco e outros instrumentos financeiros específicos para o turismo; diversificação de fontes de financiamento no turismo, nomeadamente através do equity crowdfunding e peer-to-peer; dinamização de soluções de financiamento para as empresas; disponibilização de informação agregada sobre as soluções de financiamento e capitalização para PME.

Sistemas de incentivos e linhas de financiamento para reforçar a competitividade e a internacionalização das empresas do turismo, nomeadamente no que respeita à requalificação e inovação da oferta turística – alojamento, restauração, animação e serviços turísticos – privilegiando-se, entre outros elementos, a diferenciação, a orientação para a procura, o turismo acessível, a eficiência energética, a certificação ambiental, a adoção de normas de qualidade internacionais e resposta a novas dinâmicas de oferta e procura.

Reduzir os custos de contexto, simplificar, dar estabilidade jurídico-fiscal e desburocratizar

Iniciativas que visem reduzir os custos empresariais inerentes a (i) processos de licenciamento, (ii) certificação, (iii) acesso a financiamento e a outros relevantes para o desenvolvimento da atividade turística.

Atrair investimento e qualificar a oferta turística

Ações de suporte e acompanhamento ao investidor e ao empresário – disponibilização de informação completa, acessível e com interfaces que permitam uma comunicação eficaz, permanente e interativa – incluindo a disponibilização de uma plataforma para o investidor.

Estimular a economia circular no turismo

Elaboração de referenciais para a sustentabilidade do turismo em Portugal nas vertentes económica, ambiental, social e governance, permitindo fluxos circulares de reutilização, restauração e renovação, de forma integrada.

Afirmar Portugal como um polo de referência internacional na inovação, no empreendedorismo e na produção de bens e serviços para o turismo

Projetos de incentivo ao desenvolvimento e crescimento de startups, atividades de inovação e de empreendedorismo em turismo

Ações de apoio à criação de novos negócios, que privilegiem a criatividade, a tecnologia e o conhecimento, sobretudo, nos domínios da especialização inteligente.

Ações quer promovam sinergias entre as indústrias criativas e o turismo, proporcionando visibilidade ao destino Portugal e a melhoria da experiência turística.

Iniciativas de interação do turismo com sectores produtivos tradicionais, permitindo ganhar escala e alavancar as vantagens comparativas de Portugal.

POTENCIAR O CONHECIMENTO
(3º Eixo Estratégico)

Valorizar as profissões do turismo e formar RH que respondam às necessidades do mercado

Programa bianual de levantamento de necessidade de formação no turismo, envolvendo diferentes parceiros, designadamente, instituições de ensino associações e entidades empresariais.

Cursos, ações de formação e de capacitação destinados à qualificação de recursos humanos em Turismo, adaptados à procura e em áreas que respondam às necessidades das empresas.

Inclusão de RH qualificados como elemento valorizador no sistema de classificação dos empreendimentos turísticos.

Assegurar a transferência de conhecimento de instituições de ensino e centros de investigação para as empresas

Projetos de investigação aplicados ao turismo que promovam a transferência de conhecimento para as empresas, tendo em vista a valorização económica do conhecimento.

Dinamização de um ecossistema de contínua inovação no turismo e de referência internacional, em que se insere a criação de um Centro de Inovação em Turismo assente numa parceria entre o Turismo de Portugal, estruturas associativas, empresas, entidades do ecossistema empreendedor e das indústrias criativas e parceiros tecnológicos.

Difundir conhecimento e informação estatística

Disponibilização de informação estatística sistematizada e/ou a gestão e disponibilização de conhecimento sobre a atividade turística para os diversos stakeholders do turismo, incluindo-se, nomeadamente: implementação da Conta Satélite do Turismo; recolha de informação estatística pertinente e atualizada em indicadores-chave para os agentes do turismo; operacionalização de plataforma/mecanismos de gestão e disponibilização de conhecimento para os agentes do turismo; disponibilização na WEB de informação georreferenciada sobre o Turismo nacional.

Fornecimento de informação atualizada e online sobre procura e mercados emissores.

Capacitar em contínuo os empresários e gestores para liderar o turismo do futuro – tecnológico, inclusivo e sustentável

Projetos de desenvolvimento das capacidades estratégicas e de gestão competitiva das PME, incluindo, nomeadamente, adaptação a novos modelos de negócio, acesso aos mercados internacionais e à economia digital.

Projetos de capacitação da oferta turística para segmentos/mercados turísticos concretos.

Afirmar Portugal como smart destination

Projetos de tecnologia, conhecimento e informação que permitam uma gestão integrada e «inteligente» dos destinos regionais e do destino Portugal.

Soluções tecnológicas para a oferta turística e para as empresas do turismo, reforçando a sua competitividade e adaptação às tendências da procura e ao(s) perfil(s) do(s) «novo(s) turista(s)», e possibilitem melhorar a experiência turística dos visitantes.

Disponibilização de rede WI-FI gratuita em todo o país, por forma a melhorar a experiência turística em Portugal.

GERIR REDES E CONECTIVIDADE **(4º Eixo Estratégico)**

Alargar e reforçar rotas aéreas e captar operações de homeport e de turnaround de cruzeiros

Reforço da competitividade aérea de Portugal enquanto destino turístico, nomeadamente, das suas infraestruturas aeroportuárias.

Melhorar os sistemas de mobilidade rodoviária e de navegabilidade

Qualificação de eixos de interesse turístico de âmbito rodoviário ou ferroviário, que contribuam para a valorização da oferta turística.

Assegurar boas condições de mobilidade rodoviária nos destinos turísticos, especialmente, naqueles que registam maior tráfego e intensidade turística.

Implementação de projetos de sinalização turística.

Ações que promovam a intermodalidade e a interoperabilidade entre diferentes serviços de transporte

Desenvolvimento de projetos que promovam a mobilidade sustentável nos destinos turísticos,

| |
|--|
| designadamente, a mobilidade suave. |
| Promover o «turismo para todos», numa ótica inclusiva, que acolha os diferentes segmentos turísticos |
| Ações de sensibilização e de capacitação das empresas do turismo e das organizações para o «turismo para todos». |
| Projetos que promovam a acessibilidade e o usufruto da oferta turística, nomeadamente, operações de adaptação e melhoria de infraestruturas, equipamentos e de recursos turísticos. |
| Envolver ativamente a sociedade no processo de desenvolvimento turístico do país e das regiões |
| Iniciativas para a participação da sociedade em processos de cocriação de projetos/iniciativas para o desenvolvimento turístico de Portugal. |
| Projetos de envolvimento da população residente/comunidades locais em iniciativas respeitantes ao acolhimento e bem-estar dos visitantes. |
| Implementação de orçamentos participativos para o Turismo, incluindo nas Escolas de Hotelaria e Turismo. |
| Desenvolvimento de estudos de monitorização do impacto da atividade turística. |
| Mobilizar o trabalho em rede e a promoção conjunta entre os sectores |
| Iniciativas de clusterização, de redes colaborativas e de consórcios, que contribuam para a afirmação dos ativos estratégicos turísticos nacionais e/ou concorram para reforçar a competitividade e a internacionalização do Destino Portugal, designadamente, a operacionalização dos clusters de competitividade da economia nacional objeto de reconhecimento, onde se inclui o Cluster Turismo 2020. |
| Cooperação transfronteiriça e transnacional, envolvendo o reforço das relações de cooperação Portugal-Espanha e a participação ativa de Portugal e dos seus territórios em redes internacionais. |
| <u>PROJECTAR PORTUGAL</u> (5º Eixo Estratégico) |
| Reforçar a internacionalização de Portugal enquanto destino turístico para visitar, investir, viver e estudar |
| Ações de promoção nos mercados internacionais tendo em conta as especificidades de cada mercado, afirmando Portugal como país para visitar, investir, viver e estudar. |
| Desenvolvimento de parcerias de cross-selling entre o turismo e outros sectores/clusters da economia portuguesa, possibilitando a participação cruzada em eventos de diferentes atividades económicas, maximizando sinergias e captando investimento direto estrangeiro. |
| Dinamização de ações que permitam alavancar o mérito e reconhecimentos internacionais de |

| |
|--|
| Portugal e dos portugueses para projetar internacionalmente o destino Portugal. |
| Articulação dos suportes digitais de promoção do destino Portugal, através de uma plataforma digital integrada dos destinos regionais e nacional, proporcionando uma comunicação integrada e coerente do destino – imagem, de complementaridade tecnológica e de conteúdos. |
| Projetos de internacionalização de territórios e clusters temáticos que potenciem sinergias e ganhos de escala que reforcem a vocação internacional de Portugal enquanto destino turístico. |
| Ações que promovam a utilização de ferramentas digitais na promoção, comunicação e estruturação de ofertas, respondendo a uma oferta/marketing cada vez mais customizada. |
| Projetos que impulsionem a internacionalização das empresas do turismo, nomeadamente, através de ações de prospeção e acesso a novos mercados, de participação em feiras internacionais e de iniciativas de promoção e comercialização nos mercados externos. |
| Valorização da diáspora na promoção do destino e na captação de investimento. |
| Posicionar o turismo interno como fator de competitividade e de alavanca da economia nacional |
| Projetos que contribuam para a dinamização do turismo interno, durante todo o ano, envolvendo ações de promoção específicas e campanhas nacionais, nomeadamente, através da criação e desenvolvimento de conteúdos inovadores e do envolvimento dos portugueses. |
| Eventos que concorram para a promoção turística dos territórios, a valorização das economias locais, dos seus produtos endógenos e das suas estórias e tradições. |
| Tornar Portugal um destino internacional de congressos e eventos culturais e desportivos |
| Ações direcionadas para a captação, realização, apoio e acompanhamento especializado de congressos e eventos internacionais, incluindo, nomeadamente: criação de equipa especializada; dinamização de fundo de apoio à captação de congressos e eventos internacionais; disponibilização de uma plataforma meetings and incentives que agregue a informação nacional relevante sobre eventos em Portugal; execução de ações promocionais específicas para este segmento. |
| Operações de criação/reforço de infraestruturas e serviços para o acolhimento de grandes eventos internacionais e sua promoção |
| Afirmar Portugal nas organizações mundiais e na cooperação internacional |
| Atividades que intensifiquem e mantenham o posicionamento de Portugal em organizações internacionais, marcando presença dinâmica nos temas centrais da agenda internacional do turismo. |
| Iniciativas que contribuam para afirmar Portugal na cooperação internacional, como sendo através de participação em projetos conjuntos de troca de conhecimento e experiências com outros países e organizações internacionais. |

Quadro retirado do plano 'Estratégia Turismo 2027'

Fonte. Turismo de Portugal, Estratégia Turismo 2027

Anexo II – Carga Horária (1º Ciclo)

Quadro 26

Carga horária semanal por disciplina (1º ciclo- 1º a 4º ano)

| 1º e 2º Anos | | 3º e 4º Anos | |
|---|-----------------------|---|-----------------------|
| Componentes do Currículo | Carga Horária Semanal | Componentes do Currículo | Carga Horária Semanal |
| Português | Mínimo de 7 horas | Português | Mínimo de 7 horas |
| Matemática | Mínimo de 7 horas | Matemática | Mínimo de 7 horas |
| Estudo do Meio | Mínimo de 3 horas | Inglês | Mínimo de 2 horas |
| Expressões Artísticas e Físico-Motoras | Mínimo de 3 horas | Estudo do Meio | Mínimo de 3 horas |
| Apoio ao Estudo (a) | Mínimo 1,5 horas | Expressões Artísticas e Físico-Motoras | Mínimo 3 horas |
| Oferta Complementar (b) | 1 hora | Apoio ao Estudo (a) | Mínimo 1,5 horas |
| | | Oferta Complementar (b) | 1 hora |
| Tempo a cumprir | Entre 22,5 a 25 horas | Tempo a cumprir | Entre 24,5 e 27 horas |
| Atividades de Enriquecimento Curricular (c) | Entre 5 e 7,5 horas | Atividades de Enriquecimento Curricular (c) | Entre 3 e 5,5 horas |
| Educação Moral e Religiosa (d) | 1 hora | Educação Moral e Religiosa (d) | 1 hora |

Fonte. Decreto-Lei n.º 176/2014, de 12 de Dezembro

Legenda: (a) apoiar os alunos, principalmente para Português e Matemática; (b) atividades que promovam a educação tecnológica e de cidadania; (c) carácter facultativo, podem ser facultadas por entidades externas à escola, carecendo de contratualização, através da confirmação por parte do Ministério de Educação, para que a duração não exceda 5 horas (1º e 2º anos) e 3 horas no 3º e 4º ano; (d) frequência facultativa.

Anexo III – Metas Curriculares (1º Ciclo)

BLOCO 1 — À Descoberta de si mesmo

Quadro 27

Bloco 1: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano)

| Temas por Bloco (1) | | | |
|-----------------------------------|---|------------------------------|--------------------------|
| 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano |
| A sua identificação | O passado mais longínquo da criança | Naturalidade e nacionalidade | O seu corpo |
| Os seus gostos e preferências | Perspetivas para um futuro mais longínquo | O seu corpo | A segurança do seu corpo |
| O seu corpo | | A saúde do seu corpo | |
| A saúde do seu corpo | O passado mais longínquo da criança | A segurança do seu corpo | |
| A segurança do seu corpo | Perspetivas para um futuro mais longínquo | | |
| O seu passado próximo | A saúde do seu corpo | | |
| Perspetivas para o futuro próximo | A segurança do seu corpo | | |

Fonte. Direção Geral de Educação

BLOCO 2 — À Descoberta dos outros e das Instituições

Quadro 28

Bloco 2: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano)

| Temas por Bloco (2) | | | |
|--|--|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano |
| Membros da família | Passado familiar | Membros da família | Passado do meio local |
| Outras pessoas com quem mantém relações próximas | A vida em sociedade | O passado familiar mais longínquo | O passado nacional |
| A sua escola | Modos de vida e funções de membros da comunidade | O passado do meio local | Reconhecer símbolos nacionais |
| | Instituições e serviços existentes na comunidade | | |

Fonte. Direção Geral de Educação

BLOCO 3 — À Descoberta do Ambiente Natural

Quadro 29

Bloco 3: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano)

| Temas por Bloco (3) | | | |
|-----------------------------------|---|-----------------------------|--------|
| 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano |
| Os seres vivos do seu ambiente | | Aspetos físicos do meio | |
| Os aspetos físicos do meio local | | Aspetos físicos de Portugal | |
| Cores, sons e cheiros da natureza | Aspetos físicos e seres vivos de outras regiões ou países | Os astros | |

Fonte. Direção Geral de Educação

BLOCO 4 — À Descoberta das inter-relações entre espaços

Quadro 30

Bloco 4: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano)

| Temas por Bloco (4) | | | |
|---|----------------------|---|--------------------------------|
| 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano |
| A casa | Itinerários | | Contacto entre a terra e o mar |
| O espaço da sua escola | Meios de comunicação | | |
| Itinerários | | Espaços em relação a um ponto de referência | |
| Espaços em relação a um ponto de referência | | Espaços do seu bairro ou da sua localidade | |
| | | Deslocações dos seres vivos | |
| | | Comércio local | |

Fonte. Direção Geral de Educação

BLOCO 5 — À Descoberta dos Materiais e Objetos

Quadro 31

Bloco 5: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano)

| Temas por Bloco (5) | | | |
|---|-----------------------|--------------------------|---|
| 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano |
| Experiências com alguns materiais e objetos de uso corrente | | Experiências com a luz: | Experiências com alguns materiais e objetos de uso corrente |
| Manusear objetos em situações concretas | | | |
| Experiências com a água | Experiências com o ar | Experiências com ímanes | Experiências com a água |
| 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano |
| Experiências com o som | | Experiências de mecânica | Experiências com a eletricidade |
| | | | |
| | | | Experiências com o som |

Fonte. Direção Geral de Educação

BLOCO 6 — À Descoberta das inter-relações entre a natureza e a sociedade

Quadro 32

Bloco 6: Programa e Metas Curriculares (1º ciclo- 1º a 4º ano)

| Temas por Bloco (6) | | | |
|---------------------|------------------------------------|--------|---------------------------------|
| 1º Ano | 2º Ano | 3º Ano | 4º Ano |
| N/A | Exploração florestal do meio local | | Atividades produtivas nacionais |
| | Turismo no meio local | | Qualidade do ambiente |

Fonte. Direção Geral de Educação

Anexo IV – Carga Horária (2º Ciclo)

Quadro 33

Carga horária semanal por disciplina (2º ciclo – 5º a 6º ano)

| Componentes do Currículo | Carga Horária Semanal | |
|--|-----------------------|--------|
| | 5º Ano | 6º Ano |
| Línguas e Estudos sociais (Português, Inglês e História e Geografia de Portugal) | (a) 12 | (a) 12 |
| Matemática e Ciências | (b) 9 | (b) 9 |
| Educação Artística e Tecnológica (Educação Visual, Tecnológica e Musical) | (c) 6 | (c) 6 |
| Educação Física | 3 | 3 |
| Educação Moral e Religiosa (d) | (1) | (1) |
| Oferta Complementar | (e) | (e) |
| Apoio ao Estudo (f) | 5 | 5 |

Fonte. Decreto-Lei n.º 139/2012 de 5 de Julho

Nota. as aulas têm uma duração de 45 minutos. As escolas poderão utilizar diferentes organizações de carga horária.

Legenda: (a) Mínimo, 6 × 45 minutos para Português. (b) Mínimo, 6 × 45 minutos para Matemática. (c) Mínimo, 2 × 45 minutos para Educação Visual. (d) Frequência facultativa, com carga fixa de 1 × 45 minutos. (e) apenas obrigatório se a escola o decidir. (f) Frequência facultativa, mas a escola é obrigada a oferecer.

Anexo V – Programa Curricular (2º Ciclo)

Quadro 34

Programa curricular (2º ciclo – 5º ano)

| Tema | Descrição | Aulas Previstas |
|----------------------------------|---|-----------------|
| Ambiente e 1 ^{os} Povos | Península Ibérica e povos da Península. | 14 |
| Romanos | Romanização e Resistência | 3 |
| Muçulmanos | Confrontos e Convivência | 3 |
| Reino de Portugal | Reinado de D. Afonso Henriques | 4 |
| Portugal no Séc. XIII | Atividades Económicas e Classes sociais | 14 |
| Revolução de 1383/85 | Tempo de Revolução | 4 |
| Portugal nos Séc. XV e XVI | Expansão Marítima. Lisboa quinhentista | 16 |
| Até à restauração | Domínio Filipino | 4 |

Fonte. Direção Geral de Educação

Quadro 35

Programa curricular (2º ciclo – 6º ano)

| Tema | Descrição | Aulas Previstas |
|----------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Portugal no Séc. XVIII | Lisboa Pombalina | 13 |
| 1820 e os Liberais | Invasões e Revolução | 5 |
| Metade do Séc. XIX | Vida quotidiana | 14 |
| Revolução Republicana | 1ª República | 4 |
| Os Anos de Ditadura | Salazar e Estado Novo | 5 |
| 25 de Abril e Democracia | Revolução | 6 |
| População no Séc. XXI | Evolução da população | 10 |
| Lugares onde vivemos | Costumes, tradições e história | 10 |
| As atividades económicas | Portugal Hoje | 8 |
| Ocupação dos tempos livres | Preservação do Património | 8 |
| O mundo mais perto de nós | Transportes e Relações internacionais | 5 |

Fonte. Direção Geral de Educação

Anexo VI – Descrição de Itinerários *Our Story* (Escolas)

Quadro 36

Descrição dos itinerários

| Grupo | Subgrupo | Designação | Descrição | Percurso | Duração do itinerário | |
|-----------------|------------------|------------------------------------|--|---|-----------------------|---------|
| Escolas | 1º Ciclo | À Descoberta | Cidade de Lisboa | Terreiro do Paço Castelo de São Jorge | 2 horas | |
| | | O dia em que a terra tremeu | Lisboa: Terramoto de 1755 | Baixa, Lisboa | 2 horas | |
| | | 1 ^{os} passos em Olissipo | Lisboa até ao séc. XIV | Terreiro do Paço Castelo de São Jorge Sé de Lisboa | 3 horas | |
| | 2º Ciclo (5ºAno) | Lisboa na Nau de Vasco da Gama | Lisboa: séc. XV Descobrimentos | Terreiro do Paço Mosteiro dos Jerónimos Padrão dos Descobrimentos | 3 horas | |
| | | | | Torre de Belém | | |
| | | | | Terreiro do Paço Praça da Figueira Rossio Restauradores | | 3 horas |
| | | O regresso de D. Sebastião | Lisboa: séc. XVI Lisboa Quinhentista | | | |
| | 2º Ciclo (6ºAno) | Lisboa do Marquês | Lisboa Pombalina (até século XVIII) | Lisboa (Baixa) | 2 a 3 horas | |
| | | Invasões e Revoluções | Liberais, revolução republicana e ditadura | Lisboa (Baixa) | 2 horas | |
| | | Armas&Cravos | Revolução do 25 de Abril | Lisboa | 3 horas | |
| | Famílias | Basic | Guns&Carnations | 25 de Abril | Lisboa | 2 horas |
| | | | GRL PWR | História de grandes Mulheres portuguesas | Região de Lisboa | 3 horas |
| Vida Bairrista | | | Bairros de Lisboa | Lisboa | 2 a 3 horas | |
| Kings & Queens | | | A vida dos Reis e das Rainhas em PT | Lisboa | 3 a 4 horas | |
| Avós e Netos | | | Experiência entre avós e netos | Lisboa | 3 a 4 horas | |
| Lisboa98 | | | Lisboa Moderna | Expo, Lisboa | 3 a 4 horas | |
| 1755 | | | Terramoto de 1755 | Lisboa | 2 a 3 horas | |
| O país dos 3F's | | | Fátima, Fado, Futebol | Pontos que representam cada F | 2 dias | |
| Premium | | Tascas & Ruelas | Food Tour | Lisboa (Baixa e área em volta) | 4 a 5 horas | |
| | | 5 Senses | 5 sentidos | Lisboa | 4 a 5 horas | |
| | | Meet my Grandma | Experiência com um residente | Lisboa | 4 a 5 horas | |
| | | Santo António Rules | Santos Populares (sazonal) | Lisboa | 3 horas | |
| | Across the River | Margem Sul do Rio Tejo | Setúbal | 5 a 6 horas | | |

Fonte. Elaboração Própria

Anexo VII – Exemplo de Mupi (Publicidade)



Fonte. Elaboração Própria

Anexo VIII – Brochura



OUR STORY
OUR CITY



Sabe todas as condições dos nossos itinerários em www.ourstory.com

Our Story

A Our Story, em Lisboa oferece itinerários temáticos às famílias e crianças, mostrando a verdadeira identidade da cidade de Lisboa, contando as suas estórias e incentivando à conservação da identidade da cidade e do seu património.

SABIAS QUE
A PENÍNSULA IBÉRICA ESTEVE DURANTE MUITO TEMPO SOB O DOMÍNIO DOS MOUROS, QUE ERAM CHAMADOS DE ALMORÁVIDAS?



Almorávida

CONHECE AS ESTÓRIAS DE LISBOA E DAS SUAS FIGURAS HISTÓRICAS



Sancho II de Castela

Our Story basic



ANO 1100

Our Story escolas

O QUE SE APRENDE NUMA SALA DE AULA, PODE SER REVIVIDO NA CIDADE DE LISBOA*

* ITINERÁRIO DE ACORDO COM O PROGRAMA METAS CURRICULARES DA DISCIPLINA DE HISTÓRIA E GEOGRAFIA DE PORTUGAL, PARA O 1.º E 2.º CICLO, SOB A VIGÉNCIA DA DIREÇÃO GERAL DE EDUCAÇÃO.



Our Story premium

ITINERÁRIOS DA VIDA 'ALFACINHA'

'alfacinha' é o nome dado aos habitantes de Lisboa.

REZA A LENDA, que numa das guerras entre portugueses e almorávidas, os lisboetas apenas teriam alface para comer, dando origem a este nome.

Our Story tailor-made

PERSONALIZA O TEU ITINERÁRIO!
E SE FESTEJASSES OS TEUS ANOS, COM A OUR STORY?

O teu sonho era viver num castelo? Ou ser rainha por um dia? Diz-nos o que gostas e nós tratamos do assunto.



(desdobrável)



GUNS & CARNATIONS
Baixa, Lisboa | 2 Horas
(Revolução dos Cravos)

GRL PWR

Baixa, Lisboa | 2 Horas
(A estória de grandes Mulheres Portuguesas)

VIDA BARRISTA

Lisboa | 2 - 3 Horas
(Visita a um Bairro de Lisboa)

KINGS & QUEENS

Lisboa | 3 - 4 Horas
(A vida dos Reis e das Rainhas de Portugal)

AVÓS E NETOS

Lisboa | 3 - 4 Horas
(Dia com os Avós)

1755

Lisboa | 2 - 3 Horas
(Terramoto de 1755)

LISBOA98

Expo, Lisboa | 3 - 4 Horas
(Lisboa Moderna)



2 dias
Lisboa e Fátima
O PAÍS DOS
3 F'S
(Fátima,
Futebol
e Fado)



TASCAS E RUELAS

Lisboa | 4 Horas
(Rota de comidas portuguesas)

5 SENSES

Lisboa | 4 - 5 Horas
(Lisboa através dos 5 sentidos)

MEET MY GRANDMA

Lisboa | 4 - 5 Horas
(Um dia com uma 'alfacinha')

SANTO ANTÓNIO RULES

Lisboa | 3 Horas
(Santos Populares)

ACROSS THE RIVER

Margem Sul | 5 - 6 Horas
(O Lado Sul do Rio Tejo)



Our Story
escolas

(1º CICLO)

À DESCOBERTA

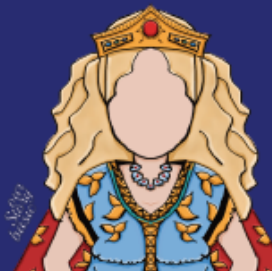
Baixa, Lisboa | 2 Horas
(Parte à descoberta da cidade de Lisboa)

O DIA EM QUE A TERRA TREMEU

Lisboa | 2 Horas
(Visita os lugares afectados pelo Terramoto de 1755)

BE A QUEEN

GRL PWR



ESCOLAS
OUR STORY

(2º CICLO | 5º ANO)

105 PASSOS EM OLISSEIPO

Baixa, Lisboa | 3 Horas
(Lisboa até ao Sec. XIV)

LISBOA NA NAU DE VASCO DA GAMA

Belém, Lisboa | 3 Horas
(Era dos Descobrimentos)

O REGRESSO DE D. SEBASTIÃO

Baixa, Lisboa | 3 Horas
(Lisboa Quinhentista)

ESCOLAS
OUR STORY

(2º CICLO | 6º ANO)

LISBOA DO MARQUÊS

Baixa, Lisboa | 2-3 Horas
(Lisboa Pombalina)

INVASÕES E REVOLUÇÕES

Baixa, Lisboa | 2 Horas
(Revolução e Ditadura)

ARMAS & CRAVOS

Lisboa | 3 Horas
(A revolução dos Cravos)

Fonte. Elaboração Própria

Anexo IX – Investimento Necessário

Quadro 37

Investimento Necessário

| Investimento por ano | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------------|---------------|------|----------------|------|------|
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Terrenos e recursos naturais | | | | | | |
| Edifícios e Outras construções | | | | | | |
| Outras propriedades de investimento | | | | | | |
| Total propriedades de investimento | | | | | | |
| Activos fixos tangíveis | | | | | | |
| Terrenos e Recursos Naturais | | | | | | |
| Edifícios e Outras Construções | | | | 130 000 | | |
| Equipamento Básico | | | | | | |
| Equipamento de Transporte | 20 000 | 40 000 | | 50 000 | | |
| Equipamento Administrativo | 1 500 | | | 6 000 | | |
| Equipamentos biológicos | | | | | | |
| Outros activos fixos tangíveis | | | | | | |
| Total Activos Fixos Tangíveis | 21 500 | 40 000 | | 186 000 | | |
| Activos Intangíveis | | | | | | |
| Goodwill | | | | | | |
| Projectos de desenvolvimento | | | | | | |
| Programas de computador | | | | | | |
| Propriedade industrial | | | | | | |
| Outros activos intangíveis | | | | | | |
| Total Activos Intangíveis | | | | | | |
| Total Investimento | 21 500 | 40 000 | | 186 000 | | |
| IVA | 23% | 345 | | 1 380 | | |

| Valores Acumulados | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Terrenos e recursos naturais | | | | | | |
| Edifícios e Outras construções | | | | | | |
| Outras propriedades de investimento | | | | | | |
| Total propriedades de investimento | | | | | | |
| Activos fixos tangíveis | | | | | | |
| Terrenos e Recursos Naturais | | | | | | |
| Edifícios e Outras Construções | | | | 130 000 | 130 000 | 130 000 |
| Equipamento Básico | | | | | | |
| Equipamento de Transporte | 20 000 | 60 000 | 60 000 | 110 000 | 110 000 | 110 000 |
| Equipamento Administrativo | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 7 500 | 7 500 | 7 500 |
| Equipamentos biológicos | | | | | | |
| Outros activos fixos tangíveis | | | | | | |
| Total Activos Fixos Tangíveis | 21 500 | 61 500 | 61 500 | 247 500 | 247 500 | 247 500 |
| Activos Intangíveis | | | | | | |
| Goodwill | | | | | | |
| Projectos de desenvolvimento | | | | | | |
| Programas de computador | | | | | | |
| Propriedade industrial | | | | | | |
| Outros activos intangíveis | | | | | | |
| Total Activos Intangíveis | | | | | | |
| Total | 21 500 | 61 500 | 61 500 | 247 500 | 247 500 | 247 500 |

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

| Depreciações e amortizações | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Total Depreciações & Amortizações | 5 375 | 15 375 | 15 375 | 31 975 | 26 600 | 16 600 |
| | | | | | | |
| Depreciações & Amortizações acumuladas | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Activos fixos tangíveis | 5 375 | 20 750 | 36 125 | 68 100 | 94 700 | 111 300 |
| Activos Intangíveis | | | | | | |
| TOTAL | 5 375 | 20 750 | 36 125 | 68 100 | 94 700 | 111 300 |
| | | | | | | |
| Valores Balanço | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Activos fixos tangíveis | 16 125 | 40 750 | 25 375 | 179 400 | 152 800 | 136 200 |
| Activos Intangíveis | | | | | | |
| TOTAL | 16 125 | 40 750 | 25 375 | 179 400 | 152 800 | 136 200 |

Anexo X – Fundo de Maneio

Quadro 38
Fundo de Maneio

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Necessidades Fundo Maneio | | | | | | |
| Reserva Segurança Tesouraria | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Clientes | 6 007 | 6 829 | 7 698 | 9 037 | 9 804 | 11 825 |
| Inventários | | | | | | |
| Estado | | | | | | |
| * | | | | | | |
| * | | | | | | |
| TOTAL | 6 207 | 7 029 | 7 898 | 9 237 | 10 004 | 12 025 |
| Recursos Fundo Maneio | | | | | | |
| Fornecedores | 838 | 862 | 846 | 871 | 897 | 924 |
| Estado | 9 298 | 11 432 | 13 657 | 16 650 | 18 147 | 22 484 |
| * | | | | | | |
| TOTAL | 10 136 | 12 294 | 14 503 | 17 521 | 19 044 | 23 409 |
| Fundo Maneio Necessário | -3 929 | -5 266 | -6 606 | -8 284 | -9 040 | -11 384 |
| Investimento em Fundo de Maneio | -3 929 | -1 337 | -1 340 | -1 679 | -756 | -2 344 |
| <i>* A considerar caso seja necessário</i> | | | | | | |
| ESTADO | 9 298 | 11 432 | 13 657 | 16 650 | 18 147 | 22 484 |
| SS | 2 222,27 | 2 899,64 | 3 558,84 | 4 647,62 | 4 763,42 | 5 951,69 |
| IRS | 980,00 | 1 272,60 | 1 578,73 | 2 049,56 | 2 100,63 | 2 614,66 |
| IVA | 6 095,58 | 7 259,94 | 8 519,84 | 9 952,92 | 11 282,69 | 13 918,09 |

Anexo XI – Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Quadro 39

Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

| | | | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------------|-----------|-----------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nº Meses | | | | | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Taxa de crescimento | | | | | | 3,00% | 3,00% | 3,00% | 3,00% | 3,00% |
| | | | | | | | | | | |
| | Tx IVA | CF | CV | Valor Mensal | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Subcontratos | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Serviços especializados | | | | | | | | | | |
| Trabalhos especializados | 23% | 100% | | 200,00 | 2 400,00 | 2 472,00 | 2 546,16 | 2 622,54 | 2 701,22 | 2 782,26 |
| Publicidade e propaganda | 23% | 100% | | 70,00 | 840,00 | 865,20 | 891,16 | 917,89 | 945,43 | 973,79 |
| Vigilância e segurança | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Honorários | 23% | 100% | | 400,00 | 400,00 | 400,00 | | | | |
| Comissões | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Conservação e reparação | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Materiais | | | | | | | | | | |
| Ferramentas e utensílios de desgaste rápido | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Livros e documentação técnica | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Material de escritório | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Artigos para oferta | 23% | 100% | | 100,00 | 1 200,00 | 1 236,00 | 1 273,08 | 1 311,27 | 1 350,61 | 1 391,13 |
| Energia e fluidos | | | | | | | | | | |
| Electricidade | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Combustíveis | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Água | 6% | 100% | | | | | | | | |
| Deslocações, estadas e transportes | | | | | | | | | | |
| Deslocações e Estadas | 23% | 100% | | 100,00 | 1 200,00 | 1 236,00 | 1 273,08 | 1 311,27 | 1 350,61 | 1 391,13 |

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|-----|------|--|--------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Deslocações, estadas e transportes | | | | | | | | | | |
| Deslocações e Estadas | 23% | 100% | | 100,00 | 1 200,00 | 1 236,00 | 1 273,08 | 1 311,27 | 1 350,61 | 1 391,13 |
| Transportes de pessoal | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Transportes de mercadorias | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Serviços diversos | | | | | | | | | | |
| Rendas e alugueres | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Comunicação | 23% | 100% | | 75,00 | 900,00 | 927,00 | 954,81 | 983,45 | 1 012,96 | 1 043,35 |
| Seguros | | 100% | | 150,00 | 1 800,00 | 1 854,00 | 1 909,62 | 1 966,91 | 2 025,92 | 2 086,69 |
| Royalties | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Contencioso e notariado | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Despesas de representação | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Limpeza, higiene e conforto | 23% | 100% | | | | | | | | |
| Outros serviços | 23% | 100% | | | | | | | | |
| TOTAL FSE | | | | | 8 740,00 | 8 990,20 | 8 847,91 | 9 113,34 | 9 386,74 | 9 668,35 |
| FSE - Custos Fixos | | | | | 8 740,00 | 8 990,20 | 8 847,91 | 9 113,34 | 9 386,74 | 9 668,35 |
| FSE - Custos Variáveis | | | | | | | | | | |
| TOTAL FSE | | | | | 8 740,00 | 8 990,20 | 8 847,91 | 9 113,34 | 9 386,74 | 9 668,35 |
| IVA | | | | | 1 320,20 | 1 357,05 | 1 303,00 | 1 342,09 | 1 382,35 | 1 423,82 |
| FSE + IVA | | | | | 10 060,20 | 10 347,25 | 10 150,90 | 10 455,43 | 10 769,09 | 11 092,17 |

Maria Inês Souza

Orientador | *Prof. Doutor Paulo Ferreira*

Universidade Europeia

Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial