



SCRAMBLING HOLIDAYS

PLATAFORMA DE VENDA ON-LINE DE EXPERIÊNCIAS E FÉRIAS

Plano de Negócios

Lúcia de Fátima Branco Ramos Alves de Almeida Lourenço

Projecto de Mestrado em Marketing Digital

Orientador

Dr. Hugo Faria, ISCTE Business School

Co-orientador

Dr. João Miguel Lourenço, Caixa - Banco de Investimento

Outubro de 2013

Agradecimentos

Quero agradecer à escola ISCTE Business School, ao corpo docente e aos meus colegas de turma do curso de Marketing Digital, do ano lectivo de 2011/2012, pelo enriquecimento adquirido com a aprendizagem e partilha de experiências, que este curso nos proporcionou.

Ao professor Hugo Faria, quero agradecer a disponibilidade, as questões com críticas fundamentais para encontrar as respostas certas, a orientação e a motivação para enriquecer o projecto.

Às minhas irmãs todo o apoio, carinho e motivação para terminar este desafio.

Ao meu marido e aos meus filhos toda a paciência e amor que me dedicaram.

Agradeço especialmente à minha mãe que me incentivou ao longo da vida dizendo:

“Com trabalho e vontade tudo se consegue!”.

Sumário

O crescimento da actividade turística a nível mundial, bem como à escala nacional (incentivado pelas excelentes condições geográficas e climatéricas de Portugal) é potenciado pela crescente utilização das novas tecnologias de informação.

A crescente utilização dos sociais media como meio de divulgação, relacionamento e monitorização das marcas com os consumidores, incrementam o desenvolvimento dos negócios.

A criação de novos destinos turísticos bem como das actividades a estes associados, têm hoje uma grande participação por parte dos consumidores, como influenciadores, criadores ou utilizadores.

Na sequência desta realidade, a Scrambling Holidays, propõe-se vender através do canal *On-line* packs de experiências e férias personalizados e únicas, na região do Alentejo.

A oferta de packs será de dois tipos: genéricos e personalizados. O Objectivo da empresa consiste em oferecer experiencia únicas na região de Mértola e utilizar o WOM para potenciar o negócio.

Para o sucesso do projecto é igualmente importante que a selecção dos parceiros fornecedores dos serviços prestados seja criteriosa, por forma a garantir a qualidade pretendida.

Palavras-chave: Experiências, Lazer; WOM, Turismo

Abstrat

The growth of tourism both in the global market and in what concerns the Portuguese domestic market (a country that benefits from excellent weather conditions and a privileged geographic location) is enhanced by the increasing use of information technologies.

The growing utilization of social media as a means of promoting, establishing relationships and monitoring brands alongside consumers also boosts the development of businesses.

Consumers are today one of the main driving forces behind the creation and development of new tourist destinations and all ancillary activities.

Taking advantage of these trends, Scrambling Holidays offers the sale through an on-line channel of customized experiences and holiday packs in Alentejo. The goal of the company is to provide unique experiences in the region of Mértola (also using WOM), offering a set of products ranging from standard packs to tailor-made experiences.

To ensure the success of the project and the desired levels of quality it is of paramount importance to follow a careful selection of suppliers of goods and services.

Keywords: Experiences, Leisure, WOM, Tourism.

Índice:

1. INTRODUÇÃO.....	3
1.1. TIPO DE TESE.....	3
1.2. APRESENTAÇÃO DO PROJECTO.....	3
1.3. APRESENTAÇÃO DO PROMOTOR E DO PROJECTO.....	4
2. ESQUEMA DE NAVEGAÇÃO DO PROJECTO.....	5
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	6
3.1. TURISMO (NATUREZA, AVENTURA, RURAL).....	6
3.2. <i>STAKEHOLDERS</i> NO SECTOR.....	10
3.3. IMPACTO DO TURISMO NA REGIÃO QUE O IMPLEMENTA.....	10
3.3.1. <i>Factores que determinam o desenvolvimento turístico</i>	11
3.3.2. <i>Custos e Benefícios do Turismo para a Região</i>	13
3.4. TURISMO ON-LINE E SUPORTES INFORMÁTICOS NA ACTIVIDADE TURÍSTICA.....	15
3.5. PERFIL DO CONSUMIDOR NA INDÚSTRIA DO TURISMO.....	20
3.6. IMPORTÂNCIA DOS <i>SOCIAL MEDIA</i> E DO WOM, DOS CONTEÚDOS, DA PERSONALIZAÇÃO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS....	22
3.7. A IMPORTÂNCIA DE PENSAR NOS 7 P’S DE MARKETING MIX PARA O TURISMO.....	25
4. ANÁLISE DE MERCADO.....	30
4.1. EVOLUÇÃO DO TURISMO MUNDIAL E EM PORTUGAL.....	30
4.2. AVALIAÇÃO DO PENT (PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DE TURISMO).	35
4.3. AVALIAÇÃO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES NOS PAÍSES PRIORITÁRIOS CONSIDERADOS NO PENT.....	36
4.4. AVALIAÇÃO DE PREÇOS.....	38
4.5. AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA.....	40
4.5.1. <i>Concorrência Directa</i>	40
4.5.2. <i>Concorrência Indirecta</i>	41
4.5.3. <i>Posicionamento pretendido face à concorrência</i>	41
5. ANÁLISE SWOT.....	43
6. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	44
7. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO:.....	47
7.1. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS.....	48
7.2. SEGMENTAÇÃO.....	49
7.2.1. <i>Os consumidores de experiências, aventuras, rural e outros pacotes turísticos (B2C)</i>	50
7.2.2. <i>Operadores e mediadores turísticos e outras empresas em geral (B2B)</i>	51
7.3. POSICIONAMENTO.....	51
7.4. MARKETING MIX (7 P’s).....	52
8. ANÁLISE ECONÓMICA DO PROJECTO.....	64
8.1. ITENS DE INVESTIMENTO E DE FUNCIONAMENTO.....	64
8.1.1. <i>Investimento</i>	64
8.1.2. <i>Estimativa de vendas</i>	65
8.1.3. <i>Estimativa de custos operacionais</i>	66
8.2. AVALIAÇÃO DO PROJECTO.....	67
8.2.1. <i>Demonstração de resultados previsionais e estimativa de Cash-Flow operacional do projecto</i> ...	67
8.2.2. <i>Investimento em Fundo de Manueio</i>	68
8.2.3. <i>Cash-Flow do projecto</i>	69
8.2.4. <i>Métricas de avaliação económica do projecto</i>	69

Projecto Negócios – Plataforma de Venda Online de Experiências e Férias

8.3.	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	70
8.4.	ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	72
8.5.	ANÁLISE DE INDICADORES ECONÓMICOS E FINANCEIROS.	73
9.	CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES	74
11.	ANEXOS	81
	ANEXO 1 - INFORMAÇÕES SOBRE A REGIÃO DE MÉRTOLA	81
	ANEXO 2 - ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	83
	ANEXO 3 - QUADRO Nº 31 - AVALIAÇÃO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES DOS PAÍSES EMISSORES DE MAIOR EXPRESSÃO.	85
	ANEXO 4 - ALGUMAS DAS ACTIVIDADES POSSÍVEIS DE IMPLEMENTAR NO INÍCIO DO PROJECTO	87
	ANEXO 5 - DADOS DA EVOLUÇÃO DO TURISMO.....	88

Índice de Figuras

FIGURA Nº 1 - OS FACTORES CHAVE DO NEGÓCIO.	4
FIGURA Nº 2 – MOTIVAÇÕES PARA VIAJAR	7
FIGURA Nº 3 – TIPOS DE TURISMO CONSIDERADOS NO ÂMBITO DO PROJECTO	8
FIGURA Nº 4 - RELAÇÕES QUE INTEGRAM O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO	11
FIGURA Nº 5 – CUSTOS E BENEFÍCIOS DO TURISMO PARA A REGIÃO.	14
FIGURA Nº 6 – IMPORTÂNCIA DO TURISMO MUNDIAL EM 2012	14
FIGURA Nº 7 - TIPOS DE CONTEÚDOS DE SITES VISITADOS NA INTERNET EM PORTUGAL (%) - 2012	15
FIGURA Nº 8 – IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS MOBILE NOS DIFERENTES SECTORES DA ECONOMIA.....	17
FIGURA Nº 9 – ELEMENTOS OBRIGATÓRIOS A CONSIDERAR NA ELABORAÇÃO DE UM SITE DE TURISMO.....	19
FIGURA Nº 10 – PROCESSO DE DECISÃO E COMPRAS DE FÉRIAS <i>ON-LINE</i>	21
FIGURA Nº 11 – BENEFÍCIOS INTRÍNSECOS E FUNCIONAIS DO <i>WOM</i>	23
FIGURA Nº 12 – ARTICULAÇÃO DO 7 P’S NO <i>E-MARKETING - MIX</i>	27
FIGURA Nº 13 – EXEMPLOS DA CONCORRÊNCIA DIRECTA	40
FIGURA Nº 14 – POSIÇÃO DA SCRAMBLING HOLIDAYS FACE À CONCORRÊNCIA DIRECTA E INDIRECTA	42
FIGURA Nº 15 – DESENHO DO PLANO DE NEGÓCIOS (SEGUINDO O MODELO DE OSTERWALDER <i>ET AL</i> , 2010)	47
FIGURA Nº 16 – FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO.....	48
FIGURA Nº 17 - SEGMENTAÇÃO DO PROJECTO SCRAMBLING HOLIDAYS – B2C	50
FIGURA Nº 18 - MAQUETE DO CONCEITO DO SITE DO PROJECTO.....	52
FIGURA Nº 19 – IMAGEM DO PACK BÁSICO DA SCRAMBLING HOLIDAYS	54
FIGURA Nº 20 – IMAGEM DO PACK CONHECER DA SCRAMBLING HOLIDAYS.....	54
FIGURA Nº 21 – IMAGEM DO PACK DISFRUTAR DA SCRAMBLING HOLIDAYS	55
FIGURA Nº 22 – IDENTIFICAÇÃO DAS PESSOAS (<i>STAKEHOLDERS</i>) NO PROJECTO	59
FIGURA Nº 23 – MACROPROCESSO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS DA SCRAMBLING HOLIDAYS	60
FIGURA Nº 24 – INPUTS E OUTPUTS DOS PROCESSOS COM RELEVÂNCIA PARA A VENDA DE PACKS.....	61

Índice de Quadros

QUADRO Nº 1 – CATEGORIAS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS DOS STAKEHOLDERS DO TURISMO	10
QUADRO Nº 2 – CARACTERISTICAS QUE DIFERENCIAM PRODUTOS DE SERVIÇOS	25
QUADRO Nº 3 – EVOLUÇÃO DO TURISMO NA EUROPA CHEGAS DE PESSOAS 2010-2012.....	30
QUADRO Nº 4 – EVOLUÇÃO DAS RECEITAS DO TURISMO NA EUROPA 2010-2011	31
QUADRO Nº 5 – CHEGADAS E RECEITAS DO TURISMO EM PORTUGAL POR PAÍS EMISSOR	32
QUADRO Nº 6 – TIPOLOGIA DE APOSENTOS COMPRADOS EM PORTUGAL POR PAIS DE ORIGEM - 2012.....	34
QUADRO Nº 7 – TIPOLOGIA DE APOSENTOS COMPRADOS NO ALENTEJO POR PAIS DE ORIGEM - 2012	34
QUADRO Nº 8 - AVALIAÇÃO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES - PAÍSES EMISSORES DE MAIOR EXPRESSÃO ...	36
QUADRO Nº 9 – TIPOS DE COMPORTAMENTO DO CONSUMIDORES NO USO DE INTERNET.....	37
QUADRO Nº 10 – COMPARAÇÃO DE PREÇOS MÉDIOS POR TIPOLOGIA AO BALCÃO VS. <i>ON-LINE</i>	39
QUADRO Nº 11 – MATRIZ SWOT DA SCRAMBLING HOLIDAYS.....	43
QUADRO Nº 12 - OBJECTIVOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS DO PROJECTO	49
QUADRO Nº 13 - GRUPO DE PRODUTOS A COMERCIALIZAR PELA EMPRESA (PREÇOS POR PESSOA)	56
QUADRO Nº 14 – FASE DE LANÇAMENTO DO SITE E PÁGINAS DE SOCIAL MEDIA.....	57
QUADRO Nº 15 – 1ª FASE DE CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO	58
QUADRO Nº 16 – 2ª FASE DE CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO	58
QUADRO Nº 17 - VALORES DE INVESTIMENTO DO PROJECTO DE 2014 A 2020 (EM EUROS).....	65
QUADRO Nº 18 – SPLIT DE VENDAS DO PROJECTO POR TIPO DE CLIENTE DE 2015 A 2020 (EM EUROS)	65
QUADRO Nº 19 – VALOR MÉDIO DE PACKS POR TIPO DE CLIENTE DE 2015 A 2020 (EM EUROS)	66
QUADRO Nº 20 – ESTIMATIVA DE RECEITAS DO PROJECTO DE 2015 A 2020 (EM EUROS).....	66
QUADRO Nº 21 – ESTIMATIVA DE CUSTOS OPERACIONAIS DO PROJECTO DE 2015 A 2020 (EM EUROS).....	67
QUADRO Nº 22 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO PROJECTO DE 2015 A 2020 (EM EUROS)	68
QUADRO Nº 23 – ESTIMATIVA DE <i>CASH FLOWS</i> OPERACIONAIS DO PROJECTO DE 2015 A 2020 (EM EUROS) .	68
QUADRO Nº 24 – ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO DO PROJECTO DE 2015 A 2020 (EM EUROS).....	68
QUADRO Nº 25 – ESTIMATIVA DE CASH FLOW DO PROJECTO DE 2014 A 2020 (EM EUROS).....	69
QUADRO Nº 26 – VAL (EUROS) TIR E <i>PAYBACK</i> DO PROJECTO.....	69
QUADRO Nº 27 – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DO PROJECTO DE 2014 A 2020 (EM EUROS).....	70
QUADRO Nº 28 – BALANÇO DO PROJECTO DE 2014 A 2020 (EM EUROS)	71
QUADRO Nº 29 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DO PROJECTO DE 2014 A 2020 (EM EUROS).....	72
QUADRO Nº 30 – INDICADORES ECONÓMICOS E FINANCEIROS DO PROJECTO DE 2014 A 2020	73

Índice de Gráficos

GRAFICO Nº 1 – AVALIAÇÃO DO TURISMO MUNDIAL POR REGIÕES	30
GRAFICO Nº 2 – EVOLUÇÃO DO TURISMO NA REGIÃO DO ALENTEJO – 2004 A 2012.....	32
GRAFICO Nº 3 – EVOLUÇÃO DA PROCURA ESTRANGEIRA NA REGIÃO DO ALENTEJO – 2010 A 2012.....	33
GRAFICO Nº 4 – PERCENTAGEM DE RESERVAS REALIZADAS ON-LINE PELOS ESTRANGEIROS	33
GRÁFICO Nº 5 – WEBSITES MAIS VISITADOS DIARIAMENTE PELOS UTILIZADORES DE INTERNET (EM %)	37
GRÁFICO Nº 6 – WEBSITES MAIS VISITADOS DIARIAMENTE PELOS UTILIZADORES DE INTERNET (EM).....	38
GRAFICO Nº 7 – EVOLUÇÃO DO PREÇO MÉDIO DOS APOSENTOS EM PORTUGAL – 2010 A 2012.....	38
GRAFICO Nº 8 – EVOLUÇÃO DO PREÇO MÉDIO DOS APOSENTOS NO ALENTEJO – 2010 A 2012	39

Sumário Executivo

As tecnologias de informação, a web, a sociedade de informação potenciaram o conhecimento, disponibilizaram novas tecnologias e aceleraram as transformações na sociedade contribuindo para o desenvolvimento de vários sectores económicos.

Surgem novas atitudes comportamentais que alteraram as relações tradicionais entre a oferta e a procura. As novas estratégias e técnicas de marketing influenciadas pelo desenvolvimento tecnológico contribuem para a construção dos relacionamentos entre as marcas e os consumidores.

Neste quadro o sector de turismo registou crescimentos significativos em que a oferta de novos destinos se tem afirmado, bem como a criação de novas actividades de turismo. Os incentivos governamentais para este sector económico são interessantes, Portugal também os considera para promover a imagem do país externamente.

As transformações ocorridas na sociedade apresentam-nos hoje consumidores mais activos, que participam na construção e comunicação das marcas. As partilhas de vivências e experiências dos consumidores com amigos contribuem para a existência de um maior relacionamento das marcas com os seus clientes e fans, através de diferentes plataformas, privilegiando naturalmente os formatos digitais.

A ideia de negócio deste projecto é a venda de um serviço *On-line* de intermediação turística para a realização de experiências personalizadas na região do Alentejo.

Este serviço parte de uma selecção de parceiros estratégicos nas diferentes áreas de turismo (alojamento, alimentação, produção de experiências, transporte, actividades produtivas regionais locais), com o objectivo de desenvolver pacotes de ofertas turísticas, passíveis de serem personalizadas pelos consumidores. Estes pacotes são vendidos através do site e das redes sociais da marca constituindo assim a actividade principal da empresa.

O site e as páginas nos *social* media disponibilizarão também informação sobre a região (informação histórica, curiosidades, fotos, vídeos, testemunhos) possíveis de serem partilhados por todos os interessados e potenciando desta forma a divulgação do site e da região. A empresa pretende também disponibilizar aos seus clientes e a todos os utilizadores do site a venda de produtos regionais.

O projecto foi desenhado tendo por base o desenvolvimento projectado para a região do Alentejo, na área do turismo (suportado pelo Plano Estratégico Nacional de Turismo de 2013-2015). Também foi considerada no projecto a utilização de novas abordagens estratégicas e de marketing em que as novas tecnologias, têm um papel importante para influenciar, fidelizar e potenciar o negócio.

1. Introdução

O projecto da Scrambling Holidays foi construído a pensar nas actividades relacionadas com a venda de experiências personalizadas e ligadas ao turismo de aventura, de natureza e de campo, disponibilizadas no site que permite comprar ou personalizar packs de experiências e turismo na região do Alentejo.

1.1. Tipo de tese

A tese a apresentar trata-se de um plano de negócios para a criação de uma empresa no sector de turismo na área de intermediação de venda *On-line* de experiências, recorrendo às novas tecnologias para vender as melhores experiências na região do Alentejo.

Nome da Empresa: Scrambling Holidays

Actividade: Intermediação de actividades no sector de turismo

Descrição: Venda de experiências personalizadas relacionadas com actividades de Turismo.

1.2. Apresentação do projecto

A Missão da empresa Scrambling Holidays é oferecer as melhores experiências da região, de forma a gerar atitudes positivas nos seus clientes (comprar e recomendar). Disponibilizando para isso uma tecnologia que ofereça a personalização das experiências e garantindo que o padrão de qualidade da oferta seja sempre superior às expectativas dos clientes.

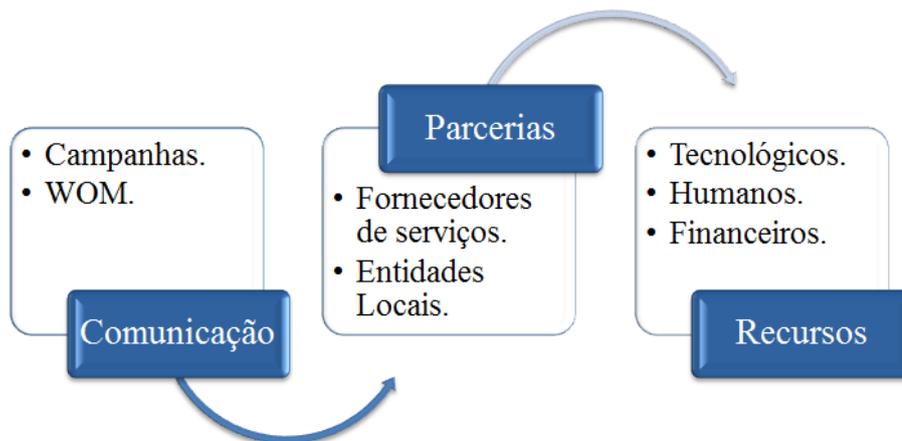
A Visão da empresa Scrambling Holidays é ser reconhecida como uma marca de valor para os clientes e para os fornecedores de experiências. Proporcionar aos turistas experimentalistas momentos de descontração num ambiente de partilha e de valor. A Scrambling Holidays quer ser especialista na venda de produtos associados ao turismo no conselho de Mértola (para mais informações sobre a região consultar o anexo 1) junto dos seus *stakeholders*.

A nossa **proposta de valor** é segmentada e assenta essencialmente na oferta especializada de experiências, na região interior do Alentejo.

A empresa disponibiliza *On-line* uma série de produtos: actividades, alojamento, alimentação, transporte e *workshops*, que podem ser combinadas entre si de modo a satisfazer as necessidades dos cliente. Esta prestação de serviços é possível devido às relações de parceria

que o negócio contém. A interação dos consumidores com o desenvolvimento de experiências e as relações com os fornecedores, permitem encontrar as soluções que satisfazem os intervenientes: Os **consumidores** ficam satisfeitos com o serviço adquirido; Os **fornecedores** vêem o seu negócio potenciado; Os **sócios** maximizam o valor associado ao seu investimento. O projecto potencia ainda a criação de riqueza na região.

Figura nº 1 - Os Factores chave do negócio.



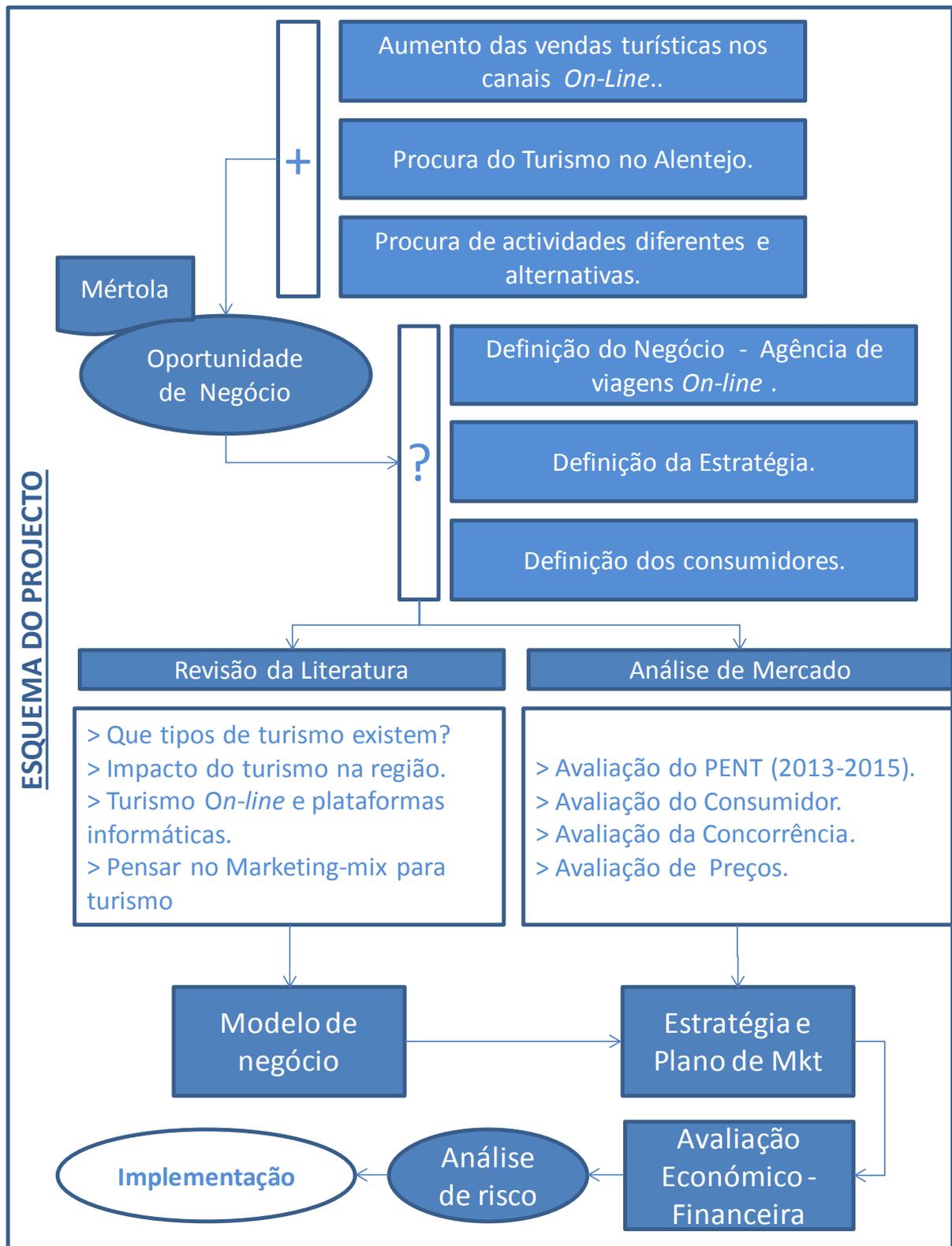
Fonte: Elaboração própria

1.3. Apresentação do Promotor e do Projecto

Os promotores deste projecto empresa são:

- Lúcia Almeida Lourenço, que desempenhou várias funções na área de marketing e gestão de marcas de grande consumo (nacional e internacional) e é uma das sócias fundadoras de uma ONG em terapias alternativas que pretende contribuir de forma activa para o crescimento da sociedade e do ser humano, ajudando a conquistar o Bem-Estar – Associação Campus de Reiki.
- A empresa Aventura 100 Limites, Lda., empresa de gestão e comercialização de actividades turísticas e de restauração, com sede no concelho de Mértola. A empresa foi criada em 2012 por quatro irmãos (sendo a Lúcia Lourenço uma das sócias), tendo como objectivo tornar a actividade mais abrangente e alargada a outras regiões do país para além do concelho onde se insere.

2. Esquema de navegação do projecto



Fonte: Elaboração própria

3. Revisão da Literatura

3.1. Turismo (Natureza, Aventura, Rural)

Turismo - A Organização Mundial de Turismo (OMT) desde 2011 que define turismo como um conjunto de actividades que as pessoas realizam durante viagens e experiências em locais que não sejam da residência, por um período de tempo inferior a 1 ano consecutivo com fins de lazer, negócio ou qualquer outro objectivo específico.

A indústria de turismo pode oferecer várias alternativas de viagens ou passeios aos seus utentes, dependendo da classificação que se faça dos clientes.

De acordo com a definição da OMT (2008) existem 3 tipos de targets para esta indústria:

- **Turistas** – São todas as pessoas que viajam para um país que não a sua residência e que aí permanecem por um período de tempo superior a 1 dia (24 horas);
- **Visitantes** – São todos aqueles que se deslocam a um país diferente da sua residência e cujo motivo não é profissional;
- **Excursionistas** – São visitantes temporários que visitam, o seu ou outro país, por um período de tempo inferior a 24 Horas;

As classificações de turismo dependem das motivações que os consumidores têm para comprar um destino.

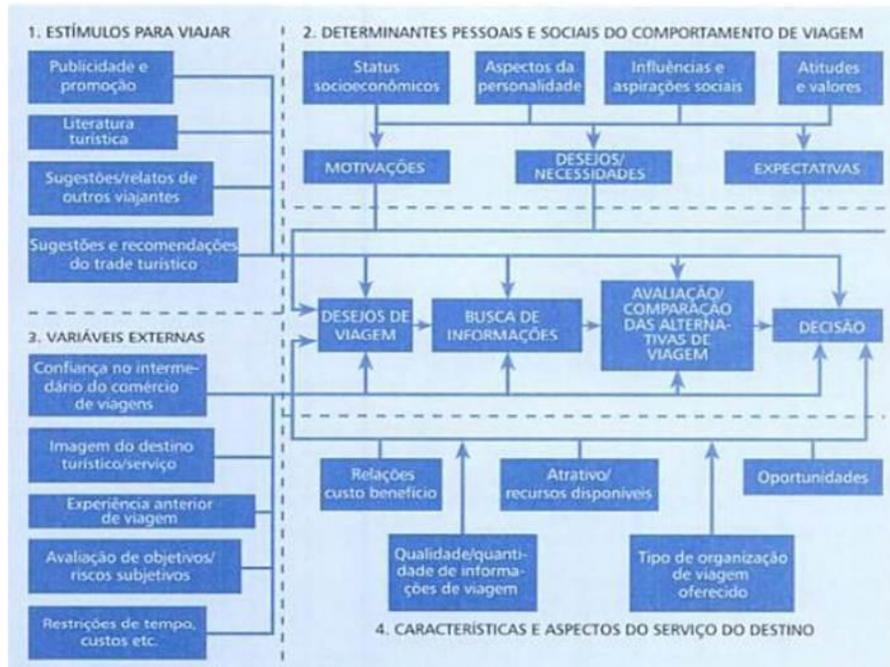
Segundo Crompton (1979) e Vaz (1999) os consumidores de turismo têm como motivação principal **quebrar a rotina**, bem como outras motivações psicológicas que estão relacionadas com o **meio envolvente**, com o **olhar para si próprio**, ou até mesmo **valorização e prestígio social**.

Existem ainda três aspectos a analisar para eleger o local de destino da sua deslocação: a fonte motivadora (pessoal, familiar, social, profissional), o grau de escolha (livre vontade ou obrigado) e a natureza da motivação (as necessidades e desejos que originam os motivos).

Cooper *et al.* (2007) citando Macintosh, Goelder e Ritchie (2005) analisou a decisão final de escolha, de um destino turístico, por parte dos consumidores e verificou que esta decisão depende de um processo que envolve uma diversidade de etapas, que se agrupam em categorias motivacionais: físicas, culturais, interpessoais e de “*status*”.

Encontramos um modelo elaborado por Cooper *et al* (2001) que foi adaptado de Schomoll (1977), que esquematiza com mais detalhe o processo com as etapas e motivação, relacionadas com a escolha de um destino turístico e que podemos ver na figura 2.

Figura nº 2 – Motivações para viajar



Fonte: Cooper *et al* (2001) adaptado de Schmoll, (1977)

Neste modelo percebemos como estão associados as variáveis internas e externas, para a tomada de decisão de compra de um destino turístico.

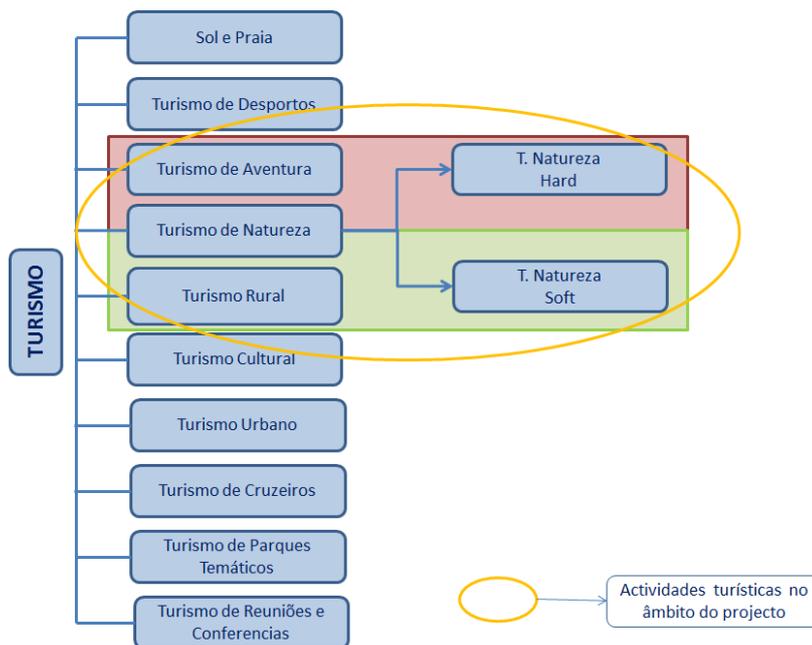
As viagens deixaram de ter um carácter de puro lazer e passaram a ter também um carácter de negócios, recreio, saúde e bem-estar bem como um escape à rotina do dia-a-dia. Estes aspectos também são importantes para ajudar na caracterização dos consumidores e do seu perfil.

A OMT define turismo interno (praticado por indivíduos dentro do próprio país) e turismo internacional (praticado por indivíduos fora do seu país de residência). Devido à expansão generalizada do turismo a OMT (2000) apresentou definições até 2020 para 10 segmentos de turismo diferentes: Sol e Praia; Turismo de Desportos; Turismo de Aventura; Turismo de Natureza; Turismo Cultural; Turismo Urbano; Turismo Rural; Turismo de Cruzeiros; Turismo de Parques Temáticos; Turismo de Reuniões e Conferencias.

Das dez classificações anteriores, existem três que estão no âmbito do projecto e sobre as quais dedicamos maior atenção. Apresentamos as classificações que consideramos as mais indicadas, para serem passíveis de ser aplicadas ao local onde o projecto se vai desenvolver:

Turismo de Natureza; Turismo de Aventura e Turismo Rural.

Figura nº 3 – Tipos de turismo considerados no âmbito do projecto



Fonte: Elaboração Própria a partir das definições de turismo da OMT (2000)

Turismo de Natureza - O turismo de natureza em Portugal foi identificado pela resolução do conselho de ministros nº 112/98 de 25/8, que o descreveu como uma forma de ecoturismo e turismo sustentado, para desenvolver as regiões. Este turismo assenta em vectores estratégicos como: Conservação da natureza; Desenvolvimento local; Diversificação da oferta turística; Qualidade da oferta turística.

De acordo com o estudo realizado pelo gabinete de estudos da Associação Empresarial de Portugal (2008) existem 2 segmentos de turismo de natureza. O segmento de natureza Soft, que representam actividades que exigem dispêndio de esforço de baixa intensidade, como passeios, excursões, percursos a pé, observação de fauna local e, o segmento de natureza Hard que se prende com actividades que exigem um elevado grau de concentração e conhecimento, como sendo actividades desportivas intensas ou mesmo observação dos pássaros.

Turismo de Aventura - O turismo de aventura foi estudado e apresentado por vários autores e podemos perceber que a conjugação destas diferentes abordagens difere da classificação da OMT que considera este turismo incluído no turismo desportivo.

Ewert (1989), apresenta o turismo de aventura como a tradução da motivação dos turistas que procuram desafios a si próprios e ultrapassar obstáculos, associando isto à comunhão com a natureza.

Sun *et al* (1997) apresentam o turismo de aventura como sendo uma forma de participação em actividades que podem ser exploradas como uma nova experiência, que envolvem risco controlado e constituindo desafios pessoais. Estas experiências ocorrem em ambientes naturais ou exóticos.

As publicações dos autores Sung (2004) e Pomfret (2010), apresentam o turismo de aventura associado ao turismo de natureza e turismo desportivo respectivamente, seguindo as definições apresentadas pela OMT.

No entanto, estas conclusões podem ser questionadas, uma vez que os praticantes das actividades de aventura podem ser ou não desportistas. Associado a este conceito de turismo de aventura, tem surgido muitas ofertas de produtos e destinos, que vão sendo comprados pelos turistas.

Turismo Rural - O turismo rural é uma actividade turística que não tem uma definição exacta. Segundo Bramwell (1994) o contacto com as populações locais e a vida no campo é uma das motivações dos clientes de Turismo Rural.

Os autores Molera e Albaladejo (2007) tratam este assunto mostrando que o turismo rural é procurado por indivíduos jovens e de meia-idade, cujas motivações de compra destes destinos está na vontade de estar em contacto com a natureza, busca de paz e tranquilidade, espaço, procura de autenticidade e tradição.

Gal *et al*, (2010) refere que o turismo rural é aquele que tem como base um estilo de vida rural. Este turismo está associado à vida rural, à natureza com as experiências de passeios, degustações, actividades lúdicas, com a possibilidade de se conhecerem parques nacionais e rurais.

Estes autores descreveram as motivações de compra de turismo rural, o que ajuda a caracterizar esta classificação de turismo.

3.2. Stakeholders no sector

Após as diversas leituras percebemos que o desenvolvimento do turismo numa região deve fazer-se de forma integrada, deste modo deve existir uma interacção entre os diferentes intervenientes neste sector. Segundo Clarkson (1995) e Freeman *et al* (2001) é importante que as entidades responsáveis pelo planeamento e pelas decisões turísticas, partilhem dos mesmos valores e objectivos acrescentado valor para todos.

Clarkson (1995) considerou dois tipos de intervenientes neste sector de turismo. Os *stakeholders* primários, que são todos os que têm interesses directos no turismo. Neste grupo temos os investidores, os órgãos públicos (museus, artes e actividades culturais, autarquias), o sector privado (alojamento, restauração, transportes e os recursos humanos destes sectores). Os *stakeholders* secundários, que são todos os que vão beneficiar com o turismo. Neste grupo estão os turistas, a comunidade local e outros fornecedores de serviços indirectos para a indústria.

Segundo Maria Eusébio (2006), a OMT em 2000 definiu um conjunto de produtos e actividades características do turismo que são agrupados em várias categorias e que identificam a natureza dos *stakeholders*:

Quadro nº 1 – Categorias de Actividades económicas dos Stakeholders do turismo

Actividades económicas características do Turismo
Serviços de alojamento
Serviços de restauração (alimentação e bebidas)
Serviços de transporte de visitantes
Serviços dos agentes de viagens, dos operadores turísticos e dos guias turísticos
Serviços Culturais: Artes, Museus e outros serviços culturais
Serviços recreativos e outros serviços de lazer
Serviços de turismo mistos: Serviços financeiros, Outros serviços de aluguer de bens, Outros serviços de turismo

Fonte: Maria Eusébio (2006) e OMT 2000

3.3. Impacto do turismo na região que o implementa.

O acréscimo de valor que uma unidade turística aporta a uma região, por gerar mais fontes de rendimento para fornecedores locais, para os recursos contratados, para a envolvente social que movimenta, deve ser percebido como uma forma de potenciar as relações entre os

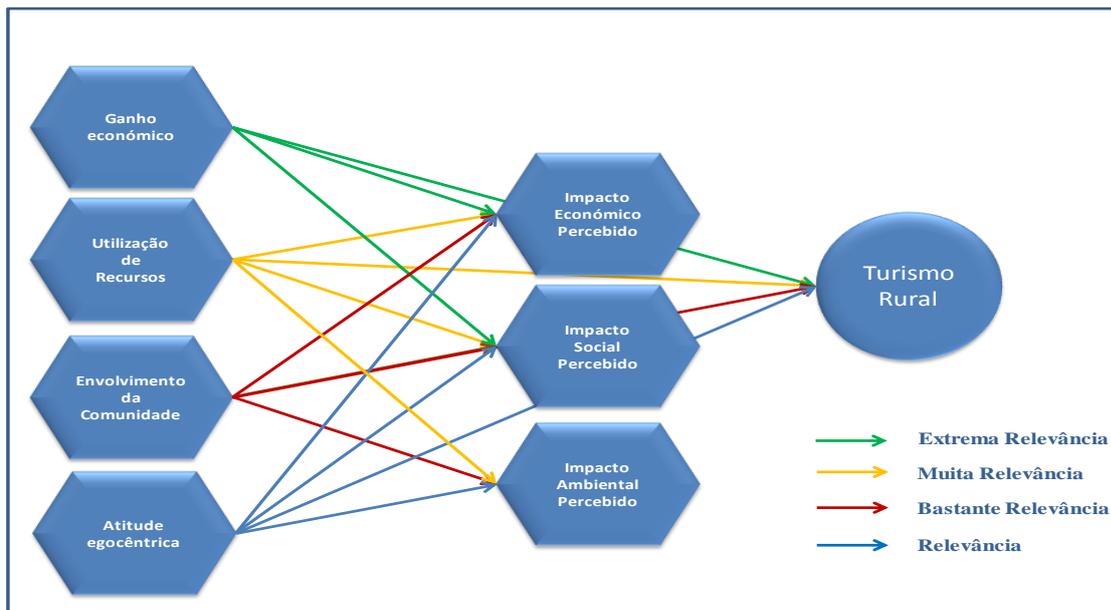
diferentes “actores”. Para perceber melhor as relações entre os diferentes intervenientes na região fomos ver:

3.3.1. Factores que determinam o desenvolvimento turístico

O desenvolvimento do turismo nas regiões rurais, produz alterações a vários níveis. No estudo realizado por Claudia Jorowski *et al* (1997), verificamos que o impacto do desenvolvimento turístico nas regiões de interior, depende também da forma como as populações locais vêem esse desenvolvimento, bem como aquilo que eles valorizam.

De acordo com estes autores as variáveis que impactam na população residente e a forma como esta avalia a actividade turística desenvolvida na região, são traduzidas pelo **ganho económico**, a **utilização de recursos**, o **envolvimento da comunidade** e a **atitude egocêntrica**.

Figura nº 4 - Relações que Integram o Desenvolvimento do Turismo



Fonte: Elaborado a partir de Claudia Jorowski *et al* (1997) e Ping-Tsan Ho (2011)

As conclusões do estudo mostram que as comunidades e as organizações, que procuram incrementar o turismo, devem reconhecer como são constituídas as relações que integram o turismo. Quando se pretende maximizar os benefícios de determinada comunidade, os investidores devem estruturar a sua estratégia de forma a obter a informação sobre os indivíduos que esperam ganhar economicamente com o desenvolvimento do turismo, os indivíduos que habitualmente gastam recursos para o desenvolvimento, saber quem são os

mais ligados à comunidade e aqueles que têm um comportamento mais forte em relação ao ambiente.

O estudo apresentado por Ping-Tsan Ho (2011) reforça a conclusão anterior, acrescentando ainda que o impacto que cada eixo tem (económico, social e ambiental) depende sobretudo do envolvimento que a comunidade local tem com o turismo (se são *stakeholders* primários ou secundários).

Para Vignati (2008: 61): “ *a participação dos actores locais pode contribuir para o equilíbrio das forças económicas e outros interesses vinculados à sustentabilidade ambiental, social e cultural dos diferentes destinos turísticos...*”

Atrair mais pessoas para um local regional, aumenta a circulação de pessoas, de moeda, de bens e de actividade social.

Os autores estudados referem ainda que os projectos de desenvolvimento de turismo por sua vez, devem desenvolver o marketing “interno” junto das comunidades locais, para poder evidenciar as vantagens do desenvolvimento turístico, a nível social, económico e ambiental (indicando as acções de protecção do ambiente que se propõe implementar).

A população pode tornar-se um elemento agregador de *goodwill* para a unidade turística.

Outras variáveis a considerar: Marketing relacional

Antunes e Rita (2007), analisaram as variáveis de marketing relacional aplicadas a um caso português, que foram anteriormente apresentadas por Evans e Laskin (1994), Lawson-Body (2000) e Chang e Ding (2001). Os autores portugueses reavaliaram um conjunto de variáveis independentes para explicar o marketing relacional e concluíram que, a importância destas variáveis tem impactos diferentes para os clientes. As variáveis que influenciam directamente a satisfação dos clientes são: **a compreensão das necessidades dos clientes, o marketing interno e a qualidade intangível do serviço.**

A variável personalização do serviço, deve ser avaliada com atenção porque é uma variável que está relacionada com cada indivíduo, podendo dar origem a diferentes avaliações. As variáveis meio envolvente e a confiança na organização, tem um papel muito importante para a satisfação e fidelização do cliente. Estas variáveis ajudam a perceber como fidelizar ou gerar atitudes positivas face a determinado negócio turístico numa região.

Relações entre os produtos locais e o turismo rural.

Um dos factores críticos de sucesso está precisamente em estabelecer uma relação complementar entre os produtos locais e o turismo rural. Deste modo será possível integrar de

forma vertical tudo o que uma região pode oferecer. Referindo um estudo realizado por Yasuo Ohe, Shinichi Kurihara (2012) vimos a relação existente entre o crescimento das marcas locais quando associadas ao desenvolvimento de turismo rural na região. O estudo realizado por estes autores mostra que, as marcas locais aportam complementaridade à unidade turística e ao mesmo tempo elas podem ser potenciadas junto de novos consumidores.

Os turistas podem projectar as marcas para além do local onde estão inseridas. Em alguns casos, estas marcas locais podem ser comercializadas externamente. Podemos gerar influências directas de desenvolvimento através da criação de emprego bem como influências indirectas relacionadas com o desenvolvimento da actividade turística.

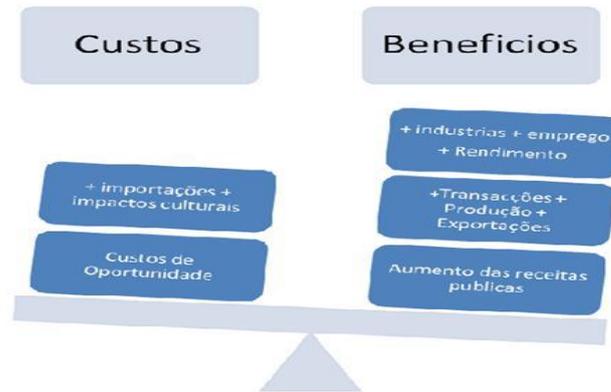
Aproveitando as economias de escala baseadas na utilização de recursos locais comuns para as actividades desenvolvidas na região de Mértola, este facto estudado deve ser considerado no projecto.

A unidade turística pode vender e divulgar produtos como os enchidos de porco preto, os queijos (D.O.P. de Serpa) ou os bolos regionais. Aumentar o conhecimento da existência destes produtos potencia a sua exportação para fora do concelho. Um factor competitivo deste projecto está precisamente em saber identificar claramente, quais os produtos e marcas locais que podem ser incorporados na actividade da empresa de forma a conseguir obter mais-valia para o projecto e para o concelho.

3.3.2. Custos e Benefícios do Turismo para a Região.

Os custos e benefícios que o desenvolvimento turístico aporta devem merecer atenção. Nos estudos apresentados por Dwyer e Forsyth (1993) existem benefícios mas também custos para a região. Estes autores sistematizaram alguns aspectos positivos e negativos para a região de turismo de destino, que devem ser considerados quando se planear, a implementação de projectos de turismo, em determinada região. Maria Celeste Eusébio (2006) estudou quais podem ser os custos e benefícios do desenvolvimento para uma região, salientando os custos e benefícios apresentados na figura seguinte:

Figura nº 5 – Custos e Benefícios do turismo para a região.



Fonte: Dwver e Forsyth (1993), OMT (2000) e Maria Eusébio (2006)

Custos do turismo: Aumento das importações (bens e serviços); Externalidades negativas (aumento dos preços); Custos de oportunidade (emprego e capital) e os Benefícios do turismo: Mais oportunidades de comércio para as indústrias locais e criação de novas indústrias; Diversifica a estrutura produtiva regional; Criação de mais postos de trabalho; Criação de riqueza; Aumento do volume de transacções; Aumento das exportações regionais; Contribui para o aumento das receitas públicas.

Já em 2002 os autores Fayed & Fletcher referiam que a indústria do turismo era uma das maiores indústrias no mundo, e que 80% dos países tinham actividades nesta indústria. Os hotéis, restaurantes e organizações de viagens empregam um grande número de pessoas, facto que beneficia a região que desenvolve o turismo. As diferenças culturais que surgem no contacto entre turistas e comunidades locais podem potenciar o desenvolvimento local.

Figura nº 6 – Importância do Turismo Mundial em 2012



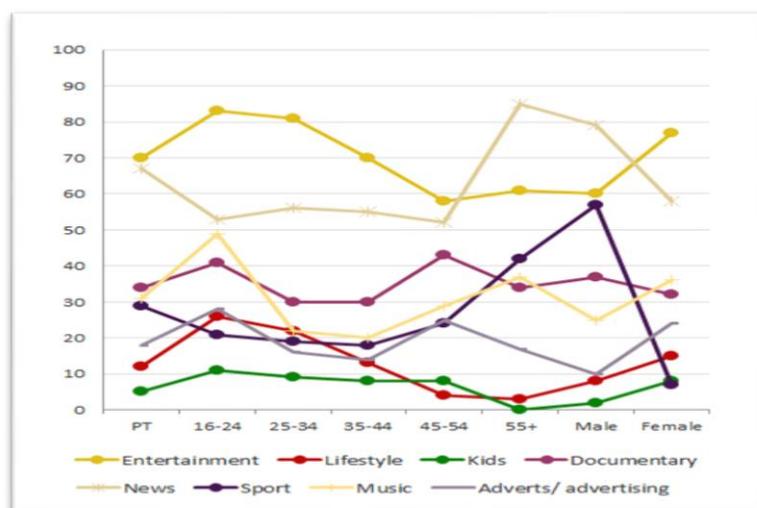
Fonte: Organização Mundial do Turismo – Edição *Highlights* 2013

De acordo com o relatório anual da OMT (2012), o turismo assistiu nas últimas seis décadas a uma expansão e diversificação contínua. Tornando-se assim num sector com relevância para os países que promovem o seu desenvolvimento. A actividade turística tem relevância no mundo inteiro. Novos destinos têm surgido para além das tradicionais regiões da Europa e América do Norte.

3.4. Turismo On-line e suportes informáticos na actividade turística

O acesso à informação através da internet na última década do Séc. XXI teve um crescimento exponencial. Segundo Tim O'Reilly (2007), o crescimento das aplicações e inovações que a Web 2.0 trouxe para o mundo dos negócios foi de tal forma inovadora que proporcionou por si só o incremento da utilização deste meio por parte de consumidores, para pesquisar diversas áreas de interesse, assim como para produzir os conteúdos por parte das empresas. Podemos ver na figura seguinte essas áreas de interesse.

Figura nº 7 - Tipos de conteúdos de Sites visitados na Internet em Portugal (%) - 2012



Fonte: Mediascope 2012

O negócio da venda de actividades turísticas é um segmento que utiliza activamente a internet, de duas formas:

- Consumidores que fazem research *On-line* e compram *Off-line* (ROPO) bem como os consumidores que pesquisam e compram *On-line* (em Portugal 77% da população com

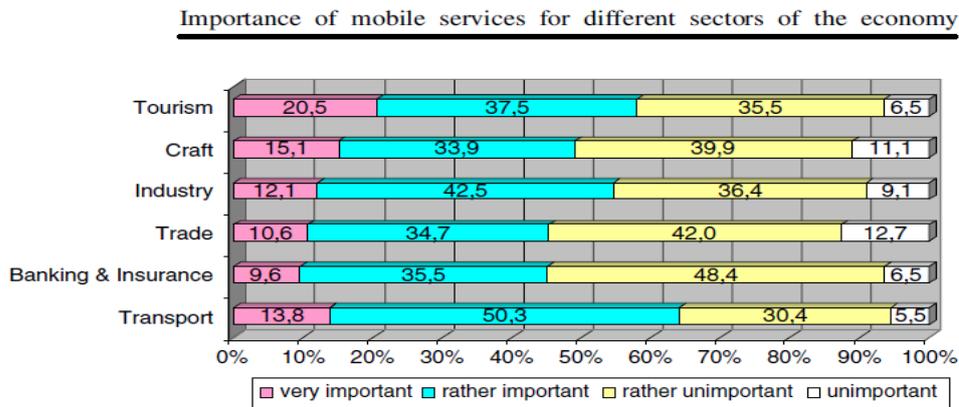
acesso à internet faz pesquisas diárias *On-line* e para férias 58% fez *research On-line* e 20% comprou *Off-line* – Fonte: Mediascope, 2012);

- Empresas de actividades turísticas que têm de estar no *On-line*, para informar e vender os seus serviços (em Portugal mais de 70% da população com acesso à internet vêem notícias de viagens, sites de reservas de viagens e guias de férias; 58% fez *research On-line* e 31% comprou *On-line* – Fonte: Mediascope, 2012).

Novais (2008) defende que a actividade turística é um dos sectores mais globalizados, uma vez que movimenta à escala mundial, pessoas de todas as partes do mundo. Ao movimentar pessoas em diversas fronteiras o turismo influencia pessoas, pela diversidade cultural. Este facto é ainda mais verdade quando utilizamos as plataformas digitais para fornecer a informação que estas pessoas procuram antes de planearem as suas viagens. Neste caso, podemos mesmo dizer que o movimento de informação será ainda maior, se considerarmos não só as pessoas que se movimentam de país para país, como também aquelas que fazem as buscas mas que não chegam a comprar a viagem.

Segundo Stiakakis, E. e Giogiardis, C.K. (2009) a indústria do turismo tem uma informação intensa e uma cadeia muito longa, que está em permanente mudança e esta mudança surge precisamente porque o consumidor procura locais e destinos que lhe agradam, através da janela da internet. Deste modo, as plataformas que se utilizam para suportar a informação têm de permitir o acesso rápido, fácil e ao mesmo tempo têm de proporcionar a revisita a estas plataformas. Neste estudo percebemos que as empresas de turismo mais pequenas tendem a usar os serviços mobile com frequência, para potenciar o negócio afirmando que “... é certo que os serviços mobile irão constituir uma parte significativa da estratégia integrada do *e-business* no turismo.”. A imagem apresentada pelos autores, indica a relevância dos serviços *mobile*, nos diversos sectores. O turismo é o que apresenta a 2ª maior relevância.

Figura nº 8 – Importância da utilização dos serviços Mobile nos diferentes sectores da economia



Fonte: Stiakakis, E. e Georgiadis, C. (2009) e w@tch/ European Commission (2005)

As plataformas digitais (e-commerce) para os serviços turísticos segundo Stiakakis, E. e Giogiardis, C.K. (2009) têm 3 drivers muito importantes:

1. Personalizar os produtos para os turistas, permitindo que os pacotes de viagens+experiências sejam definidos pelos próprios turistas, através da utilização de CRM (*Customer Relationship Management*). É importante que existam os suportes de mobile para que se possa aceder a estes serviços, em qualquer parte;
2. Partilhar informação turística e bases de dados (B2B) e (B2C);
3. Oferecer produtos *tailor made* suportados pelo “*user generated content*”:
 - A importância da oferta de produtos turísticos disponíveis nas aplicações mobile, bem como a utilização dos *softwares* de *supply chain management* (as empresas podem coordenar os fluxos dos seus produtos e a informação para o negócio, deste modo todos os intermediários vão retirar partido da informação) são fundamentais para a indústria de turismo *On-line*. Usar as *Informations and Communications Technology (ICTs)* relacionadas com a estratégia de vendas das empresas vai ajudar bastante a atingir os objectivos de vendas. A versatilidade das ICTs permite chegar mais rápido e a mais pessoas do que a utilização de uma estratégia de vendas apenas assente em *Off-line*, no sector do turismo;
 - Podemos verificar esta vantagem de utilização das ICTs a vários níveis de actuação:
 - **Marketing** – As estratégias de divulgação dos produtos (potenciada pela publicidade digital) fará com que os destinos turísticos sejam melhor anunciados. As ICTs vão permitir a personalização do produto e dar a resposta

à medida da necessidade do consumidor. O *Blended Marketing*¹ será uma ferramenta a usar;

- **Vendas** – A facilidade de se vender *On-line* é muito mais imediata, uma vez que se minimizam os intermediários no processo, o *e-booking* é mais eficaz. Assim, utilizam-se apenas os agentes inteligentes em algumas fases do processo que vão ajudar a incrementar a produtividade. Os agentes são exactamente os fornecedores de serviços (transporte, alojamento, ou outro);
- **Operações** – As ICTs permitem acelerar o fluxo de informação obtendo mais-valias ao nível de: Gestão de informação; Recursos de planeamento da empresa; CRM quando implementado; Aquisições; Processo de compras; Gestão de processos internos bem como outros negócios em torno da empresa;
- **Gestões de Recursos Humanos** – As ICTs podem permitir a flexibilidade e mobilidade dos recursos humanos nas épocas sazonais da actividade turística. Não são precisas muitas pessoas para que o processo de vendas se realize;
- **Compras** – As melhores oportunidades de compras podem ser encontradas via Internet. Lembremo-nos que hoje praticamente todos os produtores de serviços como hotelaria, restauração, *renting*, venda de experiências, entre outros, tem um site *On-line* para vender os seus produtos. As compras podem facilmente ser concretizadas via internet.

O turismo *On-line* tem de oferecer conteúdos otimizados e prestar um serviço de excelência para gerar reservas e fidelização de clientes. “*Turismo sem Serviços, é como On-line sem Internet*” (artigo de opinião em Turismo 2.0, Outubro de 2012).

A inclusão das ICTs vão permitir conhecer melhor o consumidor final, o que procura e a que preço está disposto comprar. Sabendo isto podemos desenhar uma oferta mais personalizada, do nosso produto para justificar a diferença no preço solicitado. Por outro lado, a avaliação da concorrência faz-se de forma mais rápida permitindo a adaptação da oferta, bem como usar inovação para manter sempre que possível a diferenciação da oferta.

Sabendo que a oferta de informação de *user generated content* permite satisfazer o consumidor com respostas para as suas necessidades relativas à localização de produtos e serviços turísticos, devemos considera-la como um factor crítico de sucesso. Este tema deve merecer atenção na elaboração estratégica do projecto.

¹ *Blended Marketing* - técnica utilizada para comunicar com os consumidores utilizando os meios convencionais e os digitais em marketing.

Ching Chao Yang *et al* (2012) concluíram que os atributos mais importantes, considerados pelos turistas utilizadores de *websites* turísticos, são: Comparação de preços; Informação sobre itinerários; Informações sobre os diferentes destinos turísticos; Reservas *On-line* e informação com calendários de eventos (por ordem de relevância).

Estes autores referem que estas informações devem estar desenhadas de forma agrupada. Sugerindo que se devem destacar os serviços relevantes como: Serviços de informação de viagens; Serviços de informação promocional; Serviços de transacção; Serviços interactivos e Serviços de *membership* (pela ordem indicada).

Este estudo concluiu que os *websites* turísticos devem permitir personalizar as suas viagens.

Pourabidan, *et al* (2011) sistematizaram os elementos que consideram importantes para constar nos Websites das actividades turísticas. Estes autores concluíram que, o *design* do website é um factor fundamental de forma a transformar potenciais turistas em verdadeiros turistas. Nos estudos que estes autores elaboraram, mostram que a dimensão e valor dos *websites* turísticos devem-se agrupar em 4 categorias, todos os elementos importantes que têm de constar num site de turismo. Estes elementos são: Conteúdo, Relacionamento, Marketing e *Design*.

Figura nº 9 – elementos obrigatórios a considerar na elaboração de um site de turismo



Fonte: Ching Chao yang *et al* (2012), Pourabidan *et al* (2011)

3.5. Perfil do Consumidor na indústria do Turismo

O sector do turismo é uma das indústrias que apresenta grandes assimetrias entre os seus consumidores. Salientamos a importância em perceber as diferenças culturais que surgem neste sector, dada a origem dos consumidores ser de diversos países.

Sendo a indústria de turismo uma das indústrias que mais exportam para todo o mundo, é pois relevante que os seus serviços sejam confrontados com questões como as assimetrias, clientes diferentes de diferentes culturas, não têm a mesma percepção e avaliação dos serviços adquiridos.

No estudo realizado por Acheraporn Plangmarn, *et al* (2012) sobre “*O valor cultural e as motivações dos turistas europeus*”, verificamos que estes valores e diferenças culturais têm impacto nas motivações de viagem dos turistas. Saber responder de forma efectiva a estas motivações diferentes, é um desafio importante para determinar o sucesso da experiência. Este estudo examinou a relação existente entre as características demográficas, os valores culturais e as motivações de viagens de Espanhóis, Franceses e Alemães, concluindo que estes 3 povos têm padrões de valores culturais e prioridades semelhantes. Estas semelhanças podem originar compras semelhantes para destinos turísticos.

A estratégia de marketing deve procurar conhecer estes factores, para segmentar o seu target, potenciando a oferta dos produtos junto dos turistas que são passíveis de se agrupar, com a oferta de pacotes *standard*. Para aqueles que não têm os mesmos padrões de valores, ofereça-se a opção de personalizar os seus pacotes.

Com o desenvolvimento e utilização das novas tecnologias de informação, o consumidor passou a ser muito mais activo e interventivo na comunicação das marcas. O fenómeno e efeito do WOM (*word-of-mouth*) são o grande veículo de divulgação de informação, de publicidade e responsáveis pela influência na escolha e decisão de compra dos consumidores.

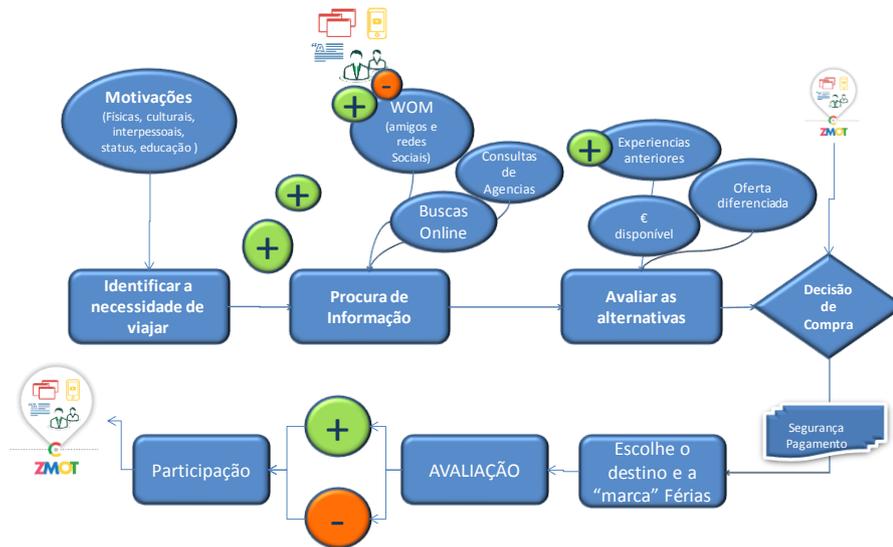
Este processo é transversal a todos os mercados e mais ainda no sector do turismo, onde a sugestão e o conselho de um amigo vale mais do que um anúncio publicitário.

Hoje os consumidores querem partilhar as suas experiências, querem ser influenciadores, querem ser produtores de informação e conteúdos. A falta de tempo para a pesquisa conduz ao recurso do WOM para “sossegar” as decisões de compra.

Salomon et al (2007) e Irene Rodriguez (2009), apresentam o comportamento do consumidor como “ *um processo em que os indivíduos ou grupos destes seleccionam e dispõem os produtos que pretendem comprar para satisfazer as suas necessidades de desejos*” os autores apresentam este processo que vai desde a identificação da necessidade de compra até à compra efectiva.

O processo de compra dos consumidores é complexo. O conhecido “funil” que definia este processo, foi alterado. Com a informação disponível, o consumidor pode saltar vários passos de avaliação, ou no momento de compra reabrir o processo de avaliação. Todd Pollak et al (2011), apresentam-nos no e-book “*Ways to Win Shoppers at the Zero Moment of Truth Handbook*”, um novo conceito para o actual modelo de compra, baseado no *Zero Moment Of Truth* (ZMOT) que ao longo dos anos os digital experts da Google foram constatando. Hoje a decisão de compra dos consumidores é muito influenciada por este momento que acontece antes da compra, quando pesquisam (1º momento de verdade) e mais tarde quando partilham para os outros (2º momento de verdade) a sua experiência.

Figura nº 10 – Processo de decisão e compras de férias *On-line*.



Sistematização Própria - Fontes : Crompton (1979), Cooper et al (2007) , Google, e-book ZMOT 2012

Ao longo do processo de decisão de compra de produtos turísticos a informação ganha extrema importância, esta informação está hoje muito acessível a qualquer pessoa. É cada vez mais normal partilhar as nossas férias junto de amigos e outras pessoas. As redes sociais permitem que se possa criar conteúdos neste âmbito, com partilha de informação que conduz à opinião. Para ter informação sobre um destino é fácil pesquisar nestes meios. As redes sociais

passaram a ser um instrumento de pesquisa para diminuir níveis de insegurança que estavam associados à aquisição dos bens de turismo, considerados bens intangíveis, e como tal tornavam o processo de decisão de compra longo.

Como Swarbrooke and Horner (2007) o descreveram, os turistas são muito influenciados pelas outras pessoas, uma vez que estes necessitam de bastante informação antes de comprar o produto. Segundo estes autores este processo de compra é influenciado por:

- Factores internos (motivações pessoais, personalidade, disponibilidade monetária, saúde, família, trabalho, experiências anteriores, hobbies, lifestyle, etc);
- Factores externos (disponibilidade de produtos procurados, conselho de agencias ou de amigos, WOM, problemas de saúde, restrições politicas, o clima e promoções especiais).

Os tipos e destinos de viagens são influenciados por factores psicológicos, culturais ou profissionais que são próprios do individuo. São estes factores que vão determinar a heterogeneidade da procura e da oferta, surgindo por isso nichos de mercado.

Conforme Kotler (1991) definiu, os nichos são “ a reduzida dimensão do mercado que coloca-o na classificação de nicho, independente de poder evoluir para um grande mercado” bem como a definição de Holley e Sanders (1993) que definem um nicho como um pequeno mercado, trazem para as estratégias de segmentação e *targeting* novas abordagens. A globalização dos mercados conduz a uma aposta estratégica feita junto dos nichos de mercado. Surgem novos turistas, porque são mais ecológicos (caracterizados por Ruschmann em 2000), que são interessantes para este negócio. A abordagem de marketing a estes nichos de mercado tem de decidir se é feita considerando o nicho como um processo criativo ou se este é uma parte da segmentação.

O processo estratégico das empresas deve considerar estes factores para desenhar os processos de venda e de captação de clientes.

3.6. Importância dos *social media* e do WOM, dos conteúdos, da personalização e qualidade dos serviços

Os consumidores partilham as suas experiências em vários locais no espaço Web. Os blogs, as redes sociais que são cada vez mais diversificadas (Facebook, Pintrest, Twitter usam conteúdos escritos, imagens e noticias) permitem a criação de conceitos a vários níveis, os

opinion leaders que movimentam fans, tornam-se assim uma espécie de ferramenta a avaliar para se completar a identidade dos *target's* bem como obter boas referências da nossa marca nesses espaços, gerando maior fidelização nas vendas.

Os *social media* são um novo tipo de media, como refere Irene Rodriguez (2009:21) “*social media são actividades praticadas e comportamentos entre comunidades de pessoas que se juntam On-line para partilhar informação, conhecimento e opiniões, utilizando linguagem dos media (Safko e Brave, 2009)*. As *social networking* servem diferentes objectivos e podem ser usadas como encontro de amigos, com carácter profissional ou de negócios ou partilha de informação e interesses comuns. As redes em geral podem servir cada um destes objectivos, (*facebook, google +, twitter, linked in, youtube, tripadvisor, travel point, etc.*).

Blackwell *et al* (2006) mostrou que os participantes destas redes sociais (emissores e receptores) estabelecem uma relação na rede, obtendo benefícios intrínsecos e funcionais com o WOM gerado em torno desta relação. Vejamos a sistematização na figura seguinte:

Figura nº 11 – Benefícios intrínsecos e funcionais do WOM.

	Benefícios Intrínsecos	Benefícios Funcionais
Receptor	<p><u>Diminuição:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↘ Novos comportamentos ↘ Dissonâncias cognitivas. <p><u>Aumentos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↗ Confiança na escolha ↗ Aceitação e desejos do grupo ou individual. 	<p><u>Aumento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↗ Informação de alternativas. ↗ Confiança e informação credível. <p><u>Diminuição</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↘ Tempo gasto ↘ “Engagement”
Emissor	<p>Sente poder e prestígio influenciando o comportamento dos outros. <i>Engagement</i> com o grupo.</p>	<p><u>Aumento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ↗ De trocas de informação ↗ De atenção e status. ↗ Indivíduos com o mesmo comportamento. ↗ Coesão de grupo e é verbalizada a satisfação (<i>like</i>).

Fonte: Blackwell *et al* (2008)

Estes autores evidenciaram ainda que o conhecimento e envolvimento com as informações partilhadas, determinam a maior ou menor credibilidade do WOM. Quando o WOM é negativo o efeito é muito grande.

Chung e Buhalis (2008) referem que os turistas preferem a internet para as 3 fases diferentes das suas viagens: **Antes** para pesquisar informação; **Durante** para fazer compras; **Depois** para partilhar fotos, vídeos, dar opiniões.

Segundo Buhalis (2002) o consumidor actual é muito mais esclarecido sobre os destinos de turismo, é exigente e valoriza muito o tempo e o dinheiro, desta forma o WOM é um factor relevante. Os autores Hoerner e Swarbrooke, (2007) descrevem o WOM como um dos factores externos para a decisão de compra dos serviços de turismo.

Litvin *et al* (2008) sugere que a gestão do WOM seja feita pelos *marketers* utilizando os 2 grupos de Won (informacional e de gerar retornos). A estratégia informacional promove a participação e envolvimento dos consumidores nos processos de troca de informação. A estratégia de gerar retorno incentiva o WOM positivo de modo a que quando um turista procura informação, encontre os post's que vão ajudar na decisão e a aumentar as vendas do serviço. Estamos na era do Social business, segundo Charlene Li (2013) as pessoas hoje deixaram de perguntar “o que é o social business?” para perguntar “O que faço com isto agora? Como vou integrar no meu negócio?”. Segundo esta autora o processo de ganhar com esta dimensão está na preparação e nos passos para integrar esta relação com os *social media*. Não se trata de uma tecnologia e sim de um relacionamento. As empresas que consideram importante conhecer, estar presentes, monitorizar e gerar “engagement” devem registar 6 passos: planear (ouvir e aprender), presença (colocar um *claim*), *engagement* (diálogo e relacionamento), formatar a organização (preparar para uma escala maior), estratégia (adaptar os processos para integrar a relação com os *social media*) e estar convertido. A organização tem de ser flexível o suficiente para poder atingir os objectivos.

Também os dados Nielsen (2012), indicam que 92% das pessoas confiam nas recomendações de amigos e familiares acima de qualquer forma de publicidade, um crescimento de 18% desde 2007. As opiniões de consumidores *On-line* são a segunda fonte mais confiável para informações sobre marcas, com 70% de taxa de confiança, um crescimento de 15% desde 2008. Os anúncios de televisão receberam a confiança de apenas 47%, menos 24% desde 2009. A falta de tempo para a pesquisa, o recurso às sugestões de amigos, o recurso ao *Word Of Mouse* (WOM) são situações a considerar na estratégia de comunicação dos produtos turísticos, uma vez que ajuda os negócio dos serviços intangíveis.

O sector do turismo deve acompanhar os *social media* (integrando-os nos processos de comunicação) para poder atrair clientes e construir os produtos “personalizados” para os seus públicos. Estar atento e presente nestes meios de concentração de pessoas, é conseguir chegar de forma mais rápida e directa aos consumidores do produto turístico.

Os processos de comunicação tornam-se uma ferramenta relevante para a estratégia das marcas.

Os autores Kumar e Mirchandani (2012) defendem que para se obter bons resultados com uma campanha de *social media* devemos considerar 7 passos: Controlar as conversas na rede social; saber quem são os *opinion leaders* com mais seguidores; perceber os factores de partilha entre as pessoas (note-se que é neste passo que podem existir algumas acções de *Seeding*² para uma campanha); **Quem espalha o maior número de mensagens; Saber quem são os *opinion leaders* que gostam da nossa marca;** Recrutar estes *opinion leaders* para falar da marca; **Incentivar estes *opinion leaders* a espalhar um WOM positivo sobre a marca;** Avaliar os resultados da campanha para que a possa ligá-la ao sucesso de vendas.

As viagens, as experiências e as novidades dentro da área de turismo, só por si constituem um bom motivo de assunto para este espaço social. Saliente-se, no entanto que a qualidade da marca/serviço têm de ser elevada, para que possam constituir motivo de partilha.

3.7. A importância de pensar nos 7 p's de Marketing Mix para o Turismo

Em 1989 Kotler salienta que devem existir técnicas específicas e vocacionadas para o marketing de serviços. Assim as definições de marketing vão-se ajustando a ambos os conceitos: Marketing de Produtos e Marketing de Serviços.

Várias teses foram desenvolvidas: Armstrong (1993), Hill (1995), Nicholls *et al.* (1995), Zeithaml e Bitner (1996) e Lamb *et al.* (2000). Estas teses caracterizaram os 4 adjectivos para distinguir os serviços dos produtos. Passamos a observar um quadro resumo das características básicas que diferenciam os Produtos dos Serviços: Intangibilidade; Inseparabilidade; Heterogeneidade e Perecibilidade.

Quadro nº 2 – Características que diferenciam produtos de serviços

	Intangibilidade	Inseparabilidade	Heterogeneidade	Perecibilidade
Produtos	Os sentidos podem testar antes de comprar	O packaging separa a produção do consumo	O controlo de qualidade assegura produtos iguais	Os produtos podem ser perecíveis, porque são passíveis de serem armazenados.
Serviços	Não é possível testar antes de comprar	A produção ocorre em simultâneo com o consumo	Os serviços não podem ser todos iguais, eles dependem das pessoas que produzem e das que compram no momento da compra.	Os serviços não podem ser armazenados, não podendo por isso estar fora do prazo de validade.

Fonte: Resumo próprio a partir de Lamb *et al.* (2000).

² Seding – Consiste em semear conteúdos de interesse para a marca e para os fans com o objectivo de que este conteúdo seja partilhado pelo maior nº de pessoas possível.

Os tradicionais 4 p's (produto, preço, promoção e distribuição) do marketing descritos por McCarthy em 1960, hoje não chegariam para definir uma estratégia de negócio. O desenvolvimento dos serviços, criaram a consciência em torno do processo de venda e do próprio consumidor, desta forma foi preciso definir mais variáveis para além dos 4P's iniciais. O avanço das tecnologias e a globalização produziram alterações significativas nas relações entre marcas e consumidores, conduzindo por isso à apresentação de mais 3 P's.

Booms e Bitner (1981) introduziram mais 3 variáveis (pessoas, processo e provas físicas) ao Marketing Mix, dando origem aos 7P's.

Sendo estes novos P's tão importantes como os 4P's anteriores, para se conseguir acrescentar valor ao processo produtivo dos produtos e serviços. Foi precisamente o desenvolvimento dos serviços que originou novo Marketing Mix.

Segundo Daniel Portillo Serrano (2012) é importante pensar também em **Produtividade** e na **Qualidade**. Acrescentou-se o **processo** que desenha todo o circuito desde a produção à venda, **as pessoas** que compõem o processo, bem como se acrescentaram **as evidências físicas** do produto/serviço que mostram onde são vendidos e o ambiente que os rodeia. A produtividade e a qualidade devem ser introduzidas neste grupo de variáveis dos P's, A produtividade é largamente afectada pela qualidade, os níveis de exigência para se produzir um produto/serviço com qualidade são cada vez maiores. É mais linear conseguir-se atingir os objectivos de qualidade de um produto, que os objectivos de qualidade de um serviço. O facto de um serviço não ter uma embalagem de *packaging* numa prateleira que passou no “crivo” da qualidade, implica que o **processo** de produtividade do serviço seja cautelosamente desenhado, para se conseguir obter maiores níveis de qualidade, quando se realiza a produção desse serviço conseguindo por isso a satisfação do cliente.

A qualidade no marketing de produtos é facilmente controlada e mantida constante, nos ciclos de melhoria continua. O processo de qualidade vai introduzindo as melhorias necessárias no produto. No entanto, no caso dos serviços isto não é tão imediato, a qualidade dos serviços depende em muito do factor humano, que interage com os consumidores e desta forma influencia a construção da marca. Assim o WOM produzido pelos consumidores é grande e, em casos negativos muito propagado (Banca e Saúde tem alguns *cases studies*).

Hoje o consumidor dá muito valor a todas as sugestões que outros consumidores (independentes das empresas), fazem sobre a sua experiência com produtos e serviços

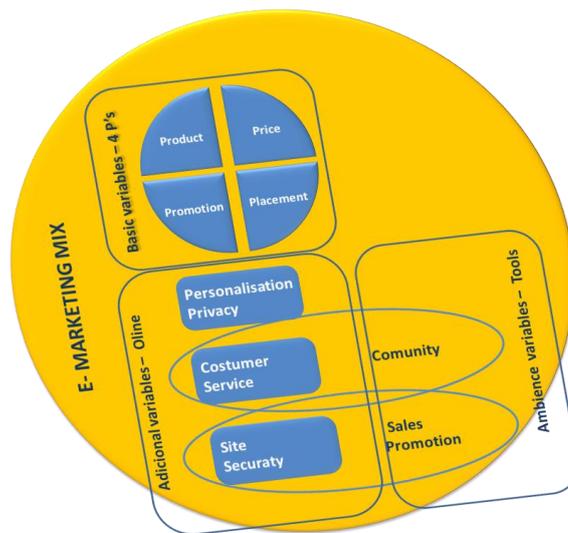
adquiridos. Quando olhamos para o canal de vendas *On-line* constatamos que as declarações dos consumidores (positivas ou negativas) contribuem para a concretização das vendas.

Após leitura destes estudos verificamos que as etapas de concepção estratégica dos P's de processo, pessoas e evidências físicas, devem integrar a produtividade e a qualidade, completando deste modo todo o circuito.

Se observarmos a evolução do comércio mundial, a globalização que a internet nos trouxe com crescente adesão às vendas *On-line*, verificamos que é preciso pensar cuidadosamente antes de estruturar a estratégia de marketing e dos respectivos P's.

Kalyanam and McIntyre (2002), desenvolveram estudos nesta área que nos permite perceber de forma mais imediata como se articulam os 7 P's no *E-Marketing Mix* e as suas ferramentas ao mundo digital, como sugerido na figura seguinte:

Figura nº 12 – articulação do 7 P's no *E-Marketing - Mix*



Fonte: Esquema próprio após leitura de Kalyanam and McIntyre (2002)

No E-marketing mix existem outras dimensões que nos obrigam a olhar de forma sistematizada e integrada para as variáveis tradicionais do marketing, por forma a obter uma fusão destas com as outras dimensões. Com o desenvolvimento do espaço web e das ferramentas digitais, a participação dos consumidores em várias fases da compra do produto, influenciam as estratégias e as táticas de vendas. Além dos P's conhecidos surgem variáveis adicionais como (personalização e privacidade), surgem os C's (consumidor, comunidade) e

ainda os S's (site, segurança *sales promotions*). É pois importante que dos 7P's descritos a estratégia para o marketing de serviços pense adicionalmente num outro **P – Participação**. O desenvolvimento do *On-line* e das técnicas digitais permitem que a comunidade de consumidores possa participar na construção das marcas, das suas campanhas e inclusive dos desenvolvimentos de novos produtos. Hoje assistimos à era da participação dos consumidores, sendo por isso numa etapa importantíssima a considerar nos planos de marketing.

Como podemos proporcionar participação na nossa estratégia? Marcas como a Lego são um exemplo a considerar.

3.8. Conclusões da Revisão da Literatura

As principais conclusões que retiramos da revisão de literatura realizada são:

- Após as leituras das derivações do conceito do turismo, consideramos ainda espaço para pensar num novo conceito de turismo, para aplicar a este projecto:

Turismo experimentalista - É uma actividade que está ligada a outros conceitos de turismo nomeadamente o rural, aventura e o de natureza e que proporciona àqueles que procuram novas experiências em espaços não urbanos, desenvolver várias actividades (a sós ou integrados em grupo) que lhes proporcionarão conhecer e disfrutar de todos os sentidos. Esta classificação é independente do tempo que os turistas permaneçam no local onde vão praticar as actividades. São turistas que privilegiam o desenvolvimento pessoal, o espaço, o conhecimento e a aventura.

- A escolha dos destinos de viagens dependem das motivações dos consumidores para viajar. Estas motivações podem ser por factores internos e externos e que influenciam a escolha do local para onde os consumidores vão viajar. Em muitos dos casos é possível apresentar ofertas comuns aos turistas que tenham os mesmos valores culturais e as mesmas motivações, embora estes tenham origens em países diferentes.
- O desenvolvimento de um projecto turístico numa região deve identificar quem são os seus *stakeholders*. Para que o planeamento do projecto esteja alinhado com o planeamento da região. É importante conhecer as relações existentes entre as diferentes dimensões (económica, social e ambiental) e saber quais são os impactos que o projecto tem nestas dimensões. O envolvimento da comunidade local é muito

importante. É preciso perceber quais são os custos e benefícios que o desenvolvimento regional terá com o projecto.

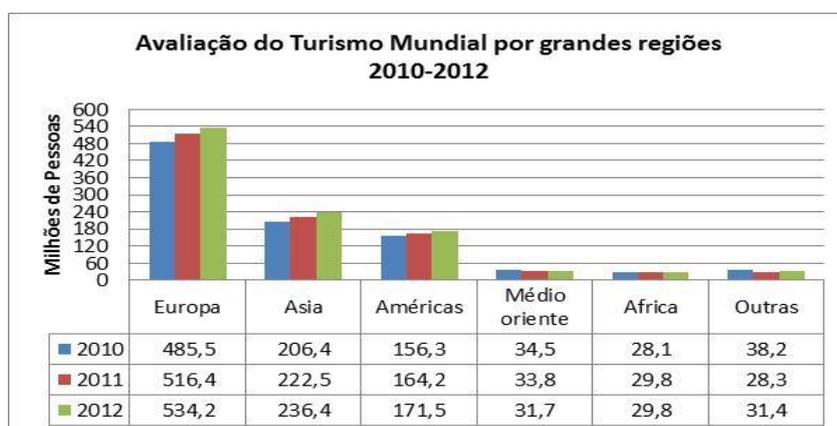
- Os projectos turísticos devem ser planeados por forma a inserirem as marcas locais, para complementar a actividade, potenciando o projecto e a região.
- O sucesso do negócio no sector do turismo depende muito das componentes tecnologia e qualidade dos recursos humanos:
 - A escolha dos *softwares* que permitam personalizar os serviços, partilhar informação e oferecer produtos que podem ser partilhados ou para serem utilizados em aplicações mobile, devem ser integrados no negócio.
 - O site para um negócio de turismo tem de agrupar os elementos obrigatórios em 4 categorias: *Design*; Conteúdo; Marketing e Relacionamento.
 - Os RH envolvidos na prestação de serviços têm e ter orientação para a excelência do serviço a prestar.
- A segmentação e o *targeting* estão associados às motivações dos consumidores para escolherem o destino, os factores comportamentais têm peso na segmentação. Neste caso a influencia que os *social media* exercem é grande.
- Os *social media* e o WOM tem hoje uma importância relevante para o negócio do turismo. Os modelos de negócios neste sector têm de olhar para o *social bussiness* como uma parte integrante da estratégia do negócio. As organizações que adoptam o *social bussiness* têm de ser flexíveis para se ajustarem às mudanças que este exige.
- As componentes do marketing-mix no sector do turismo, devem ser desenhadas para que a **qualidade dos serviços prestados**, **as evidências físicas** e a **participação** (nos social media) tenham importância, uma vez que são componentes que contribuem para o sucesso da estratégia desenhada.

4. Análise de Mercado

4.1. Evolução do turismo Mundial e em Portugal

De acordo com os dados estatísticos publicados pela Organização Mundial de Turismo, o turismo mundial cresceu em 2012 cerca de 4%, estimando ainda que o ano de 2013 apresente também crescimentos desta ordem (3% a 4%). Fazendo referência às declarações prestadas pelo secretário-geral da UNWOT (Madrid, Jan 2013), apesar da recessão mundial o sector do turismo é uma indústria em crescimento e como tal deve merecer a atenção e o apoio dos governos de todo o mundo para estimular o crescimento económico.

Grafico nº 1 – avaliação do turismo Mundial por Regiões



Fonte: Turismo de Portugal

No quadro em referência poderemos ver as regiões que cresceram em 2012 e cujo crescimento em 2013 será também similar. Destaca-se a Europa pela preferência que tem no turismo mundial e pelo crescimento que tem registado.

Quadro nº 3 – Evolução do Turismo na Europa chegadas de pessoas 2010-2012

Chegadas - pessoas	(milhões)			Var. (%)		Peso (2012)
	2010	2011	2012	11/10	12/11	
Mundo	949,0	995,0	1035,0	4,8	4	100,0
Europa	485,5	516,4	534,2	6,4	3,4	51,6%
Europa Mediterrânica	173,5	187	191,1	18,5	7,8	18,5%
PT Total	13,5	13,9	13,8	-3,0%	0,7%	1,3%
Portugal Estrangeiros	6,8	7,4	7,7	-8,8%	-4,1%	0,7%
Portugal Nacional	6,7	6,5	6,1	3,0%	6,2%	0,6%

Fonte: OMT e Turismo de Portugal

A Europa Mediterrânica apresentou crescimentos superiores em 2011 e em 2012 registou um abrandamento nessa taxa de crescimento, explicado pela crise global. Contudo, capta 18,5% dos turistas internacionais. Estando Portugal situado nesta região tem conseguido manter o seu nível de atractividade relativamente à captação de turistas. Segundo os últimos dados registados pela OMT, ICEP, Eurostat e INE, verificou-se que a procura do turismo ao nível dos países emissores e países receptores desenvolveu bastante.

Quadro nº 4 – Evolução das receitas do turismo na Europa 2010-2011

Chegadas - receitas	(milhões €)			Var. (%)		Peso (2012)
	2010	2011	2012	11/10	12/11	
Mundo	713.800	749.000	837.000	4,9%	11,7%	100,0
Europa	317.800	335.300	356.300	5,5%	6,3%	42,6%
Europa Mediterrânica	121.100	128.800	133.400	6,4%	3,6%	37,4%
PT Total	7.601	8.149	8.606	7,2%	5,6%	1,0%
Portugal Estrangeiros	7.239	7.760	7.942	7,2%	2,3%	0,9%
Portugal Nacional	362	388	664	7,2%	70,8%	0,1%

Fonte: OMT e Turismo de Portugal

Portugal em 2012 obteve receitas de 8.600 milhões de euros com o turismo. Apesar do país ter mantido a quota de turismo mundial, o gasto médio por turista aumentou no nosso país. Estas receitas em 2012 representaram 5,2% do PIB nacional. As receitas cresceram face a 2011 cerca de 5,6%, estando assim acima da tendência registada na Zona Euro. Podemos ainda concluir que existe espaço para a actividade crescer porque se olharmos para outros países da Europa, como o Chipre em que o turismo representa 8,5% do PIB ou até mesmo o Luxemburgo, que é um pequeno país, mas tem um turismo que representa 7,6% do PIB. Assim, em Portugal o crescimento também será possível.

Ao observarmos os dados publicados pelo Instituto de Turismo de Portugal, podemos ver quais os principais países emissores de turismo que compõem as receitas do sector.

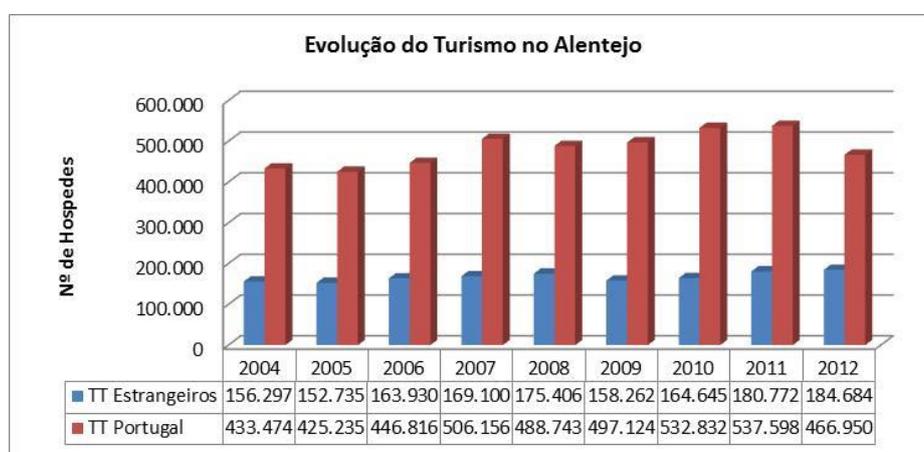
Quadro nº 5 – Chegadas e receitas do Turismo em Portugal por país emissor

Chegadas por País a Portugal - Pessoas			(milhões)	Receitas por país em Portugal			milhares €
	2010	2011	2012		2010	2011	2012
Espanha	1.376	1.378	1.218	Espanha	1.113	1.124	1.105
França	575	659	741	França	1.323	1.446	1.537
Brasil	n.d.	455	498	Brasil	n.d.	382	307
Alemanha	729	740	812	Alemanha	787	814	872
Reino Unido	1.111	1.244	1.290	Reino Unido	1.385	1.462	1.446
Holanda	352	388	408	Holanda	319	330	349
E.U.A.	n.d.	278	306	E.U.A.	n.d.	363	322
Itália	n.d.	384	355	Itália	n.d.	176	170
Bélgica	n.d.	160	172	Bélgica	n.d.	214	179
Irlanda	n.d.	177	198	Irlanda	n.d.	177	196
Outros	2.689	1.550	1.691	Outros	2.675	1.658	1.884

Fonte: Turismo de Portugal

A Espanha e o Reino Unido são os países com maior expressão nos turistas chegados a Portugal. No entanto as receitas com o turismo mostram que deveremos considerar também a França, uma vez que os gastos médios (ver anexo 5) destes turistas colocam-nos ao nível da Espanha e Reino Unido. Registando-se o crescimento do nº de turistas franceses chegados a Portugal.

Grafico nº 2 – Evolução do Turismo na Região do Alentejo – 2004 a 2012

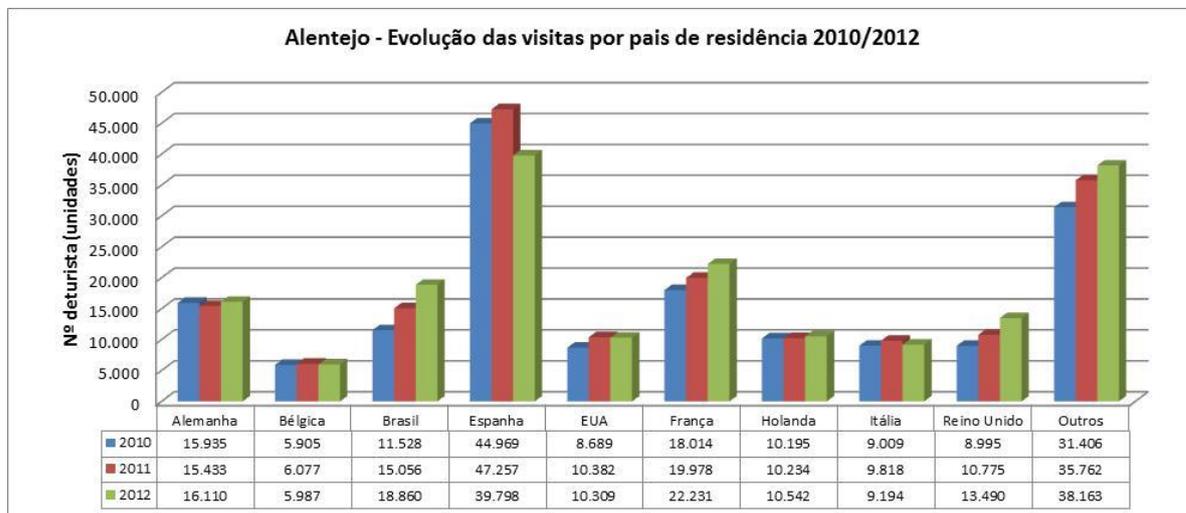


Fonte: Turismo de Portugal

A procura pela região do Alentejo é feita maioritariamente por portugueses (cerca de 72% em 2012). Contudo no último ano esta procura decresceu ligeiramente (em parte explicado pela crise económica vivida no país). Registando-se, no entanto, um ligeiro aumento por parte dos turistas estrangeiros. A oferta turística de qualidade nesta região, tem de aumentar a fim de ser seleccionada nas buscas realizadas pelos potenciais clientes. Em 2012 registou-se um aumento

da procura da região do Alentejo por parte dos turistas estrangeiros, tendo ultrapassado os valores registados em 2008.

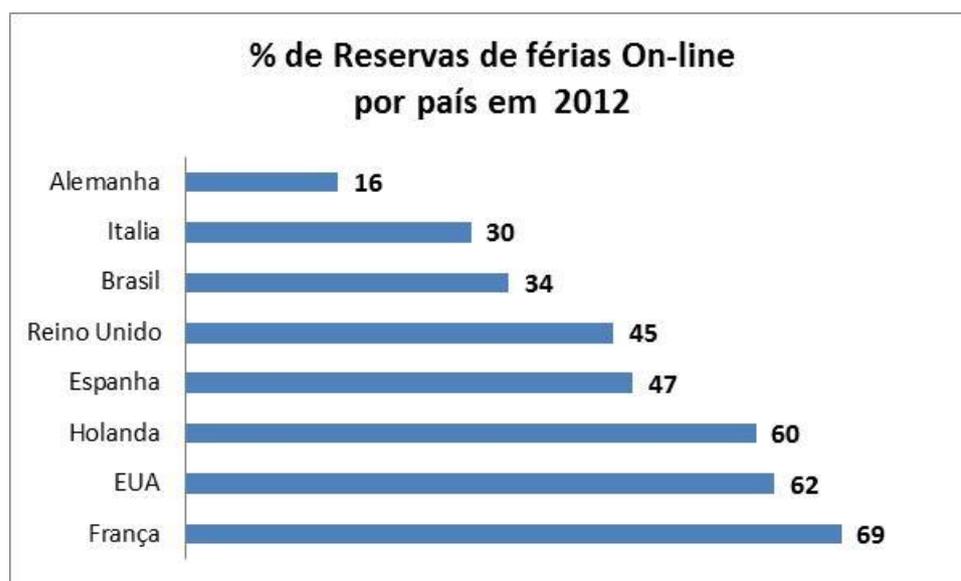
Grafico nº 3 – Evolução da procura estrangeira na região do Alentejo – 2010 a 2012



Fonte: Turismo Portugal

Os turistas estrangeiros que mais procuram a região do Alentejo são: Espanha, França, Alemanha, Brasil (vem a aumentar), Reino Unido e Holanda. Verifica-se igualmente o aumento da procura deste destino por parte dos turistas italianos e dos E.U.A. Desta forma a região tem potencial para crescer e deve ainda aproveitar os incentivos que o Plano Estratégico Nacional do Turismo proporciona para o Alentejo (superior às restantes regiões).

Grafico nº 4 – Percentagem de reservas realizadas On-line pelos estrangeiros



Fonte: Turismo de Portugal

A França, Estados Unidos, Holanda, Espanha e Reino Unido apresentam taxas de reservas de férias *On-line* acima dos 45%. No entanto, é de salientar que países como o Brasil tem

aumentado substancialmente a utilização deste canal para comprar as suas férias. De acordo com algumas pesquisas realizadas junto de operadores de venda de férias *On-line* confirmamos que venderam mais estes serviços e pacotes de férias *On-line* para o Reino Unido, Alemanha e Holanda.

Tipologia de Estabelecimentos

Quadro nº 6 –Tipologia de Aposentos comprados em Portugal por pais de Origem - 2012

Escolha de tipologia de aposentos (em %) por pais de Origem - 2012

	Portugal									
	Hotel	5*	4*	3*	Hot-Apart.	Pousadas	Apart. Turístico	Aldeamento	Outro	TT
Alemanha	61,5	10,6	42,8	8,2	15,5	0,7	7,4	5,8	9,1	100
Bélgica	64,5	12,8	37,7	14	14,8	1,8	3,9	3,9	11,1	100
Brasil	76,2	16	36,9	23,3	5,2	1,5	0,8	0,3	16	100
Espanha	64,6	9,4	34,6	20,7	11,5	0,8	6,5	2,7	13,9	100
EUA	79,5	27,6	40,5	11,4	7	2,5	2,4	1,3	7,3	100
França	64,5	13,2	32,1	19,2	12,6	0,9	3,4	1,8	16,8	100
Holanda	32,0	5,1	17,6	9,3	27,6	0,8	22,3	11,6	5,7	100
Itália	71,6	9,1	36,5	26	6,1	0,7	2,2	1,5	17,9	100
Reino Unido	41,4	14,8	21,8	4,8	27,5	0,5	10,8	15,7	4,1	100

Fonte: Turismo de Portugal

No quadro anterior podemos analisar as preferências por mercado relativamente às características dos estabelecimentos. Com excepção da Holanda e do Reino Unido, a maioria dos turistas estrangeiros preferem hospedar-se em hotéis.

Quadro nº 7 –Tipologia de Aposentos comprados no Alentejo por pais de Origem - 2012

Escolha de tipologia de aposentos (em %) por pais de Origem - 2012

	Alentejo									
	Hotel	5*	4*	3*	Hot-Apart.	Pousadas	Apart. Turístico	Aldeamento	Outro	TT
Alemanha	46,9	4,4	26,7	15,8	15,3	...	4,8	...	33	100
Bélgica	57,2	13,1	30,2	13,9	14,1	...	1,3	...	27,4	100
Brasil	69,4	11,4	44,5	13,5	2,6	...	0,1	...	27,9	100
Espanha	47,8	3,7	21,1	23	22,1	...	1,7	...	28,4	100
EUA	51,3	15	30,4	5,9	7,8	...	0,5	...	40,4	100
França	48,0	7,4	22,5	18,1	15,9	...	1,3	...	34,8	100
Holanda	44,1	3	23,5	17,6	14,3	...	4	...	37,6	100
Itália	50,7	4,7	29,1	16,9	14,5	...	2,8	...	32	100
Reino Unido	26,6	3,6	16,7	6,3	50,1	...	1,3	...	22	100

Fonte: Turismo de Portugal

Nos dados apresentados para a região do Alentejo, verificamos que a preferência dos turistas do Reino Unido vão para Hotéis-Apartamento. É de salientar que a região do Alentejo não tem uma variedade de oferta de estabelecimentos como a que encontramos noutras regiões,

nomeadamente Lisboa e Algarve. Deveremos ter especial atenção para as preferências dos turistas oriundos da Bélgica, Brasil, EUA e Itália que preferem alojar-se em hotéis. As ofertas de hospedagem para turistas no Alentejo são em maior número com a tipologia de aldeamento ou turismo rural.

4.2. Avaliação do PENT (Plano Estratégico Nacional de Turismo).

O PENT (Plano Estratégico Nacional de Turismo) para o triénio de 2013 a 2015, referência que o sector deve repensar o modelo de negócio, mapear e conhecer a concorrência, apostar na geração milénio (uma geração que utiliza de forma intuitiva as novas tecnologias). Vender sobretudo Portugal como um dos destinos da Europa com propostas de valor que são distintivas e inovadoras. A qualidade é um factor importante a considerar, bem como a oferta de experiências genuínas e autênticas. Destaca as actividades relacionadas com o turismo de natureza, turismo náutico, turismo de saúde e turismo residencial.

Incentiva a dinamização das estadias de curta duração que integrem os recursos culturais, ofertas de itinerários com ofertas de experiências que envolvem as cidades e as zonas envolventes.

Os países emissores prioritários contemplados no PENT são:

- Reino Unido, Espanha, Alemanha, Países Baixos, França, Itália, EUA, Brasil (nesta ordem);
- Referência particular para os países de comunidades portuguesas.

Identifica por região as necessidades de desenvolvimento de turismo e ou de tecnologias de informação bem como de conteúdos de informação para a captação de clientes.

O PENT destaca a região do Alentejo para desenvolver o turismo e desta forma disponibiliza mais incentivos no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). Para esta região estão identificadas as necessidades de desenvolvimento para o sector bem como os tipos de turismo que devem ser privilegiados no lançamento de novos produtos. A estratégia pensada para o projecto em causa vai de encontro ao que é sugerido pelo PENT para 2013-2015.

4.3. Avaliação do perfil dos Consumidores nos países prioritários considerados no PENT

De acordo com os estudos disponibilizados pelo Turismo de Portugal, verificamos que existem alguns dados relevantes que devem ser considerados nesta avaliação.

Quadro nº 8 - Avaliação do perfil dos consumidores - países emissores de maior expressão

Avaliação do perfil dos Consumidores	
Alemanha	Planeiam as suas viagens para o estrangeiro, com 6 a 12 meses de antecedência e efectuem a compra de 3 a 5 meses antes. Os dados analisados indicam que a classe alta e média tem apetência para viajar, tendo ainda sido registado que este povo tem grande fidelidade aos destinos. Estes turistas registam um crescimento acelerado relativamente às compras de viagens via <i>Internet</i> em detrimento das agências tradicionais. As principais motivações para viajar são: Relaxar; Fugir à rotina; Sol e mar; Recuperar Forças; Diversão; Disfrutar da natureza; Liberdade de tempo; Descansar
Reino Unido	A classe alta e média tem apetência para viajar, não só para férias mais prolongadas, como ainda para <i>short-breaks</i> . 1/3 da população turística viaja na época baixa. Este país detém um grande nº de operadores turísticos com presença na <i>internet</i> , com também fortes crescimentos do mercado <i>on-line</i> . Também os ingleses gostam de preparar as suas férias com antecedência. As principais motivações para viajar são: Sol e mar; Cultura; City-Breaks; Natureza; Golf.
França	Cerca de 50% da população que viaja tem idades compreendidas entre os 15-50 anos. A classe alta e média gostam de viajar e fazem-no não só por períodos longos como também no caso de <i>short-breaks</i> . As viagens são planeadas com 3 a 5 meses de antecedência e são reservadas com 1ª 2 meses de antecedência. Os franceses compram mais <i>on-line</i> os produtos como o Avião e as reservas de Hotel. Os franceses utilizam a <i>internet</i> para planejar as suas férias e são influenciados pelo clima e pela paisagem, seguido do preço. As principais motivações para viajar são: Sol e mar; Cultura; Natureza; saúde e Desporto.
Espanha	A classe alta e média são aquelas que apresentam maior expressão para viajar. A sua preferência para viajar para o exterior faz-se para períodos grandes ou apenas por <i>short-breaks</i> . Cerca de 47% das férias foram feitas com recurso ao <i>On-line</i> para pesquisar e fazer algumas reservas também As principais motivações são realizar viagens de Lazer, Negócios ou para visitar amigos.
Brasil	Estes turistas planeiam as suas viagens com 1 a 3 meses de antecedência. Os turistas têm maioritariamente idades compreendidas entre os 25 anos – 34 anos e 35 – 49 anos. Apresentam grandes crescimentos das compras <i>On-line</i> , 19% da população faz compras <i>on-line</i> . As principais motivações são realizar viagens de Lazer.
EUA	Cerca de 30% dos norte-americanos tiram férias, com idades entre os 35 e os 49 anos, eles preferem realizar as suas férias na época alta (Julho, Agosto e Setembro). Lisboa é o principal destino procurado em Portugal. A estadia média deste turista é de 2 a 3 dias. Os americanos são grandes utilizadores de <i>Internet</i> e estão muito familiarizados com as compras <i>on-line</i> . As principais motivações para viajar são: Cruzeiros, cultura, sol e mar e religioso. Gostam de viagens relacionadas com <i>wellness</i> , gastronomia, viagens de estudo, estágios desportivos, turismo activo e <i>touring</i> .

Holanda	<p>A classe média- alta e a média – baixa representam 60% dos turistas holandeses. As maiores motivações são o sol o mar e os <i>city- breaks</i>. Estes turistas recorrem sobretudo a companhias de <i>low cost</i> para viajar e são grandes utilizadores de <i>Internet</i>, para programar as suas viagens. 60% Destes utilizadores pesquisadores da internet são homens. O principal destino escolhido pelos holandeses é dentro da europa.</p> <p>As principais motivações para viajar são: Sol e mar; Cultura; Natureza; Visita a amigos e Desporto.</p>
----------------	--

Fonte: Elaboração Própria

Podemos analisar também alguns hábitos dos consumidores relativamente ao seu comportamento quando acedem à Internet, que nos ajuda a completar a informação sobre o seu perfil.

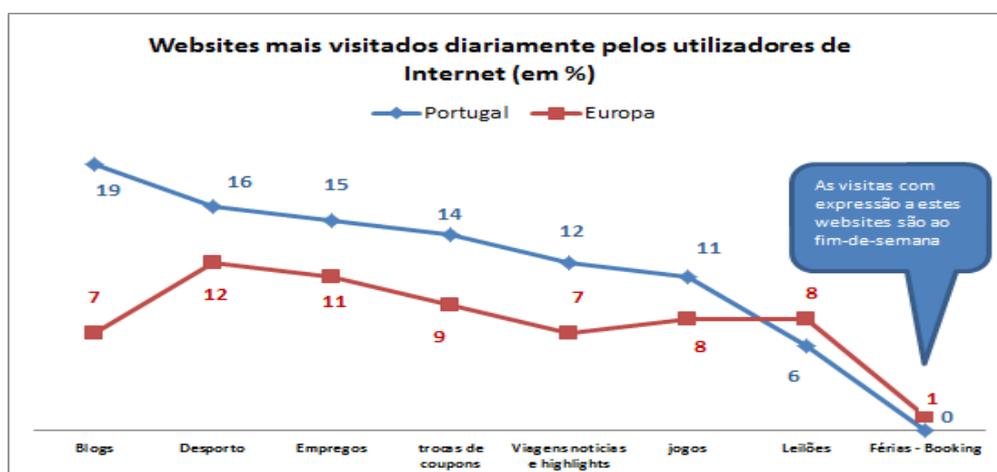
Quadro nº 9 – Tipos de comportamento do consumidores no uso de internet

Tipos de comportamento quanto ao uso da internet		
	PORTUGAL	Europa
Utilização semanal da internet por tipo de acesso.	Portátil – 59% Destop – 57% Mobile – 11%	Portátil – 76% Destop – 66% Mobile – 23%
Influência da internet no lifestyle.	Contacto com amigos – 75% Escolher melhor Prod. /Serv. - 51% Escolher ou marcar férias – 47% Seguir as marcas favoritas – 30%	Contacto com amigos – 63% Escolher melhor Prod. /Serv. - 51% Escolher ou marcar férias – 43% Seguir as marcas favoritas – 28%
E-Commerce	Compras On-line – 11% Valor médio gasto (last 6 Mouths) – 427€	Compras On-line – 29% Valor médio gasto (last 6 Mouths) – 637€

Fonte: Mediascope 2012

Em Portugal o uso de acesso móvel à internet é menor que no resto da Europa. Contudo, os portugueses compram e planeiam mais as suas férias com recurso à internet que no resto da Europa.

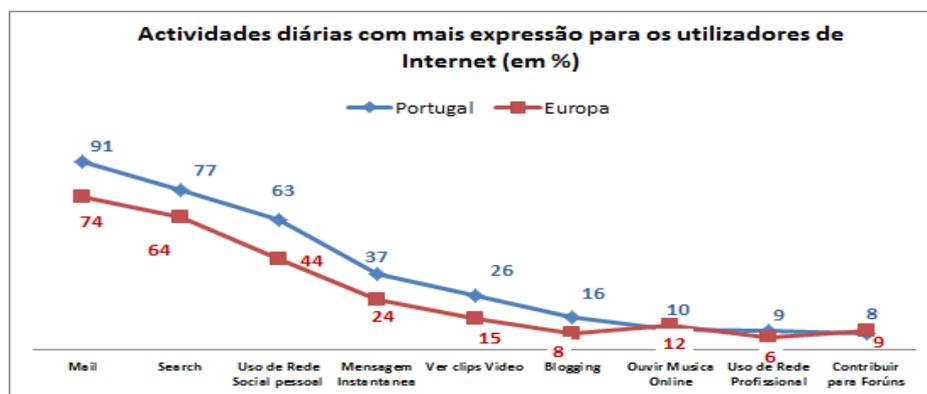
Gráfico nº 5 – Websites mais visitados diariamente pelos utilizadores de Internet (em %)



Fonte: Mediascope 2012

Em geral, na Europa nos dias úteis os *websites* mais visitados são os de desporto, emprego, trocas de coupons viagens, notícias e os de jogos. Os sites relacionados com marcação e férias são mais visitados ao fim-de-semana.

Gráfico nº 6 – Websites mais visitados diariamente pelos utilizadores de Internet (em)



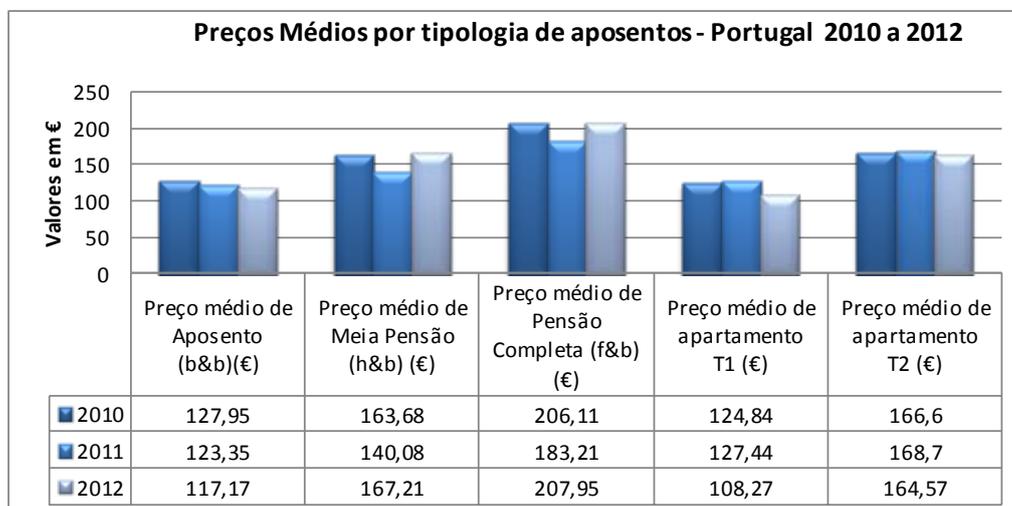
Fonte: Mediascope 2012

Na Europa as actividades com maior expressão na utilização diária da internet são as que estão relacionadas com o *mail* e as actividades de *search*. Em Portugal destaca-se ainda o uso das redes sociais que tem uma percentagem de 63% e que têm uma expressão maior que no resto da Europa. Para mais detalhes sobre o perfil dos consumidores ver o anexo nº 3

4.4. Avaliação de preços

Preços Médios Praticados

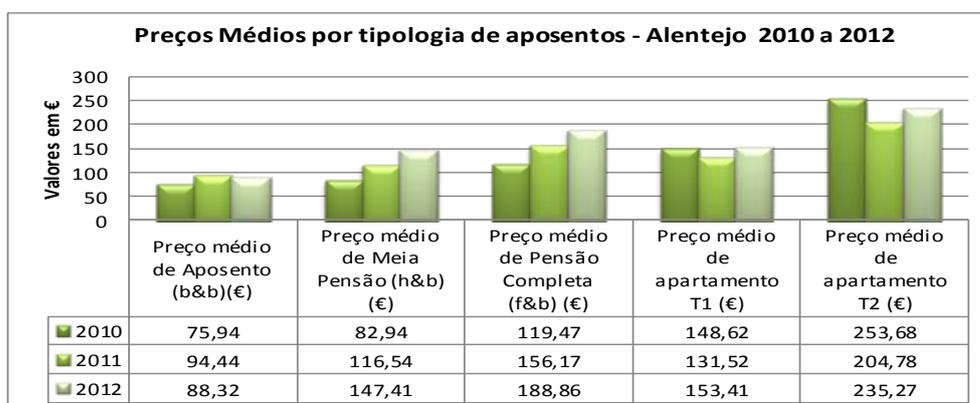
Gráfico nº 7 – Evolução do preço médio dos Aposentos em Portugal – 2010 a 2012



Fonte: Turismo de Portugal

Os preços médios praticados em Portugal variam de acordo com o tipo de aposento e regime de alimentação. No gráfico anterior podemos verificar que o valor dos aposentos simples tem registado quebras sucessivas há 3 anos (valores para cama em hotel, apartamentos T1 ou T2). No entanto, verificamos também que relativamente aos preços médios aplicados para pacotes que contemplam regimes de meia ou pensão completa, em 2012, recuperaram valor e subiram. Deste modo concluímos que as combinações de produtos de hospedagem e alimentação podem ser atractivas.

Gráfico n.º 8 – Evolução do preço médio dos Aposentos no Alentejo – 2010 a 2012



Fonte: Turismo de Portugal

No Alentejo os preços médios dos alojamentos tem um comportamento diferenciado. Como o turismo nesta região ainda não está estabilizado, o valor dos preços variam em função da oferta e da procura. Outra análise que retiramos da avaliação dos preços médios praticados no Alentejo foi a subida dos preços de hospedagem e alimentação, pois as ofertas são menores e a procura (estrangeira em especial) subiu.

Quadro n.º 10 – Comparação de Preços médios por tipologia ao balcão vs. On-line

Portugal			Tipologia	Alentejo		
Ao Balcão	On-Line	Var. (%)		Ao Balcão	On-Line	Var. (%)
114,58	103,69	-9,5%	Preço médio de Aposento (b&b)(€)	82,88	121,19	46,2%
114,29	101,92	-10,8%	Total de Hotéis	68,39	117,08	71,2%
n.d.	159,7		Pousadas	n.d.	165,24	
n.d.	73,46		Hotéis Rurais	n.d.	91,41	
81,75	91,22	11,6%	Preço médio de apartamento T0 (€)	110,29	106,11	-3,8%
88,35	91,63	3,7%	Hotéis Apartamentos	104,74	83,33	-20,4%
104,38	111,66	7,0%	Aldeamentos Turísticos	n.d.	121,72	
61,95	84,57	36,5%	Apartamentos Turísticos	n.d.	101,32	

Fonte: Turismos de Portugal (2012)

Os preços médios de Venda *On-line* das tipologias apresentadas, registaram valores mais baixos, para as tipologias de hotéis e pousadas, em todo o país. Relativamente às tipologias relacionadas com apartamentos os valores *On-line* são mais elevados para todo o país, com excepção da região do Alentejo. Nesta região os preços *On-line*, variam na razão inversa do resto do país.

4.5. Avaliação da concorrência

A avaliação da concorrência é feita à escala nacional do país, e dentro desta perspectiva é de considerar que a concorrência que se situa fora dos limites da zona das actividades que o projecto pretende comercializar será cliente. A concorrência que está dentro dos limites da prática das actividades que se pretende comercializar será fornecedora, uma vez que pretendemos ser um intermediário especialista na comercialização de serviços na área de turismo de experiências no concelho de Mértola.

4.5.1. Concorrência Directa

Mérturys, Ecoland, Aventura Activa, Alentejo radical, Odisseias, Smartbox, Coolgift - Lifecooler , Portugal 4 Fun.

Figura nº 13 – Exemplos da concorrência directa



A análise da concorrência foi feita tendo em atenção duas dimensões, a local e a nacional. Os que actuam localmente, estando deste modo vocacionados para vender o produto Alentejo e sobretudo o concelho de Mértola, são a concorrência local.

Por se tratar de empresas que já existem há alguns anos neste mercado, tem capitalizado o seu nome junto dos praticantes destas actividades. Assim, estes referenciam-nas também junto dos seus grupos de influência. A proposta está em fazermos combinações de experiências que são diferentes da oferta destes concorrentes, introduzindo inovações e apostando na qualidade e excelência de serviço, para poder ter um bom nível de aceitação e recomendação.

É ainda de mencionar que esta concorrência será maioritariamente um fornecedor para a nossa empresa.

Os que actuam a nível nacional, pela dimensão que tem não podem, numa primeira fase, ser avaliados como a concorrência a seguir. Devem ser acompanhados, devem inclusive ser considerados como parceiros de negócio na perspectiva de intermediários para atingir clientes e servirem sobretudo para fonte de *benchmarking*. Estes concorrentes têm um portefólio muito diversificado e estão vocacionados para os micro-segmentos que traduzem em geral aquilo que o mercado global procura, dentro do turismo rural, de natureza e de aventura. São empresas que apostam fortemente nas acções promocionais e de marketing, sendo este o valor negocial apresentado aos seus parceiros. Tem todos os instrumentos de avaliação de métricas de investimentos publicitários, dominam as tecnologias de informação no que se refere ao SEO (*Search Engineing Optimization*) e SEM (*Search Engineing Marketing*) nos seus portais de *Internet* e deste modo são a janela para apresentar-se ao “mundo”.

4.5.2. Concorrência Indirecta

Operadores turísticos *Off-line* por todo o país. Na concorrência indirecta consideramos os grandes operadores de turismo que são tradicionalmente os especialistas em vender a marca Portugal, sendo estes os que fazem circular as massas turísticas no país para os grandes pontos turísticos. Devemos pois considerar com atenção, todos os que oferecem pacotes turísticos para o interior alentejano e sul do país, porque é junto destes segmentos que podemos “vender” também as nossas experiências, uma vez que a procura destes produtos se faz também nos momentos de descontração em ambientes de *resorts*. Os grandes operadores e de referência, bem como os operadores locais ou com actuação relevante nos locais de maior procura por parte dos mercados emissores, serão acompanhados para apresentar os nossos serviços.

Para mais informação sobre a concorrência consultar o anexo 2.

4.5.3. Posicionamento pretendido face à concorrência

A venda de experiências personalizadas *On-line*, difere da oferta que a concorrência apresenta, deste modo a empresa pretende desenvolver a sua actividade e comunicação por forma a conseguir captar clientes estrangeiros e posicioná-la como uma especialista na oferta de experiências na região do Alentejo. Assim a posição pretendida a curto e médio prazo está a representada na figura seguinte:

Figura nº 14 – Posição da Scrambling Holidays face à concorrência directa e indirecta



Fonte: Elaboração própria

5. Análise SWOT

Quadro nº 11 – Matriz SWOT da Scrambling Holidays

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> + Oferta de produtos à medida das necessidades dos clientes. + Negócio com custos controlados e baixos. + Capacidade de negociação e integração com os fornecedores de serviços. + Boas relações com o sector público local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriedade de marca. - Falta de domínio na produção de actividades. - Grande dependência das vendas On-line. - Falta de especialização dos RH. - Interioridade da região e com poucas vias de acesso.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> > Desenvolvimento do turismo no interior do país. > Proximidade com a fronteira espanhola - captação turística. > Aumento das pesquisas e reservas de férias <i>On-line</i>. > Incentivos para as actividades inovadoras na região do Alentejo 	<ul style="list-style-type: none"> < Concorrentes com grande notoriedade. < Flutuação de preços nos produtos similares < Entrada de novas actividades alternativas.

Fonte: Elaboração própria

Salienta-se a flexibilidade que a empresa terá para a criação de packs personalizados pelos clientes como sendo o seu maior ponto forte.

A empresa tem uma oportunidade de alavancar a sua actividade se optar por ponderar a candidatura aos incentivos governamentais para a região.

6. Factores críticos de sucesso

Identificamos os seguintes factores críticos de sucesso:

Site – O conteúdo do site conforme a literatura que vimos, mostra ser um dos pontos fortes para atrair os consumidores. O design do site deve ser desenvolvido para que a informação que o consumidor procura seja imediatamente encontrada. O site deve responder às expectativas dos consumidores de informação, entretenimento, navegabilidade, segurança e funcionalidades. A informação dos destinos turísticos tem de estar desenhada e organizada de acordo com a relevância dos conteúdos para os consumidores.

Informação Core: Destino/Transportes /Alojamentos/ Alimentação.

Informação Secundária: Visitas e Atracções / Compras / Outras actividades menos relevantes.

ICT's - O desenvolvimento do negócio e do site deve considerar as ICT's que aportam valor para o projecto e para os clientes, como é o caso das aplicações para *mobile*, disponibilizar informação de “*user generated content*” com a inclusão de fotos, vídeos e aplicações que permitem ser facilmente seleccionadas e gerar *engagement* com os clientes.

É importante também considerar-se formas de gestão da informação (*software de supply chain management*) para gerar a cadeia de gestão da informação que será relevante para o negócio (marketing, venda, recursos humanos, gestão de compras) e para os parceiros/fornecedores também.

Relação com os Fornecedores – Estando este projecto dependente do fornecimento de serviços externos, este passa a ser um factor crítico, é importante que os fornecedores estejam alinhados com a estratégia do projecto e que percebam as vantagens de se associarem a este. Um projecto desta natureza vai potenciar as vendas dos fornecedores, com a captação de mais clientes, diversificando a carteira de clientes. É ainda determinante que estes fornecedores recebam acções de formação e *coaching*³, para implementarem soluções de desenvolvimento dos serviços, bem como responder a padrões exigentes relativamente à qualidade dos serviços. As negociações com os fornecedores passaram também pelo acordo de pagamento em função das respostas relativas aos serviços de qualidade.

³ *Coaching* - O *coaching* é uma ferramenta que facilita os processos de mudança e ajuda a encontrar respostas criativas, capazes de transformar o momento actual em oportunidade para traçar planos de acção sustentáveis.

Qualificação dos RH e Qualidade nos serviços fornecidos – A qualidade dos serviços fornecidos e o profissionalismo dos recursos humanos que estão associados à produção dos serviços são um elemento chave para a satisfação dos consumidores. Nesta região do país sabe-se que a qualificação dos recursos é muito baixa, tornando-se por isso um factor constrangedor para este negócio. Precisamos ultrapassar isso com o planeamento de acções de formação intensiva. Sendo um projecto que tem como motor principal de vendas o canal *On-line* não se pode descuidar o profissionalismo dos “produtores de serviços” pois corre-se um risco elevado de propagação das notas negativas nas comunidades sociais.

Inclusão de Produtos regionais nas vendas das experiências – O projecto considera importante que a constituição da sua oferta de produtos e experiências deve incluir a degustação (presença nos momentos de refeição) e nas visitas a propor os produtos fabricados na região. São exemplos os enchidos de porco preto “Soledó”, dos queijos “Guilherme” DOP de Serpa, das canoas e kayaks “ACK” , dos gelados artesanais “Nicolau” do mel e do pão do concelho. Estes produtos têm qualidade e aportam valor ao projecto.

Envolvimento com a comunidade local – A comunidade local em geral tem sempre uma posição muito observadora relativamente aos novos projectos desenvolvidos no concelho. É importante que se divulgue as vantagens deste projecto junto dos habitantes, para que possam perceber que o desenvolvimento que este projecto trará é benéfico para todos. Uma das vantagens principais está no aumento da oferta de trabalho, que é um bem escasso na região. A chegada de mais turistas vai aumentar a produção de serviços, que necessariamente terá de contratar mais recursos humanos. O consumo de bens da região também tenderá a aumentar.

Comunicação – O investimento a realizar na comunicação dos produtos e da empresa é importante para a captação de clientes. A optimização das acções de *search engineering marketing (SEM)*, *Google adwords* assim como a campanha de *E-mail marketing* e *Webdisplay* críticos.

Comunidade de social media – A construção das páginas dos social media é um factor estratégico para o negócio. São estas páginas que ajudam a construir o relacionamento das marcas com os seus clientes e fans.

É também neste espaço que se retirará *inputs* para a estratégia da empresa, percebendo como otimizar a sua oferta junto dos clientes, bem como estimulando a participação destes na construção de novas experiências. Desta forma é importante verificar-se:

- Existência de monitorização bem como fornecimento de conteúdos para plataformas sociais de turismo como o caso do tripadvisor;
- Ser um facilitador social de conteúdos de experiências vividas (disponibilização de *touchpoints* durante as experiências realizadas), que permitem a partilha em tempo real, nas redes de amigos.

7. Definição da Estratégia e implementação do Projecto:

É um modelo de negócio assente em potenciais clientes que procuram *On-line* actividades no âmbito do turismo experimentalista na região do Alentejo – Mértola. O modelo será suportado na utilização de tecnologia que permite gerir a informação e a prestação de serviços de qualidade ao cliente, de modo a gerar relações de longo prazo e WOM positivo. Neste âmbito está pensado realizar-se parcerias com empresas como a Tripadvisor ou Silver Traveladvisor, que permitir-nos-ão estar referenciados nas suas bases de dados, de modo a tirar partido também das aplicações dos serviços *mobile* destes parceiros.

Deste modo a orientação estratégica tem de ser baseada na utilização de recursos humanos, tecnológicos e no conhecimento de informação relevante sobre as motivações dos clientes e as potencialidades da região. Ter uma visão de longo prazo para suportar o crescimento do negócio.

A apresentação do modelo de negócio orientou-se pelas 9 dimensões que os autores Osterwalder et al (2010) estudaram.

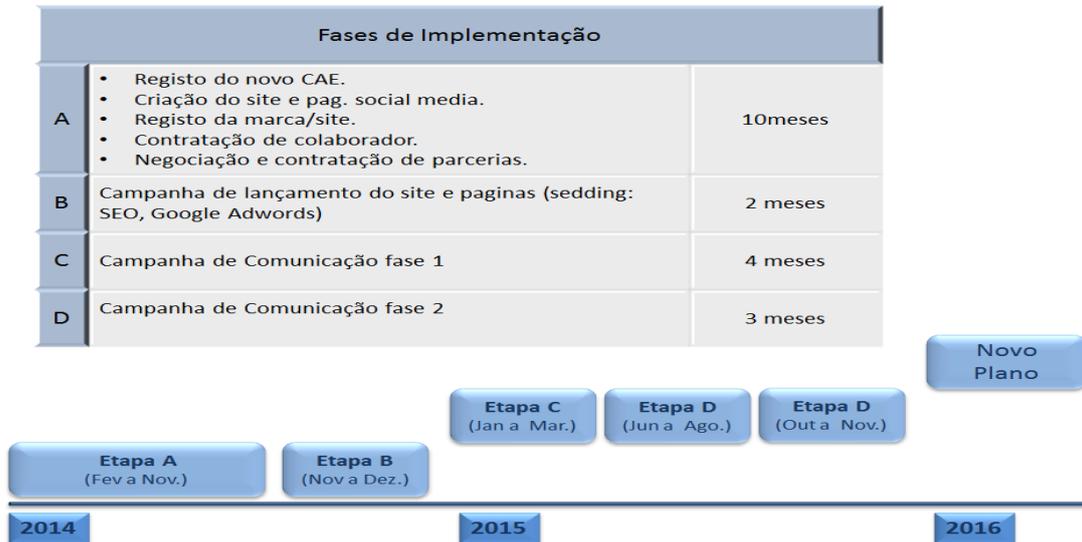
A figura nº 15 apresenta a sistematização quanto às questões que são colocadas pelo modelo seguido:

Figura nº 15 – Desenho do Plano de negócios (segundo o modelo de Osterwalder *et al*, 2010)



A implementação do projecto compreende as seguintes fases:

Figura nº 16 – Fases de implementação do Projecto



Fonte: Elaboração própria

Os valores da empresa da empresa são os seguintes:

- Satisfação dos clientes;
- Personalização;
- Orientação para os resultados;
- Fornecedores e Parcerias – Desenvolver o negócio dos parceiros e potenciar o desenvolvimento da economia local.

7.1. Objectivos Estratégicos

Os objectivos estratégicos da empresa são:

- Gerar valor para os sócios;
- Aumentar a produtividade.
- Aumentar a qualidade da oferta de experiências neste concelho;
- Ser uma plataforma de eleição para os clientes e fornecedores de experiências;
- Manter os níveis de qualidade acima dos 8 pontos (numa escala de 1 a 10), obtidos através de avaliação de satisfação do consumidor:

Quadro nº 12 - Objectivos Quantitativos e Qualitativos do projecto

	Objectivos no Primeiro Ano	Objectivos a 5 Anos
<u>Objectivos quantitativos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter no 1º ano um volume de vendas de 155.000 €. ✓ Vender a turistas, visitantes e excursionistas 1.500 pacotes de experiências no 1º ano. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atingir um volume de negócios de 695.000€ ✓ Gerar um ROE acima de 50%.
<u>Objectivos Qualitativos:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obter uma qualificação acima de 6 no inquérito de satisfação dos clientes (escala de 1 a 10). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obter uma qualificação acima de 8 no inquérito de satisfação dos clientes (escala de 1 a 10). ✓ Estar entre os 5 melhores operadores do país, na venda de experiências <i>On-line</i>. ✓ 90% das experiências disponíveis terão de apresentar um nível de utilização superior a 15 vezes no ano.

7.2. Segmentação

Considerando um grupo maior na segmentação (macro segmentação) pensamos o negócio para 2 grandes grupos: O grupo dos compradores/utilizadores (B2C) que são todos os consumidores de experiências, aventuras e pacotes turísticos; O grupo dos compradores /decisores (B2B) que são os operadores e os mediadores turísticos e ainda as empresas em geral (lógica de ofertas especiais).

Cada grupo menor (micro segmentação) tem de considerar neste processo de segmentação do target os aspectos relevantes que influenciam a escolha de um destino turístico, como a fonte motivadora e a natureza da motivação.

7.2.1. Os consumidores de experiências, aventuras, rural e outros pacotes turísticos (B2C).

Os *target's* prioritários são: Turistas Nacionais (todos os indivíduos que integram as classes média e média-alta) e Turistas Estrangeiros (todos os indivíduos que integram as classes média-alta e alta). Estes *target's* estão considerados nos critérios seguintes:

Socio demográficos – População de ambos os sexos, de idades compreendidas entre os 18-34 anos e os 35-54 anos, com e sem filhos pertencentes à classe média e média-alta.

Psicográficos – Consumidores que gostam de aventura e de natureza, que gostam de conhecer locais interessantes, apreciam o conhecimento de outras culturas e tradições. Gostam de estar com amigos e com a família. São pessoas que exercem diferentes actividades (mais ou menos especializadas ou intelectuais).

Comportamentais – são utilizadores habituais da internet e fazem compras On-line, procuram informações sobre novos destinos de lazer, gostam de desporto, de novos desafios, de gastronomia, de passeios e de aventura. Procuram produtos/serviços de qualidade com custo “justo”.

Figura nº 17 - Segmentação do Projecto Scrambling Holidays – B2C



Fonte: Elaboração própria

7.2.2. Operadores e mediadores turísticos e outras empresas em geral (B2B)

Os critérios de segmentação são:

Socio demográficos – Empresas operadores e mediadoras no sector de turismo e bem como empresas de outros sectores da economia que procuram ofertas de experiências nesta região do Alentejo, para disponibilizar aos seus clientes ou oferecer aos seus colaboradores;

Psicográficos – Estas empresas procuram proporcionar os melhores momentos e experiências e de lazer aos seus clientes e colaboradores, ligando-os à natureza, ao campo e à aventura.

A avaliação do perfil dos consumidores é uma etapa importante para que a comunicação que se pretende desenvolver chegue até eles, com as motivações que lhes interessam. As análises de conteúdos e dos sites /páginas /blogs/ redes sociais que estejam relacionados com férias, ambiente, cultura, desporto, gastronomia, bem-estar, lazer, aventura entre outros, dar-nos-á também a identificação de quem são os consumidores.

7.3. Posicionamento

“Scrambling Holidays oferece as experiências mais genuínas de turismo (natureza, aventura e Campo) no Alentejo.”

- Factor de identificação – Oferta aos clientes da possibilidade de personalizar as suas experiências, através de propostas de visita ao concelho com actividades em terra, água e ar;
- Factor de diferenciação – Possibilidade de personalizar as experiências de natureza, aventura e campo (rural) devido as relações privilegiadas com os vários *stakeholders* locais que permitem ter um conhecimento profundo do concelho de Mértola;
- As vantagens competitivas – Oferta das melhores experiências da região, serviços integrados e a promoção do bem-estar.

Como vamos chegar ao target? Usando apenas o meio digital para o fazer.

Qual é a recompensa para o target? Os melhores momentos de descontração e prazer.

7.4. Marketing Mix (7 P's)

Produto

Na indústria do turismo temos de perceber que este P tem algumas dimensões; O **produto core** que é o destino que o cliente pretende comprar e lá chegar. Temos de pensar no **produto básico** associado como os vouchers, transportes, alojamento etc; E ainda produtos esperados que serão, as **experiências em si**, bem como toda a informação a elas associadas. O produto será vendido através do site pelo que a arquitectura deste é importante.

Figura nº 18 - Maquete do conceito do Site do projecto.



Fonte: Elaboração própria

- **Marca:** Scrambling Holidays – A escolha do nome para o site está relacionado com captação de clientes para o site. As pesquisas realizadas pelos consumidores para as suas férias incluem a palavra Holidays. O nome scrambling traduz o conceito do site, que pretende oferecer momentos de aventura e traduz verbos de acção como subir, trepar, disputar, lutar e substantivos como passeio, atropelo, subida.

- Site: As dimensões como o *design*, relacionamento, conteúdos e marketing são os factores chave para vender os produtos. Os conteúdos do site têm de providenciar a informação aos clientes, permitir a consulta, escolha, personalização e efectivação da compra com a máxima segurança possível. Pretende-se ter **confiança** – a informação disponibilizada responde ao que o cliente procura; **Segurança** – a informação disponibilizada informa sobre todas as questões relacionada com a segurança daquilo que estão a comprar, as imagens devem materializar o serviço. A segurança do pagamento deve ser assegurada e permitir a anulação (até 48 horas antes da data da reserva), para que o cliente efectue a compra sem receios. **Empatia** – é um factor importante para garantir o bom WOM e o regresso. O site deve permitir que sejam colocadas opiniões dos clientes bem como pontuação, para que se consiga gerar atenção por parte de novos clientes.
- O site disponibiliza a possibilidade de introduzir publicidade. Os interessados em comprar o nosso espaço de publicidade podem ser: os fornecedores de serviços que querem captar a atenção do consumidor, para serem eleitos no pacote que este vai personalizar; as marcas de produtos regionais; as marcas de produtos directamente relacionados com as experiências (desporto/transporte/electrónica/outros).
- A oferta do serviço: A venda do serviço tem de permitir que se possam combinar várias experiências de acordo com o perfil do cliente;

Produtos - Categoria de packs oferecidos.

A construção dos packs com experiências tipificadas é feita a partir da avaliação das experiências já realizadas e que são mais procuradas. Outro factor a observar para esta construção está relacionado com o tipo de motivação e valores culturais que cada target tem, a fim de se poderem agrupar aqueles que são possíveis de o fazer. No futuro a oferta destes tipos de packs será incrementada, porque haverá um histórico de vendas para avaliar.

Os produtos estão agrupados em 3 tipos de categorias, para imediatamente se identificar o tipo de consumidor: Excursionista (se está de visita); Visitantes (se vai ficar apenas 2/3 dias); Turista (se vai ficar mais que 3 dias).



Pack básico – A oferta de produtos neste pacote de produtos está relacionada com experiências apenas. Estas experiências são relacionadas com desporto, com aventura, com cultura, com o campo, com actividades de bem-estar (ver no anexo 4 algumas das experiências possíveis de implementar no arranque do projecto).

Figura nº 19 – Imagem do pack básico da Scrambling Holidays



Fonte: Elaboração própria

Pack Conhecer – Esta área de produtos está agrupada no pack que disponibiliza experiências, alojamentos e alimentação /degustações para quem quer explorar a região. Pode seleccionar e combinar numa lista de opções o que pretende fazer. Neste pack sempre que as combinações ultrapassem um valor de 185€ o consumidor fica a saber que pode escolher uma degustação da lista que lhe for apresentada, como oferta de lançamento.

Figura nº 20 – Imagem do pack conhecer da Scrambling Holidays



Fonte: Elaboração própria

Pack Disfrutar - Este pack também disponibiliza experiências, alojamentos e alimentação /degustações para quem quer ficar na região por um período de tempo maior, acrescentando ainda a participação em *workshops* do seu interesse e visitas a locais com circuitos de actividades integradas. Neste caso os packs estão pensados para que os turistas possam participar em actividades que produzem a evidência física (a oferecer), olaria, tecelagem, pintura, gastronomia e doçaria.

Figura nº 21 – Imagem do pack disfrutar da Scrambling Holidays



Fonte: Elaboração própria

Preço

O preço depende do pacote que se pretende vender/adquirir. O preço é definido para algumas combinações de experiências como sendo fixo (sempre que se verifique que não existe esta combinação disponível na concorrência ou é personalizada). Este preço será calculado com base nos preços dos parceiros de negócio e na margem de negociação.

Nota: A elaboração dos pacotes pré-definidos também tem em linha de conta os gastos médios das compras *On-line* (para os últimos 6 meses de compras) registadas em Portugal e no resto da Europa (fonte: Mediascope).

Os intervalos de preços podem variar como definido no quadro seguinte:

Quadro nº 13 - Grupo de produtos a comercializar pela empresa (preços por pessoa)

Cultura	Passeios	Gastronomia	Alojamento	Desportos	Lazer	Natureza	Bem Estar
Museus Rotas de pão, mel, vinho, minas	Jeep, Cavalo, Bicicletas, Pedestres Aéreos	Rota dos restaurantes típicos. Workshops de cozinha mediterrânica.	Hotéis Hostal Pensões Turismo rural	Náuticos e aquáticos Caça Pesca	Diversos	Observ. dos pássaros Passeios Pedestres Visitas a quintas	Pacotes Zen.
15 - 25€ /un.	25€ /un.	15€ - 40 /un.	30 – 90 € /un.	40€ /un.	15€ /un.	20€ /un.	35€ /un.

Fonte: Elaboração própria

Distribuição

1ª fase - A distribuição é feita em exclusivo através do canal *On-line*:

- Vendas directas no site (+ pag. social media);
- Ou através de parcerias com operadores do mesmo segmento.

2ª fase - Implementar “voucher físicos” dos produtos serão disponibilizados em locais estratégicos de turismo (como sejam lojas de produtos radicais e de desporto, lojas direccionadas para turismo ou outras a estudar).

O site vai estar disponível 24/24 horas por dia e ao longo de todo o ano. O acesso ao site será feito através da utilização de qualquer dispositivo que possa aceder à Internet, (fixo ou móvel).

Comunicação

Sendo a publicidade “uma forma de comunicar com o target e encorajá-lo a tomar uma acção de compra/relação com a marca, deve pois ser planeada e alimentada para potenciar o negócio”.

Deste modo o plano de comunicação do projecto será feito usando apenas uma estratégia de publicidade digital para anunciar a marca e os seus produtos. Os objectivos desta publicidade têm 2 funções: gerar notoriedade da marca e *engagement*⁴ com os seus clientes / fans.

Nas campanhas de *webdisplay* propõe-se usar *rich media*, para explorarmos a interactividade e gerar “*engagement*” dos consumidores com a nossa marca. Estes conteúdos são importantes para promoção da marca e do local, bem como gerar a interactividade (um dos objectivos deste projecto) com os clientes.

⁴ *Engagement* – Envolvimento da marca com os seus consumidores

A comunicação vai ser desenvolvida para os dois *target's* principais de forma diferente:

- Consumidores nacionais: Campanhas de *Search* com anúncios específicos para o mercado nacional e campanhas de *Webdisplay* posicionadas em sites contextualizados como sites de turismo e outros sites com relevância para este target;
- Consumidores Estrangeiros: Campanhas de *Search* com anúncios direccionados para o target. Neste caso as campanhas de *Webdisplay* têm de privilegiar a comunicação em canais mais específicos, como o caso do Tripadvisor e Booking.com.

Nota: A criatividade da campanha bem como os formatos a utilizar serão aprovados de acordo com as propostas que a agência apresentar. A campanha tem de ser montada de acordo com o budget disponível, bem como o retorno esperado para os primeiros 18 meses.

Proposta de plano de comunicação:

Quadro nº 14 – Fase de lançamento do site e páginas de social media

FASE DE LANÇAMENTO DO SITE E PAGINAS DE SOCIAL MEDIA	
Target	<i>Opinion</i> Leaders; bloggers, Social Media
Objectivo	Fornecer informações e conteúdos interessantes sobre a região Alentejana e de Mértola, para recrutar gente e gerar BUZZ.
Comunicação	Apelar à participação de desenvolvimento de novas experiencias (divulgar e apelar à participação).
Ações	Seeding; SEO; <i>Google Adwards</i>
Meios	Social Media; Blogs e <i>Youtube</i> (Videos)
Mensagem	Divulgar: Sabe onde disfrutar da natureza, campo e aventura no Alentejo? Apelar à participação: Quais são as experiencias que gostaria de realizar?

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 15 – 1ª Fase de Campanha de Comunicação

Fase 1 - Comunicação		
	B2C	B2B
Target	Todos os descritos neste micro segmento	Empresas em geral
Objectivo Comunicação	Posicionar, informar, vender	Informar e apresentar a região e vender
Acções	Acções de sedding em Social Media; SEO; Google Adwards;	Relações Publicas; E-mail Marketing
Meios	Fb; Twitter; Pintrest; goole	Apresentação de serviços
Mensagem	Venha experimentar as aventuras da região Alentejana (costa Dourada)	Dê a conhecer as aventuras desta região do Alentejo.

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 16 – 2ª Fase de Campanha de Comunicação

Fase 2 – Comunicação - B2C		
	NACIONAIS	ESTRANGEIROS
Target	Todos os descritos neste micro segmento	Todos os descritos neste micro segmento
Objectivo Comunicação	Posicionar promover os produtos e vender	Posicionar promover os produtos e vender
Acções	SEO; SEM Redes Sociais e Web Display	SEO; SEM; Web Display
Meios	Portais de Turismo e Aventura; Portais de media <i>Lifestyle</i> ; Livros, Cosmética; Musica; Venda de Bilhetes; Noticias; Blogs de férias; Redes Sociais	Sites de Turismo; Trip Adviser; Booking.com;
Mensagem	<i>As melhores Aventuras são na região do Alentejo – Experimente!</i>	<i>Alentejo will give you the most genuine experiences in Portugal that you'll love.</i>

Fonte: Elaboração própria

Pessoas

O envolvimento de todos os intervenientes no processo determina o sucesso do projecto. Tal como nas outras indústrias, a indústria do turismo convive com muitas pessoas e serviços, que tem de trabalhar com o objectivo de conseguir a excelência. As pessoas, num plano interno à empresa, são o valor acrescentado e as pessoas externas constituem o garante da continuidade do projecto.

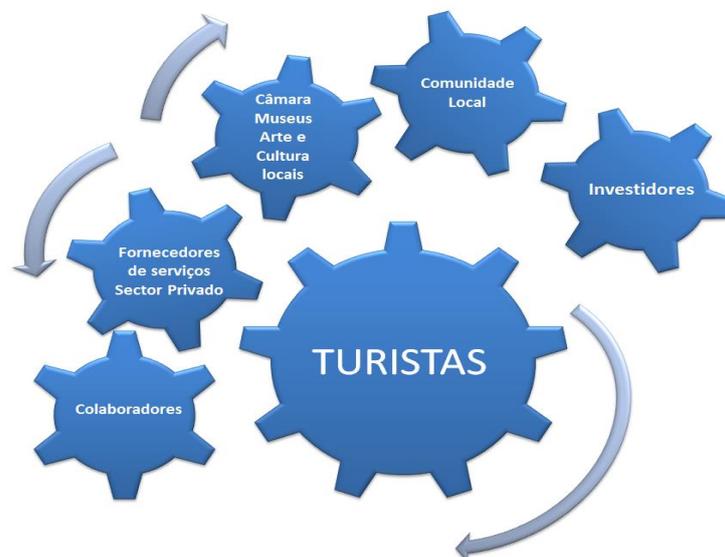
A estratégia da empresa tem de considerar que as suas acções interagem com diferentes actores: órgãos públicos, sector privado, colaboradores, comunidade local, turistas e investidores.

O processo relativo a este P tem de prever as situações que são determinantes para o projecto:

- Considerar um programa continuado de formação para aproximar a performance das pessoas com o desenvolvimento das tecnologias;
- A integração do projecto com o plano de desenvolvimento projectado pelo poder local é importante, sendo necessário promover as acções desenvolvidas junto desta entidade;
- O projecto tem também como objectivo incentivar acções junto da comunidade local, com o recurso a inquéritos, planos de estágios e acções de oferta para gerar envolvimento com a comunidade.

Identificamos os *stakeholders* do projecto na figura seguinte:

Figura nº 22 – Identificação das Pessoas (*stakeholders*) no Projecto



Fonte: Elaboração própria

Processo / Qualidade e produtividade

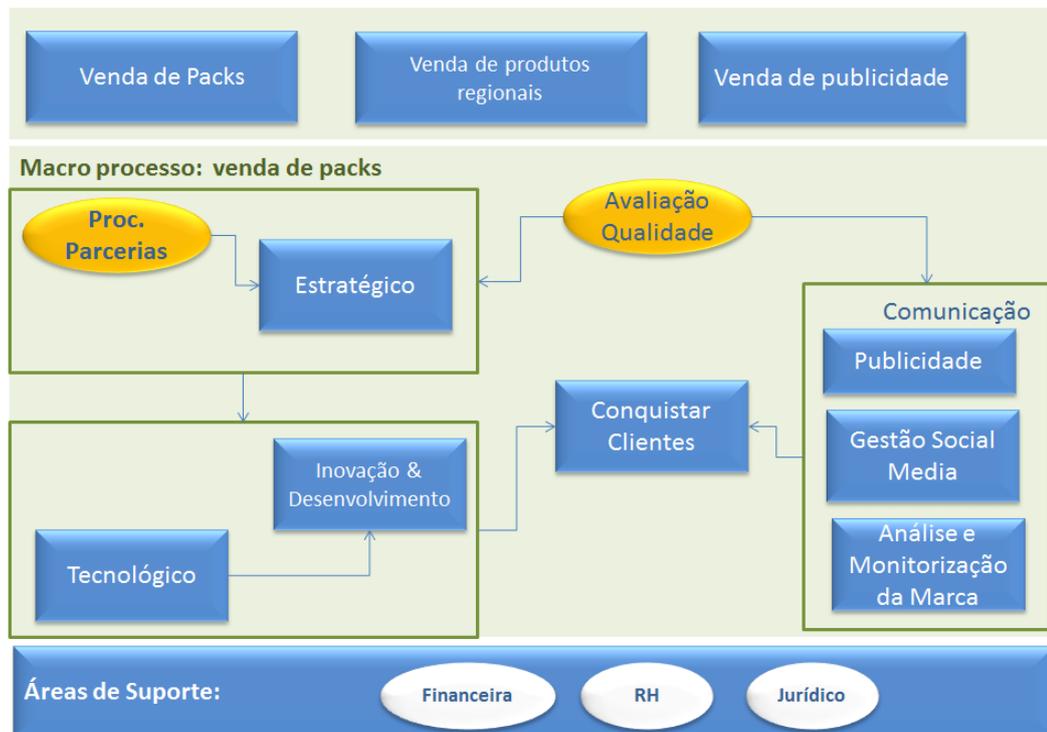
O desenho do projecto tem de privilegiar estas 2 componentes; A produtividade e a qualidade. A relação entre as duas componentes é elevada e determinante na escolha dos clientes.

- A qualidade da prestação do serviço é importante para conferir valor ao produto vendido;
- A produtividade neste concelho é baixa por várias razões (uma delas, já mencionada, está relacionada com a formação dos RH) tem de ser maximizada.

Para conseguirmos obter resultados relativamente à qualidade dos serviços precisamos ter uma avaliação de desempenho da prestação de serviços continua e independente. Indexaremos os resultados desta avaliação (80% feita pelos clientes) ao preço a pagar pelos serviços contratados com os fornecedores. Assim poderemos ter a garantia que o nível de qualidade não baixa para além do valor desenhado e ao mesmo tempo a produtividade é estimulada. Este factor é importante, pois determina a avaliação que o cliente fará do serviço que comprou.

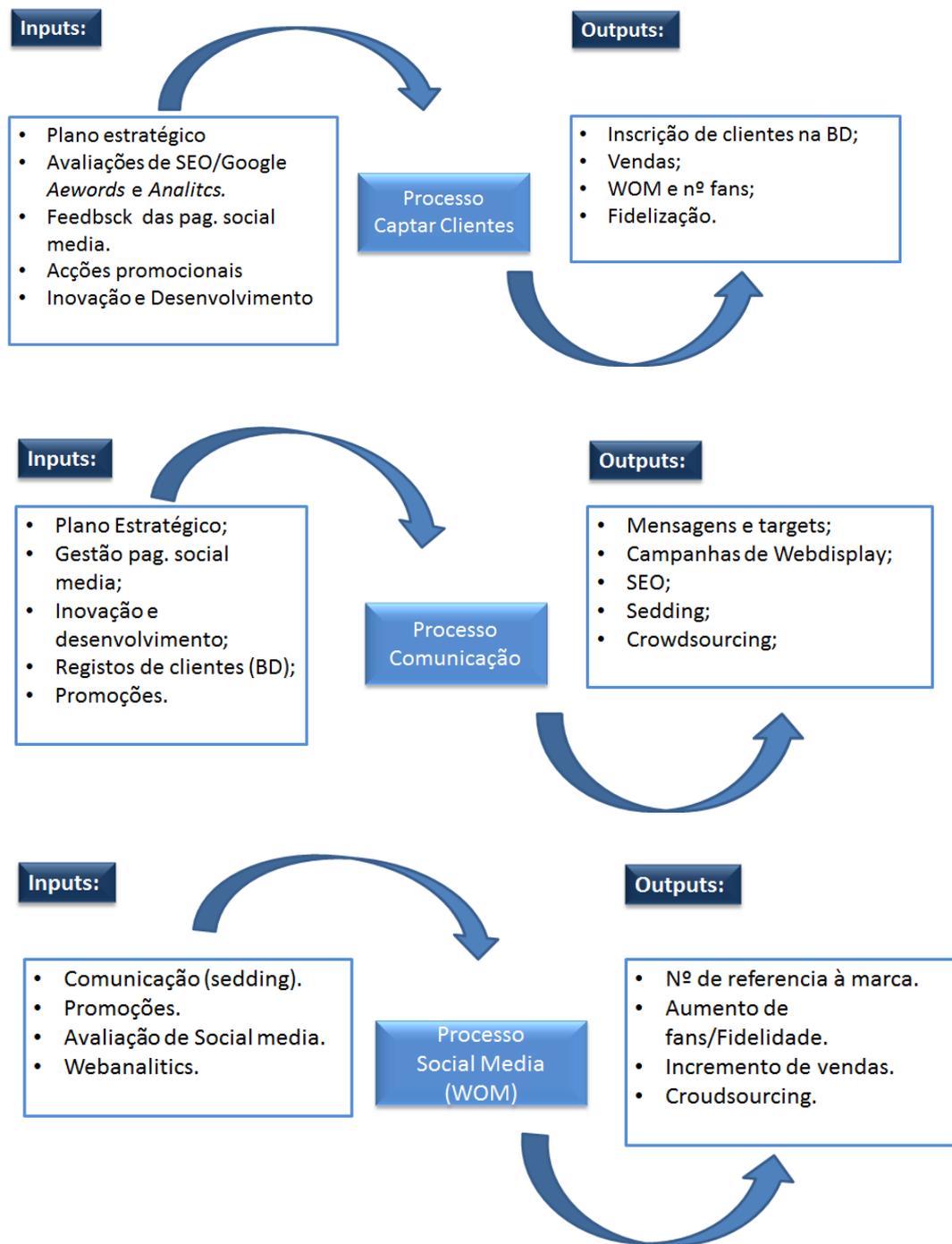
O Desenho do processo está apresentado nas figuras seguintes:

Figura nº 23 – Macroprocesso da unidade de negócios da Scrambling Holidays



Fonte: Elaboração própria

Figura nº 24 – Inputs e Outputs dos processos com relevância para a venda de Packs.



Fonte: Elaboração própria

Evidências Físicas

Este componente de marketing é importante, o ambiente é aquilo que foi vendido e é também onde o produto é consumido, mas como se trata de um serviço necessita de materialização – Evidência física.

As evidências físicas ou a materialização do serviço prestado estão pensadas para duas fases distintas:

- Evidência dos consumidores que compraram – neste caso está planeado oferecer uma peça de *merchandising* relacionada com a região (uma porta de Mértola). Esta peça em alguns packs pode ter a participação dos consumidores para a sua elaboração;
- A decisão de compra tem de ser registada na cabeça do consumidor como uma escolha acertada. As fotos e aparência do que se vende no site tem de ter um nível elevado de *apetite appeal*, assim como traduzir efectivamente a realidade de toda a envolvente real. O local onde o produto é consumido tem de responder às expectativas que o cliente criou quando o comprou *On-line*.

Participação

Sendo este um projecto de venda de experiências turísticas *On-line* e tendo como objectivo obter um WOM positivo, é relevante para os promotores do projecto e após as referências de literatura analisadas que se pense numa estratégia para o P de participação.

É importante que se promova a participação dos consumidores na elaboração, promoção e divulgação das experiências.

No site estarão disponíveis os links para os botões de conexão às redes sociais, que permitirá gerar algumas acções promocionais envolvendo aqueles que façam like à página e a recomendem. Existirá também a possibilidade dos consumidores colocarem a sua opinião sobre as experiências adquiridas, bem como partilhar as informações consideradas relevantes (as imagens e os conteúdos apresentados sobre as experiencias e a região).

Acção pensada para o site: Depois de colocadas algumas imagens de experiências que envolvem o local e a região os consumidores são convidados, a através de um Quiz rápido, a votarem nas actividades que mais gostariam de realizar, assim como a partilhar com os amigos para votarem. Serão seleccionados os 5 consumidores (que mais partilharam o Quiz), para realizarem uma experiência que gostariam de fazer, da lista votada.

Nos pontos de Check-in das experiências: Em alguns locais serão colocados os dispositivos (*touchpoints*) que permitem aos consumidores partilharem a foto da actividade que vão realizar, com a sua rede social.

8. Análise Económica do Projecto

Para se efectuar a avaliação económica do projecto de investimento realizaram-se previsões explícitas para a actividade do projecto entre 2014 e 2020 (pelo que o projecto tem subjacente uma vida útil de 7 anos), considerando que no ano de 2014 se realiza a parte mais significativa do investimento e o início da exploração acontecerá em 2015.

Para se analisar a viabilidade económica do projecto utilizaram-se 3 critérios:

- VAL do projecto, considerando como taxa de actualização nominal, uma vez que os cash-flows do projecto foram determinados tendo por base a metodologias de preços correntes, ajustada ao risco do projecto de 10%, o que corresponde ao custo do capital próprio, uma vez que este será a única fonte de financiamento do projecto. A taxa de actualização foi calculada de acordo com o modelo de equilíbrio de activos financeiros (MEAF), considerando um Beta não alavancado de 1, uma taxa de juro sem risco de 6% e um premio de risco de mercado de 4%;
- Determinação da Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) do Projecto por forma a compará-la com a taxa de actualização utilizada no cálculo do VAL;
- Período de Recuperação do Investimento (Payback Period) com base na mesma taxa de actualização considerada para cálculo do VAL (10%).

8.1. Itens de investimento e de funcionamento

8.1.1. Investimento

O investimento necessário para a concretização do projecto será realizado na grande maioria em 2014, sendo a parte mais significativa relativa ao desenvolvimento do site. Contudo, verifica-se a necessidade de efectuar *upgrades* periódicos do site, que tem como objectivo ajustar o mesmo face aos desenvolvimentos do mercado e da tecnologia. O investimento total do projecto ao longo de 7 anos será de 122.500 euros. O investimento inicial é financiado por capitais próprios; o investimento nos anos seguintes será em grande parte financiado pelo *cash flow* gerado pelo projecto.

Quadro nº 17 - Valores de Investimento do projecto de 2014 a 2020 (em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Construção de site	35.000,00						
Upgrade site		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	7.500,00	7.500,00
Equipamento Informatico	10.000,00						
Contrato de meios de pagamento eletrónico	2.500,00						
Veiculo comercial	20.000,00						
Investimento anual	67.500,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	7.500,00	7.500,00
Investimento acumulado	67.500,00	77.500,00	87.500,00	97.500,00	107.500,00	115.000,00	122.500,00

Fonte: Elaboração própria

8.1.2. Estimativa de vendas

Projectámos para o primeiro ano de actividade operacional (2015) obter 0,5% de quota de mercado do turismo do Alentejo, o que representa cerca de 5% das pessoas que visitaram nos últimos anos, em média, dois monumentos históricos da Vila de Mértola (Castelo e Torre de Menagem). Os 0,5% de quota de mercado correspondem a 1.500 pacotes a serem vendidos aos diferentes targets do sector (excursionistas, visitantes e turistas), independentemente de se tratar de vendas B2B ou B2C.

Como as transacções são realizadas *On-line* e o pagamento será efectuado no site através da utilização de cartões de crédito/débito com possibilidade de cancelamento sem pagamento de custos extra até 48 horas antes do início do programa, o recebimento dos clientes é quase imediato. Considera-se por isso que o prazo médio de pagamento dos clientes é de zero dias.

A repartição das vendas por tipologia de cliente é a que se apresenta no quadro seguinte:

Quadro nº 18 – Split de vendas do projecto por tipo de cliente de 2015 a 2020 (em euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Excursionistas - Scramble	60,0%	45,0%	37,5%	37,5%	37,5%	37,5%
Visitantes - Explorar	25,0%	35,0%	37,5%	37,5%	37,5%	37,5%
Turistas - Disfrutar a região	15,0%	20,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria

O preço médio foi estimado de acordo com o referido no ponto de marketing mix (7.4). O preço médio por tipologia de cliente tem a seguinte evolução:

Quadro nº 19 – Valor médio de packs por tipo de cliente de 2015 a 2020 (em euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Excursionistas - Scramble	20,00	20,40	20,81	21,22	21,65	22,08
Visitantes - Explorar	140,00	142,80	145,66	148,57	151,54	154,57
Turistas - Disfrutar a região	370,00	377,40	384,95	392,65	400,50	408,51
Preço médio	102,50	134,64	158,66	161,83	165,07	168,37
Taxa de crescimento dos preços		2%	2%	2%	2%	2%

Fonte: Elaboração própria

Para se estimar as vendas é ainda necessário considerar os *fees* resultantes da venda de produtos regionais, que constituem uma actividade complementar do projecto.

Estimamos, naturalmente, taxas de crescimento mais significativa no número de pacotes vendidos nos primeiros anos.

O número de pacotes a vender e as receitas totais têm a evolução apresentada no quadro seguinte:

Quadro nº 20 – Estimativa de receitas do projecto de 2015 a 2020 (em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de pacotes (experiências)		1.500,00	2.250,00	3.037,50	3.645,00	4.191,75	4.610,93
Preço médio pacote (euros)		102,50	134,64	158,66	161,83	165,07	168,37
Total		153.750,00	302.940,00	481.932,79	589.885,73	691.935,96	776.352,15
Taxa de crescimento do nº de pacotes vendidos			50%	35%	20%	15%	10%
Fee de venda de produtos regionais		1.200,00	1.800,00	2.430,00	2.916,00	3.353,40	3.688,74
Total de receitas		154.950,00	304.740,00	484.362,79	592.801,73	695.289,36	780.040,89

Fonte: Elaboração própria

8.1.3. Estimativa de custos operacionais

Na estimativa dos custos operacionais foram consideradas as rubricas constantes do quadro seguinte:

Quadro nº 21 – Estimativa de custos operacionais do projecto de 2015 a 2020 (em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fornecedores de experiencias		115.312,50	227.205,00	361.449,59	412.920,01	484.355,17	543.446,51
Custos com pessoas		13.944,00	14.641,20	32.803,26	34.443,42	36.165,59	37.973,87
FSE (Água, Luz, Telecomunicações, outros)		2.400,00	2.436,00	2.474,98	2.517,05	2.559,84	2.605,92
Material de escritório		600,00	609,00	618,74	629,26	639,96	651,48
Agencia de Comunicação		27.675,00	45.441,00	72.289,92	58.988,57	69.193,60	77.635,22
Fees de pagamento eletrónico		2.306,25	4.544,10	4.819,33	5.898,86	6.919,36	7.763,52
Outros Custos (merchandising)		900,00	1.350,00	1.822,50	2.187,00	2.515,05	2.766,56
Total de custos operacionais		163.137,75	296.226,30	476.278,32	517.584,18	602.348,58	672.843,07

Fonte: Elaboração própria

Salienta-se as seguintes rúbricas:

- Fornecedores de experiências - até 2017, inclusive, correspondem a 75% do valor das vendas. A partir de 2017 essa percentagem diminui para 70%, devido há maior capacidade negocial da empresa. A empresa efectuará o pagamento aos fornecedores a 30 dias;
- Custo com pessoas – no início do projecto prevê-se a contratação de 1 pessoa e de uma segunda no ano de 2017. Salienta-se, contudo, que os sócios terão funções atribuídas, não sendo as mesmas remuneradas;
- Custos de agência de comunicação - correspondem às campanhas de comunicação para promoção do site, bem como a prestação de serviços relativos à gestão das páginas nas redes sociais.

8.2. Avaliação do projecto

8.2.1. Demonstração de resultados previsional e estimativa de Cash-Flow operacional do projecto

A partir das estimativas de vendas, custos operacionais e de investimento (que nos permitem calcular as amortizações anuais) é possível apresentar a demonstração de resultados previsional, bem como as estimativas de cash-flow operacional entre 2015 e 2020.

Quadro nº 22 – Demonstração de Resultados do projecto de 2015 a 2020 (em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Proveitos		154.950,00	304.740,00	484.362,79	592.801,73	695.289,36	780.040,89
Custos operacionais		163.137,75	296.226,30	476.278,32	517.584,18	602.348,58	672.843,07
EBITDA	-	8.187,75	8.513,70	8.084,47	75.217,55	92.940,79	107.197,82
Amortizações		15.833,33	19.166,67	22.500,00	22.500,00	17.500,00	9.166,67
EBIT	-	24.021,08	10.652,97	14.415,53	52.717,55	75.440,79	98.031,16
Função Financeira		-	-	-	-	-	-
EBT	-	24.021,08	10.652,97	14.415,53	52.717,55	75.440,79	98.031,16
Imposto sobre lucros (30%)		-	-	-	1.088,39	22.632,24	29.409,35
Reporte de prejuizos	-	24.021,08	34.674,05	49.089,58	-	-	-
Resultado liquido	-	24.021,08	10.652,97	14.415,53	51.629,16	52.808,55	68.621,81

Fonte: Elaboração própria

Quadro nº 23 – Estimativa de *Cash Flows* operacionais do projecto de 2015 a 2020 (em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	-	24.021,08	10.652,97	14.415,53	52.717,55	75.440,79	98.031,16
Imposto sobre lucros (30%)		-	-	-	1.088,39	22.632,24	29.409,35
Amortizações		15.833,33	19.166,67	22.500,00	22.500,00	17.500,00	9.166,67
Cash-Flow Operacional	-	8.187,75	8.513,70	8.084,47	74.129,16	70.308,55	77.788,48

Fonte: Elaboração própria

8.2.2. Investimento em Fundo de Maneio

Em função das rubricas definidas anteriormente associadas ao ciclo de exploração, as necessidades de Fundo de Maneio (working capital) e o investimento nesta rubrica encontram-se no quadro seguinte:

Quadro nº 24 – Estimativa de investimento em Fundo de Maneio do projecto de 2015 a 2020 (em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades de exploração							
Tesouraria		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Clientes		-	-	-	-	-	-
Total		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Recursos de Exploração							
Fornecedores		11.819,53	23.288,51	37.048,58	42.324,30	49.646,41	55.703,27
Estado		624,66	1.311,80	2.517,77	5.201,60	5.996,91	6.665,13
Total		12.444,19	24.600,32	39.566,36	47.525,90	55.643,31	62.368,40
Working Capital	-	11.944,19	24.100,32	39.066,36	47.025,90	55.143,31	61.868,40
Inv. em working Capital	-	11.944,19	12.156,13	14.966,04	7.959,55	8.117,41	6.725,09

Fonte: Elaboração própria

8.2.3. Cash-Flow do projecto

Salienta-se, novamente, que foi considerado um período de vida útil associado ao projecto de 7 anos. Os valores residuais associados ao investimento em capital fixo (imobilizado incorpóreo e corpóreo) correspondem aos valores líquidos contabilísticos dos mesmos em 2020 e foram considerados como recurso financeiro do projecto nesse ano. No que se refere ao valor residual do investimento em *working capital*, o mesmo corresponde ao valor do *working capital* no ano de 2020 e será pago nesse ano.

Os cash-flows associados a cada um dos anos do projecto são apresentados no quadro seguinte:

Quadro nº 25 – Estimativa de Cash Flow do projecto de 2014 a 2020 (em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Recursos Financeiros							
Cash-Flow operacional		- 8.187,75	8.513,70	8.084,47	74.129,16	70.308,55	77.788,48
Valor residual WC							- 61.868,40
Valor residual Capex							15.833,33
Total	0	-8187,75	8513,7	8084,470875	74129,16071	70308,55185	31.753,41
Necessidades Financeiras							
Capex	67.500,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	7.500,00	7.500,00
Working Capital	-	11.944,19	- 12.156,13	- 14.966,04	- 7.959,55	- 8.117,41	- 6.725,09
Total	67.500,00	- 1.944,19	- 2.156,13	- 4.966,04	2.040,45	- 617,41	774,91
Cash-Flow	- 67.500,00	- 6.243,56	10.669,83	13.050,51	72.088,71	70.925,96	30.978,50

Fonte: Elaboração própria

8.2.4. Métricas de avaliação económica do projecto

Quadro nº 26 – VAL (euros) TIR e Payback do projecto

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cash-Flow	- 67.500,00	- 6.243,56	10.669,83	13.050,51	72.088,71	70.925,96	30.978,50
Taxa de actualização	10%						
Factor de desconto	1,000	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	0,564
Valor descontado dos Cash-flows	- 67.500,00	- 5.675,97	8.818,04	9.805,04	49.237,56	44.039,44	17.486,56
Somatórios do Valor descontados dos Cash-flows	- 67.500,00	- 73.175,97	- 64.357,93	- 54.552,88	- 5.315,33	38.724,11	56.210,67
VAL	56.210,67						
TIR	25,78%						
Pay-Back	4,12 Anos						

Fonte: Elaboração própria

Em resumo, o projecto gera um VAL de 56.210,67 euros, o que significa que o mesmo é economicamente viável. A TIR do projecto é de 25.78%, acima do custo do capital considerado na análise de viabilidade económica (10%). O período de recuperação do investimento é de 4,12 anos, ou seja inferior à vida útil do projecto.

8.3. Demonstrações Financeiras

No ponto 8.2.1. foi apresentado a Demonstração de Resultados previsional do projecto, pelo que agora apenas se fará referência ao Plano Financeiro e Balanço.

Relativamente ao Plano Financeiro salienta-se que o projecto será financiado apenas por Capitais Próprios, no valor de 75 mil euros no ano de 2014.

Quadro nº 27 – Demonstrações Financeiras do projecto de 2014 a 2020 (em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Financeiras							
Investimento em Capital Fixo	67.500,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	7.500,00	7.500,00
Investimento em Working Capital	-	11.944,19	12.156,13	14.966,04	7.959,55	8.117,41	6.725,09
Amortização de empréstimos							
Encargos Financeiros		-	-	-	-	-	-
Pag. de Impostos sobre lucros		-	-	-	1.088,39	22.632,24	29.409,35
TOTAL	67.500,00	1.944,19	2.156,13	4.966,04	3.128,85	22.014,83	30.184,26
Recursos Financeiros							
Capital Social	75.000,00						
Empréstimos contraiados							
Meio Libertos Brutos	-	8.187,75	8.513,70	8.084,47	75.217,55	92.940,79	107.197,82
TOTAL	75.000,00	8.187,75	8.513,70	8.084,47	75.217,55	92.940,79	107.197,82
SALDO ANUAL	7.500,00	6.243,56	10.669,83	13.050,51	72.088,71	70.925,96	77.013,57
SALDO INICIAL	-	7.500,00	1.256,44	11.926,27	24.976,78	97.065,48	167.991,44
SALDO FINAL	7.500,00	1.256,44	11.926,27	24.976,78	97.065,48	167.991,44	245.005,01

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao Balanço, salienta-se a elevada solidez da empresa pelo facto de não existir dívida financeira e pela capacidade de geração de cash-flow do projecto, sendo o mesmo positivo a partir de 2016.

Os sócios poderão equacionar recorrer a capitais alheios (dívida bancária ou fundos públicos de apoio ao investimento no sector de turismo), com o objectivo de acelerar o crescimento da actividade, o que não foi por agora considerado.

Quadro nº 28 – Balanço do projecto de 2014 a 2020 (em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activo							
Imobilizado Corporeo	65.000,00	75.000,00	85.000,00	95.000,00	105.000,00	112.500,00	120.000,00
Imobilizado Incorporeo	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Amortizações Acumuladas		15.833,33	35.000,00	57.500,00	80.000,00	97.500,00	106.666,67
Imobilizado Líquido	67.500,00	61.666,67	52.500,00	40.000,00	27.500,00	17.500,00	15.833,33
Existências	-	-	-	-	-	-	-
Estado IVA	-	-	-	-	-	-	-
Provisões	-	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilidades	7.500,00	1.756,44	12.426,27	25.476,78	97.565,48	168.491,44	245.505,01
TOTAL ACTIVO	75.000,00	63.423,10	64.926,27	65.476,78	125.065,48	185.991,44	261.338,34
Capital Proprio							
Capital Social	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
Reservas							
Resultados Transitados	-	-	24.021,08	34.674,05	49.089,58	2.539,58	55.348,13
Resultados Líquidos	-	24.021,08	10.652,97	14.415,53	51.629,16	52.808,55	68.621,81
TOTAL CAPITAL PROPRIO	75.000,00	50.978,92	40.325,95	25.910,42	77.539,58	130.348,13	198.969,94
Passivo							
Dívidas de Médio e Longo Prazo	-	-	-	-	-	-	-
Suprimentos	-	-	-	-	-	-	-
Emp. Bancários	-	-	-	-	-	-	-
Emp. Obrigacionista	-	-	-	-	-	-	-
Apoio Financeiro	-	-	-	-	-	-	-
Dívidas de Curto Prazo	-	12.444,19	24.600,32	39.566,36	47.525,90	55.643,31	62.368,40
Fornecedores	-	11.819,53	23.288,51	37.048,58	42.324,30	49.646,41	55.703,27
Estado	-	624,66	1.311,80	2.517,77	5.201,60	5.996,91	6.665,13
ISL	-	-	-	-	-	-	-
Acrescimos e diferimentos	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DO PASSIVO	-	12.444,19	24.600,32	39.566,36	47.525,90	55.643,31	62.368,40
TOTAL DO CP + PASSIVO	75.000,00	63.423,10	64.926,27	65.476,78	125.065,48	185.991,44	261.338,34

Fonte: Elaboração própria

8.4. Análise de cenários

Para se determinar a robustez do projecto, procedemos a uma análise de sensibilidade das principais variáveis do mesmo, atribuindo às mesmas valores mais positivos e valores mais negativos e de seguida determinar o VAL do projecto.

As variáveis consideradas nesta análise de sensibilidade foram as seguintes:

- Preço unitário de venda dos pacotes;
- Custos associados aos fornecedores de experiências;
- Custos de agência de comunicação;
- Valor do investimento no Portal;
- Taxa de actualização associada ao projecto.

Os resultados da análise de sensibilidade podem ser analisados nem síntese no quadro seguinte:

Quadro nº 29 – Análise de sensibilidade do projecto de 2014 a 2020 (em euros)

<u>Análise de sensibilidade</u>				
Variáveis	% Var.	Intervalo de Variação	VAL após análise	Varição do VAL face ao cenário base
Preço de Venda	-20%	Impacto nos preços de todos os pacotes	12.178,93	-78,3%
	10%	Impacto nos preços de todos os pacotes	78.823,14	40,2%
Fornecedores	10%	Impacto na margem anual	- 118.384,24	-310,6%
	-10%	Impacto na margem anual	202.784,37	260,8%
Agência de Comunicação	25% das vendas	Impacto anual semelhante	- 41.399,39	-173,7%
	15% das vendas	Impacto anual semelhante	59.473,34	5,8%
Investimento	mais 15.000 euros	Aumento do investimento no Portal	44.228,35	-21,3%
	menos 10.000 euros	Redução do investimento no Portal	64.198,88	14,2%
Taxa de rentabilidade exigida		de 10% para 15%	33.592,21	-40,2%
		de 10% para 8%	67.006,68	19,2%

Fonte: Elaboração própria

Verificamos que o projecto é muito sensível aos custos associados aos fornecedores de experiências, ou seja à margem bruta associada ao negócio.

8.5. Análise de Indicadores Económicos e Financeiros.

No quadro seguinte apresenta-se a evolução dos principais indicadores económicos e financeiros associados ao projecto:

Quadro nº 30 – Indicadores económicos e financeiros do projecto de 2014 a 2020

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
(vendas n+1/vendas n) - 1			96,7%	58,9%	22,4%	17,3%	12,2%			
RL / vendas		-15,5%	-3,5%	-3,0%	8,7%	7,6%	8,8%			
RL / Ativo		-32,0%	-16,8%	-22,2%	78,9%	42,2%	36,9%			
RL / capital proprio		-32,0%	-20,9%	-35,7%	199,3%	68,1%	52,6%			
vendas / ativo		2,175	4,671	7,336	7,905	4,816	3,618			
capital proprio / ativo	1,00	1,183	1,155	1,145	0,600	0,403	0,287			
ativo / passivo	nm	5,097	2,639	1,655	2,632	3,343	4,190			
EBIT / encargos financeiros		nm	nm	nm	nm	nm	nm			
divida liquida / EBITDA		nm	nm	nm	nm	nm	nm			
ativo corrente / passivo corrente		0,07	0,25	0,32	1,03	1,51	1,97			
(A corrente - stocks) / passivo corrente		0,07	0,25	0,32	1,03	1,51	1,97			
1-CMVMC / vendas		26%	25%	25%	30%	30%	30%			
EBITDA / vendas		-5,28%	2,79%	1,67%	12,69%	13,37%	13,74%			
EBIT / vendas		-15,50%	-3,50%	-2,98%	8,89%	10,85%	12,57%			
Margem bruta em valor / EBIT		-	1,65	-	7,28	-	8,53	3,41	2,80	2,41
EBIT / EBT		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		
divida liquida / capital proprio	nm	nm	nm	nm	nm	nm	nm			

Fonte: Elaboração própria

9. Conclusões e Limitações

Durante a elaboração do plano de negócios registaram-se algumas limitações relativas às dificuldades em se obter dados quantitativos de vendas de experiências e quotas de mercado das empresas concorrentes. Esta dificuldade foi ultrapassada com a utilização da informação disponível relativa às estadias (por região) realizadas pelos turistas, bem como o gasto médio despendido por estes.

O plano de negócios apresentado tem possibilidades de maiores crescimentos se os promotores do negócio decidirem recorrer a dívida ou aos fundos públicos de incentivo, que ajudam a alavancar a empresa.

Sendo o turismo um sector importante para desenvolver a região, este projecto contribuirá para a criação de mais riqueza através da criação de mais empregos e ajudando por isso a fixar a população. O projecto contribuirá, igualmente, para uma melhoria da qualidade dos recursos humanos, pelas exigências que irão ser colocadas ao nível da qualidade dos serviços a prestar pelos fornecedores.

Este plano de negócio tem como objectivo a médio longo prazo, alargar as suas parcerias e área de actuação a todo o Alentejo, tornando-se desta forma num especialista em proporcionar aos clientes experiências únicas numa das maiores regiões de Portugal.

10. BIBLIOGRAFIA

Livros

Blackwell, L.D.& Miniard, P.W. & Engel, J.F. 2006. *Consumer behavior*. 10th ed. Mason: Thomson Business and Economics.

Cooper, C.& Fletcher, J.& Fyall, A. & Gilbert, D.& Wanhill S. 2007 – *Turismo Principios e Praticas*. Bookman 3ª edição. Disponível em <http://books.google.com/books> . Acedido em 13 Abril 2013.

Dionísio, P.& Rodrigues, J. V.& Faria, Hugo & Canhoto, Rogério & Nunes, R. C., 2009. *B-Mercator*. Publicações D.Quixote.

Ewert, A. 1989. *Outdoor adventure pursuits: Foundations, models and theories*. New York: Publishing Horizons. Publicações D.Quixote.

Holley, J & Sandres. 1993 Competitive Positioning: *The Key to Marketing Success*. Prentice Hall, London.

Landrevie, J.& Baynast, A. & Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. 2010. *Publicitor*. Publicações D. Quixote.

Novais, C.B. 2008. *Efeitos da Globalização na actividade turística Portuguesa. Lisboa*. Turismo de Portugal. IP.

Safko, L. & Brake, D.K. 2009.*The social media bible: tactics, tools and strategies for business success*. Wiley, John & Sons, Incorporated. Disponível em: <http://books.google.com/book>. Acedido 2 Outubro 2013.

Solomon, M.R. 2007. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Stiakakis, E. & Giogiardis, C.K. 2009. *Drivers of a tourism e-bussiness strategy: the impact of information technologies*. Verlag, Springer.

Vignati, F. 2008. *Gestão de destinos turísticos: Como atrair pessoas para polos, cidades e países*. Editora Senac Rio, Rio de Janeiro.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 2013. *Services Marketing*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Teses

André, J. L.S., 2012. *O Perfil do Consumidor de Turismo de Natureza no Maior Lago Artificial da Europa*. Tese de mestrado em Gestão do Desporto – Gestão de Organizações Desportivas, Universidade Técnica de Lisboa – FMH.

Eusébio, M. C. 2006. *Avaliação do impacto económico do turismo a nível regional – O caso da região centro de Portugal*. Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Ferreira, T. Z. D. 2011. *Turismo Internacional – Uma Tendência de Globalização?* Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia Portuguesa e Integração Internacional. ISCTE – IUL.

Rodriguez, I. 2009. *Social Media in Tourism Behavior*. MA in European Tourism Management. Bournemouth University. Université de Savoie.

Pinheiro, A. C. 2011. *Stakeholders e o Destino Turístico*. Estudo de um caso da cidade de Cuiabá- MT”. Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo.

Artigos Científicos

Booms, B.H., & Bitner, M.J. 1981. Marketing strategies and organization structures for service firms. *American Marketing Association*.1:47-52.

Bramwell, B. 1994. Rural Tourism and Sustainable Rural Tourism, *Journal of Sustainable Tourism*. 3:1-6.

Chung, J. Y. & Buhalis, D. 2008. Information’s Needs in Online Social Networks. *Information Technology & Tourism*. 10: 267–281.

Crompton, J.L. 1979. Motivations for Pleasure Vacation. *Annals of Tourism Research*. 6: 408-424.

- Ferreira, V. M. & Lima, A. V. & Limbert, E. & Rocha, E. 2009. Turismo e Desenvolvimento Sustentável. *Cidades – Comunidades e Territórios*.19:33-53.
- Fletcher, J. E. & Archer, B. H. 1991. The development and application of multiplier analysis. *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*. 3:28-47.
- Freeman, R.E. & MC VEA, J. 2010.A stakeholder approach to strategic management. *Darden Graduate School of Business Administration. Working Paper 1-2*: 2001.
- Gal, Y., Gal, A. & Hadas, E. 2010. Coupling tourism development and agricultural processes in a dynamic environment. *Current Issues in Tourism*. 13: 279 -295.
- Helena M. B. & Alves, A. & Cerro, A. M. 2010. Impacts of small tourism events on rural places. *Journal of place management and development*. 3:22-37.
- Jorowski, C. & Uysal, M. & Williams, D. R. 1997. A Theoretical Analyses of Host Community Resident Reactions to Tourism, *Journal of Travel Research*. 36:2-3.
- Kalyanam, K. & McIntyre, S. 2002. The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 30:487-499. Disponível em: <http://jam.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/4/487>. Acedido em 15 Março 2013.
- Kumar, V. & Mirchandani, R. 2012. Increasing the ROI of social media marketing, Cambridge, *MIT Sloan Management Review*. 54(1):55-61.
- Kvist , A. J. & Klefsjo, B. 2006. Which service quality dimensions are important in inbound tourism?. *Journal Managing Service Quality*. 16:520-537. Disponível em www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm.
- Litvin, S. W. & Goldsmith, R. E. & Pan, B. 2008. Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management* 29:458-468. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com>. Acedido a 2 Outubro 2013.
- Marc,W. L. & Ting, D. H. & Khoo.T. & Wong, W. I. 2012. Understanding Consumer Values and Socialization – Case of Luxury Products. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 7:209-220.
- Molera, L. & Albadejo, I. 2007. Profiling segments of tourists in rural areas of south-Eastern Spain. *Tourism Management*. 28:757-767.

- O'Reilly, T. 2007. Business Models for the Next Generation of Software, “communications & strategies”. Munich *Personal RePEc Archive, Paper n° 4578*. Disponível em <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4578/>. Acedido em 20 Julho 2013.
- Panyik , E. & Costa,C. & Rátz, T. 2011. Implementing integrated rural tourism: An event-based approach. *Tourism Management*. 32:1352-1363.
- Ping-Tsan H. & Tatung. 2011. An Empirical Etudy of Residents’ Attitudes to Tourism Impact Management Strategies. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge. 17:232-238.
- Plangmarn, A. & Mujtaba, B.G. & Pirani, M. 2012. Cultural Value and Travel Motivation Of European Tourists. *Journal of Applied Business Research*. 28:1295-1304.
- Pomfret, G. 2010. Package mountaineer tourists holidaying in the French Alps: An evaluation of key influences encouraging their participation. *Tourism Management*. 32:501-510.
- Ritchie, J.R. B. & Tung V. W.S. & Ritchie, R. J.B. 2010. Emergence, evolution and future directions. *Tourism Experience Management Research*. 23:419-438.
- Rushmann, D. M. 2000. The experience of ecological tourism in Brazil: A new niche market or an effort to achieve sustainability?. *Turismo - Visão e Ação*. 5:81-90.
- Sung, H. & Morrison, A. M. & O’Leary, J. T. 1997. Definition of Adventure Travel: Conceptual Framework for Empirical Application from the Providers’ Perspective. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 1:47-67.
- Sung, H.H. 2004. Classification of adventure travellers: behaviour, decision making, and target markets. *Journal of Travel Research*. 42:343-356.
- Yang , C.& Chen, C., (2012). Market Segmentation of Website Services in Travel Agencies. *Asia Pacific Management Review* .17: 233-246.
- Ohe, Y. & Kurihara, S. 2012. Evaluating the complementary relationship between local brands farm products and rural tourism: Evidance from Japan. *Tourism Management*. 1-6.

Outras fontes não publicadas:

Stiakakis, E. & Giogiakis, C. 2011. *Drivers for a tourism e-business strategy: the impact of information and communication technologies*. Oper Res Int J.11:149-169. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s12351-009-0046-6#page-1>. Acedido a 3 Março 2013.

Charlene li, 2013. *Winning in a world transformed by social media*. <http://www.slideshare.net/charleneli>. Acedido em 14 Outubro 2013.

Daniel Portillo Serrano, *8P's do marketing de serviços* consultado em http://www.portaldomarketing.com.br/Colunistas/Daniel_Serrano.htm. Acedido em 8 Abril 2013.

Iab Europe - *Mediascope 2012 – Portugal Results*
http://www.iabeurope.eu/files/4513/7223/9923/MEDIASCOPE_2012_PORTUGAL_SUMMARY_LAUNCH_PRESENTATION.pdf . Acedido em 18 Out 2013.

Lecinski , J. 2011. *Zero Moment of Truth*. <http://www.google.com/think/research-studies/the-zero-moment-of-truth-macro-study.html>. Acedido em 2 Setembro 2013.

Plano Estratégico Nacional de Turismo para o triénio 2013-2015.
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documentos/PENT%202012.pdf> Acedido 5 de Fevereiro de 2013.

Pourabidan, Z. & Hosseini, S. & Nourizadeh, A. 2011. *Heritage Tourism Website Evaluation Framework*. International Conference on Management. 1:625-630.

Swarbrooke, J. e Horner, S. 2001. *Consumer behaviour in tourism*
http://www.amazon.co.uk/Consumer-Behaviour-Tourism-John-Swarbrooke/dp/0750667354#reader_0750667354. Acedido a 5 Julho 2013.

The chartered Institute of marketing. *Marketing and the 7 P's*.
www.cim.co.uk/marketingresources.

The Marcarting institute of Marketing. *A brief Summary of Marketing and How it Works*.
www.cim.co.uk/marketingresources

Vora Y. 2009. *Customer Service*. Disponível em : <http://mgmtfunda.com/customer-service/#>.

Sites consultados

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

<http://www.activity-scotland.org.uk/climbing.html>

<http://www.charleneli.com/2013/07/new-book-the-seven-success-factors-of-social-business-strategy/>

<http://www.cookinfrance.com/>

<http://www.funholidays.co.za/>

<http://www.oportoanddouromoments.pt/#!/faq>

<http://www.quickwinsolutions.com/turismo2dot0/2011/12/21/turismo-sem-servicos-e-como-online-sem-internet/> Acedido em Abril- 2012.

http://www.will4adventure.com/scrambling_courses_and_holidays.shtml

Turismo de Portugal. Dados Estatísticos

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/Pages/Estat%C3%ADsticas.aspx>

UNWTO. Annual Repot (2012), Highlights 2013. Disponível em

<http://mkt.unwto.org/en/highlights> Acedido a 25 de Maio 2013

www.booking.com

www.ine.pt

www.nielsen.com

www.trendwatching.com

www.tripadvisor.com

11. ANEXOS

Anexo 1 - Informações sobre a Região de Mértola

Meio Envolverte

O concelho de Mértola tem 1279 km² e é um dos maiores do país. O acesso pode ser feito pela nacional 122.

População - Tem uma população residente de 7.274 pessoas (49.4% H + 50,60 % M) 3.141 famílias, 8.495 alojamentos, 8354 Edifícios.

O relevo - Em traços gerais, o relevo é predominantemente plano, de substrato xistoso, cortado por serras rochosas, destacando-se a Serra da Alcária Ruiva (370 m). À medida que descemos para junto dos cursos de água e para sul (com o início da Serra Algarvia), o terreno torna-se acidentado. Os solos são muito pobres e pouco adequados à prática agrícola, sendo maioritariamente compostos pelas *chamadas terras galegas*, com uma arborização reduzida, que contribui deste modo para a sua desertificação. Por outro o subsolo apresenta uma das riquezas da região envolvente, uma vez que se integra na Faixa Piritosa Ibérica, a mais rica região de exploração de metais básicos da Europa, e uma das maiores do mundo.

Clima - O clima é principalmente mediterrânico com Verões muito secos e quentes (os mais quentes do país) e Invernos frios e com pouca pluviosidade (a região do país onde menos chove). O Concelho tem uma amplitude muito acentuada; a temperatura média anual é de cerca de 16° C, com a máxima a atingir valores superiores a 40° C e a mínima a situar-se abaixo dos 0° C no Inverno.

Este concelho é atravessado pelo rio Guadiana e outros cursos de água afluentes – ribeira de Terres e Cobres, Oeiras, Carreias e Vascão. Existe ainda uma tapada (Mina de S. Domingos) classificada como zona balnear.

Flora - No concelho encontramos alguma diversidade de flora, nomeadamente o classificado matagal mediterrânico, zonas de montado, estepe cerealífera, junto às margens do rio encontra-se a vegetação ribeirinha. As variedades mais típicas são o loendro, a tamargueira, o tamujo e o zimbro. Encontram-se ainda algumas ervas aromáticas como é o caso do poejo, rosmaninho, alecrim, erva-ursa e o orégão. Uma das espécies ameaçadas é o conhecido trevo de quatro folhas. Nas zonas de montado encontramos a azinheira e o sobreiro, como no resto da região alentejana. Ainda nas imediações de Mértola e Mina de S. Domingos encontra-se o eucaliptal, que outrora servia de energia para a indústria mineira.

Fauna – junto da zona ribeirinha encontram-se as espécies de peixes características do rio Guadiana e afluentes como o saramugo, boga-do-Guadiana, o caboz-de-água doce e o barbo-de-cabeça-pequena, a lampreia e o sável. Nos animais terrestres encontramos mais algumas espécies características da zona como o morcego trintão de ventre laranja, a cobra –de- pernas pentadáctila, o cagado de carapaça estriada, a águia-de-boneli e o mocho bufo real, a cegonha-branca e cegonha-negra, o pica-pau, a andorinha azul, o gato bravo a gineta entre outros animais que poderemos encontrar no Parque Natural do Vale do Guadiana.

As actividades dominantes são a agrícola (com vasta área de terras de cultivo e pastagens, ainda que os solos sejam pobres para esta prática) e alguma actividade industrial, nomeadamente a produção de enchidos, queijos, fabricação de canoas e kayaks, e algumas actividades do sector terciário como o hotéis e agro-turismo. Existe neste concelho como enunciado no quadro da concorrência local (anexo 2), duas empresas organizadas de produção de eventos turísticos.

Segundo os dados estatísticos disponibilizados pela autarquia local, nos últimos 2 anos o nº de turistas registados nos locais de visita históricos da vila de Mértola ultrapassou os 15.000 turistas de mais de 50 países. Em 2012 o crescimento face a 2011 foi de mais de 80%.

Os eventos mais destacados do concelho são:

- Festival Islâmico (bi-anual com a participação de países árabes);
- Feira de caça (anual);
- Festa do peixe do rio (anual)
- Feira do pão, do queijo e do mel (anual);
- Festas do concelho (anual);
- Ilha dos Sons (anual).

Anexo 2 - Análise da concorrência

CONCORRENCIA LOCAL				
Merturys				
Conceito	Tipos de Turismo	Venda de Experiências	Produtos Oferecidos	Cobertura
Criada em 2004 com o objectivo de impulsionar e rentabilizar de forma sustentável as potencialidades turísticas do concelho de Mértola	Turismo de Natureza e de Aventura	- Noites brancas de contrabando (fazer o caminho nocturno feito pelos contrabandistas) - Percursos com gosto (Degustação dos produtos da terra) - Tradição e Sabor	Aventura: BTT/Rapel/Descidas no rio, por barco ou canoa /Paint ball /Parapente /Tiro (Arco, besta e zarabatana) /Caça /Pesca. Natureza: Passeios com guia/ Percursos Pedestres / Percursos com Historia /Observação da Aves	Nacional e estrangeira
Ecoland				
Especializada nos percursos pedestres para a descoberta dos parques naturais	Turismo de Natureza e Aventura	Experiências no Parque Natural do Vale do Guadiana e a região de Mértola.	Aventura: Descidas de Rio Passeios de BTT, Alojamento Natureza: Percursos Pedestres (Rota do Minério, Rota do Contrabando)	Nacional e estrangeira
Aventura Activa				
Criada em 2009 com o objectivo de criar experiências à medida dos clientes. A área de actuação é no litoral alentejano.	Turismo de Natureza e de Aventura		Aventura: Canoagem em Milfontes/ Surf em Milfontes/Paintball Alentejo/ BTT /Jipe Tours no Alentejo/ Rapel Slide em Milfontes /Escalada Tiro com arco/ Zarabatana / Cursos de Surf de Verão, de Inverno e escola de surf Natureza: Caminhadas em autonomia do Sudoeste Portugal (7 noites, c/ alojamento) Caminhadas da Costa até ao Interior Alentejano (7 noites, c/ alojamento) Tours bicicleta Alentejo + Algarve (7 noites, c/ alojamento).	Nacional e estrangeira
Alentejo Radical				
Oferece o conteúdo, serviços e produtos relacionados com a prática de desportos como windsurf, Surf, Kite , bike, bodyboard, skate, todo-terreno jipes, moto 4 e outros.	Turismo de Aventura	- Actividades ao ar livre	Aventura: Surf, Paintball, Body Board TT – Jipes, Windsurf, Kitesurf, Moto 4, Skate , Radiomodelismo	Nacional e estrangeira

Concorrência Nacional				
Portugal 4 Fun				
Conceito	Tipos de Turismo	Venda de Experiências	Produtos Oferecidos	Coertura
<p>Surgiu como forma de proporcionar aos seus clientes um portal para ceder a experiências assim</p> <p>Concebeu um serviço de venda de bilhetes <i>On-line</i> que permite aos seus clientes efectuar a compra dos bilhetes <i>On-line</i> e trocá-los no local da experiencia</p>	Turismo de Natureza e de Aventura	<p>Actividades ao ar livre;</p> <p>Excursões/Tours</p> <p>Actividades com Alojamento</p>	<p>Aventura: Karts, Passeios , avião, Passeios Barco, Passeios de Ferrari, Mergulho, Rafting, Bungee, Jumping, Canoagem, Rappel, BTT, Moto4</p> <p>Natureza: Passeios de Jeep, Passeios de barco, Visitar golfinhos</p> <p>Produtos: Arborismo, O Tesouro de Sintra Magos & Feiticeiras, Gestão do Stress</p> <p>O Melhor Anúncio</p> <p>Nota: Descontos de 10%</p>	Portugal
Odisseias				
<p>O Conceito da empresa o objectivo de oferecer momentos de sonho aos seus clientes comercializando experiências extraordinárias.</p>	Turismo de Natureza e de Aventura	<p>Actividades ao ar livre;</p> <p>Excursões/Tours</p> <p>Actividades com Alojamento</p> <p>Actividades de indulgencie corpo e mente</p>	<p>Aventura: Karts/ Motocross/Sidecar/Formula 1/Motas de água / Passeios: avião – jeep - Helicóptero/ Pára-queda/ Planador/Parapente/ Acrobacias/ Bodyflight / Balonismo/ Wind & Kitesurf /Surf/ Mergulho/ Bodyboard/Parasailing/ Rafting/Escalada e Rapel/Canyoming Espeleologia/ Cursos de Navegação /Desafios extremos voo em gravidade zero Formula 1</p> <p>Natureza: Passeios de Jeep - barco Ver golfinhos/Caminhadas natureza. Corpo & Alma: relaxamento em Spa, Workshops de Pintura/ Fotografia, descoberta de experiências alternativas: Massagem com Taças Tibetanas.</p> <p>Sabores: Conhecer a gastronomia (jantares, Cursos de culinária, jantares temáticos, jantar + massagens, Almoços, petiscos).</p>	Nacional e estrangeira
Coolgift				
<p>É um Guia de Boa vida. Trata-se de um portal de turismo e lazer em Portugal que tem como missão a valorização de recursos nacionais.</p>		<p>Experiências amigas do ambiente, responsabilidade social, conhecimento (workshops), esotéricas para almas curiosas (Reiki, Reflexologia, Tarot)</p> <p>Experiências p/ mães e Bebes (pré-parto)</p>	<p>Aventura: Kayak, Actividades na Neve</p> <p>Natureza: Caminhadas, Passeios de BTT</p>	Nacional e Estrangeiro
Smartbox				
<p>Especialistas em fornecer experiências inesquecíveis e marcantes</p>	Turismo de Natureza e de Aventura	<p>Actividades ao ar livre;</p> <p>Espectáculos;</p> <p>Festas</p> <p>Estética e Beleza;</p> <p>Hotéis em Portugal;</p> <p>Outras Actividades;</p> <p>Restaurantes;</p> <p>Spa;</p> <p>Workshops</p> <p>Pacotes de experiências</p>	 <p>Nacional e Estrangeiro</p>	

Anexo 3 - Quadro Nº 31 - Avaliação do Perfil dos Consumidores dos países emissores de maior expressão.

Avaliação do perfil dos Consumidores	
Alemanha	<p>Planeiam as suas viagens para o estrangeiro, com 6 a 12 meses de antecedência e efectuam a compra de 3 a 5 meses antes. Os dados analisados indicam que a classe alta e média tem apetência para viajar, tendo ainda sido registado que este povo tem grande fidelidade aos destinos. Estes turistas registam um crescimento acelerado relativamente às compras de viagens via <i>Internet</i> em detrimento das agências tradicionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preferem maioritariamente alugar-se em hotéis e apart-hotéis. ✓ 70% Das viagens são de lazer. ✓ 32% Dos pacotes de férias comprados são de férias dinâmicas. ✓ Em média visitam 13 Websites para pesquisar as férias e despendem em média 9 horas para as pesquisas. <p>Critérios de escolha de Portugal: Clima e paisagem, sugestão de amigos/familiares, preços e promoções.</p> <p>As principais motivações para viajar são: Relaxar; Fugir à rotina; Sol e mar; Recuperar Forças; Diversão; Disfrutar da natureza; Liberdade de tempo; Descansar</p>
Reino Unido	<p>A classe alta e média tem apetência para viajar, não só para férias mais prolongadas, como ainda para <i>short-breaks</i>. 1/3 da população turística viaja na época baixa. Este país detém um grande nº de operadores turísticos com presença na <i>internet</i>, com também fortes crescimentos do mercado <i>on-line</i>. Também os ingleses gostam de preparar as suas férias com antecedência.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 68% Das férias são de lazer e destas 39% foram para fora dos pais. ✓ 70% Da população que viaja tem idades compreendidas entre 25 e os 64 anos. ✓ 53% Das férias compradas são de longa duração e 19% das férias são de 3 noites. ✓ 2,8% Das férias compradas para o exterior foram de diversão e 26% foram pacotes com tudo incluído. ✓ Os grupos que mais viajam são grupos organizados, solteiros e entre amigos. ✓ Preferem alugar-se em hotéis de 4*, apart-hotéis e apartamentos turísticos. ✓ Critérios de escolha de Portugal: Clima e paisagem, preços e promoções, sugestão de amigos/familiares, proximidade de Portugal e hospitalidade do país. <p>As principais motivações para viajar são: Sol e mar; Cultura; City-Breaks; Natureza; Golf.</p>
França	<p>Cerca de 50% da população que viaja tem idades compreendidas entre os 15-50 anos. A classe alta e média gostam de viajar e fazem-no não só por períodos longos como também no caso de <i>short-breaks</i>. As viagens são planeadas com 3 a 5 meses de antecedência e são reservadas com 1ª 2 meses de antecedência. Os franceses compram mais <i>on-line</i> os produtos como o Avião e as reservas de Hotel. Os franceses utilizam a <i>internet</i> para planear as suas férias e são influenciados pelo clima e pela paisagem, seguido do preço.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Os grupos que mais viajam são: Famílias, casais e amigos. ✓ 30 % das viagens compradas tem a duração de 6-8 noites e 17% das viagens tem a duração de 1-5 noites. ✓ 37% das viagens compradas foram sem reserva. ✓ 75% das de lazer. ✓ Preferem maioritariamente alugar-se em hotéis, Resorts e Casas de amigos ✓ Critérios de escolha de Portugal: Clima e paisagem, preços e promoções, sugestão de amigos/familiares, proximidade de Portugal, hospitalidade do país e existência de animação e entretenimento. <p>As principais motivações para viajar são: Sol e mar; Cultura; Natureza; saúde e Desporto.</p>

Projecto Negócios – Plataforma de Venda Online de Experiências e Férias

<p>Espanha</p>	<p>As classes alta e média são aquelas que apresentam maior expressão para viajar. A sua preferência para viajar para o exterior faz-se para períodos grandes ou apenas por <i>short-breaks</i>. Cerca de 47% das férias foram feitas com recurso ao <i>On-line</i> para pesquisar e fazer algumas reservas também.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 30% das pessoas que viajam fazem-no para o estrangeiro. ✓ 60% da população que viaja tem idades compreendidas entre os 15 - 50 anos. ✓ Os grupos que mais viajam são casais, famílias, grupos organizados, solteiros. ✓ 31% Das férias compradas tem a duração de 4-7 dias e 25% tem a duração de 8-15 dias. ✓ 37% Das viagens são feitas sem reserva. ✓ 50% Das férias são de lazer. ✓ 60% Dos turistas repetem as visitas. ✓ Preferem maioritariamente alugar-se em hotéis <p>As principais motivações são realizar viagens de Lazer, Negócios ou para visitar amigos.</p>
<p>Brasil</p>	<p>Estes turistas planeiam as suas viagens com 1 a 3 meses de antecedência. Os turistas têm maioritariamente idades compreendidas entre os 25 anos – 34 anos e 35 – 49 anos. Apresentam grandes crescimentos das compras <i>On-line</i>, 19% da população faz compras on-line.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 70% Da população que viaja tem idades compreendidas entre 25-54 anos. ✓ Os grupos que mais viajam são casais, solteiros, amigos e famílias. ✓ 37% Das viagens realizadas tem uma duração entre 7-30 dias. ✓ As motivações para viajar são Lazer, negócios e visitar amigos. ✓ 42% Das viagens são feitas sem reserva. ✓ 75% Das férias são feitas sem reservas. ✓ Critérios de escolha de Portugal: Para descansar, para realizar negócios e para visitar amigos <p>As principais motivações são realizar viagens de Lazer,</p>
<p>EUA</p>	<p>Cerca de 30% dos norte-americanos tiram férias, com idades entre os 35 e os 49 anos, eles preferem realizar as suas férias na época alta (Julho, Agosto e Setembro). Lisboa é o principal destino procurado em Portugal. A estadia média deste turista é de 2 a 3 dias. Os americanos são grandes utilizadores de Internet e estão muito familiarizados com as compras <i>on-line</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A Europa é o 2º destino escolhido pelos americanos. ✓ 63% Da população que viaja tem idades compreendidas entre 25 e os 64 anos. ✓ 38% Das viagens realizadas são por lazer, seguido de 33% de viagens de negócios. <p>As principais motivações para viajar são: Cruzeiros, cultura, sol e mar e religioso. Gostam de viagens relacionadas com <i>wellness</i>, gastronomia, viagens de estudo, estágios desportivos, turismo activo e <i>touring</i>.</p>
<p>Holanda</p>	<p>A classe média- alta e a média – baixa representam 60% dos turistas holandeses. As maiores motivações são o sol o mar e os <i>city- breaks</i>. Estes turistas recorrem sobretudo a companhias de <i>low cost</i> para viajar e são grandes utilizadores de <i>Internet</i>, para programar as suas viagens. 60% Destes utilizadores pesquisadores da internet são homens. O principal destino escolhido pelos holandeses é dentro da europa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 63% Das viagens realizadas pelos holandeses tem idades compreendidas entre 18-64 anos. ○ 46% Viagens são por períodos de 7-15 dias e 19% de 1-3 noites. ○ 60% Das viagens são realizadas por grupos de 2-4 pessoas. ○ Preferem alugar-se em hotéis e apartamentos. ○ Critérios de escolha de Portugal: Clima e paisagem, preços e promoções, sugestão de amigos/familiares, proximidade de Portugal, recomendação de operadores turísticos, hospitalidade do país, existência de animação e <i>City-breaks</i>. <p>As principais motivações para viajar são: Sol e mar; Cultura; Natureza; Visita a amigos e Desporto.</p>

Anexo 4 - Algumas das Actividades possíveis de implementar no início do projecto



Actividades de Natureza

- Observação das Aves
- Cruzeiros no rio Guadiana
- Passeio de Jipe
- Passeios Pedestres e Caminhadas
- Etc.



Actividades Radicais

- Parapente
- Paintball
- BTT
- Canoagem
- Etc.



Actividades Culturais

- Visitas a Museus (18 disponíveis);
- Visitas Culturais;
- Visitas ao Pulo do Lobo;
- Visitas às tecelagens e Olarias;
- Visitas a Herdades com historia.

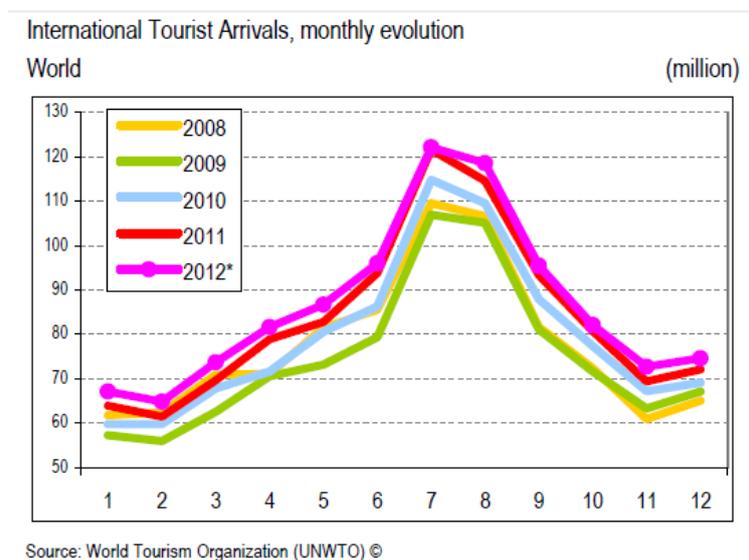


Actividades Degustação

- Provas de Vinhos, Pão, Mel e Azeite;
- Provas de Presunto e Queijos
- Provas de Chás e Ervas tradicionais;
- Provas de Petiscos regionais;
- Provas de Doces típicos.

Anexo 5 - Dados da Evolução do Turismo

Evolução mensal do Turismo Internacional (2008 – 2012)

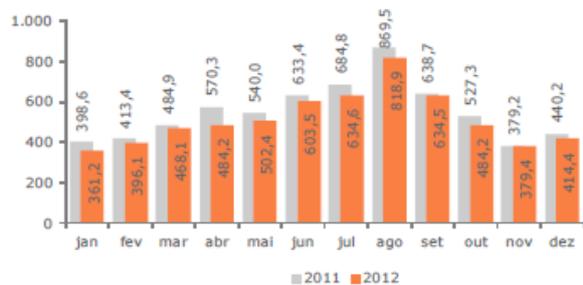


Fonte: Organização Mundial do Turismo (2013)

A distribuição do turismo (chegadas internacionais) ao longo do ano, mostra-nos que os meses compreendidos entre Maio e Setembro são aqueles que registam maior pico de actividade. Contudo, a partir do mês de Março começam a registar-se mais movimentos de turistas.

Evolução mensal do Turismo Nacional e Estrangeiro em Portugal (2011 – 2012)

Hóspedes nacionais, por meses - milhares



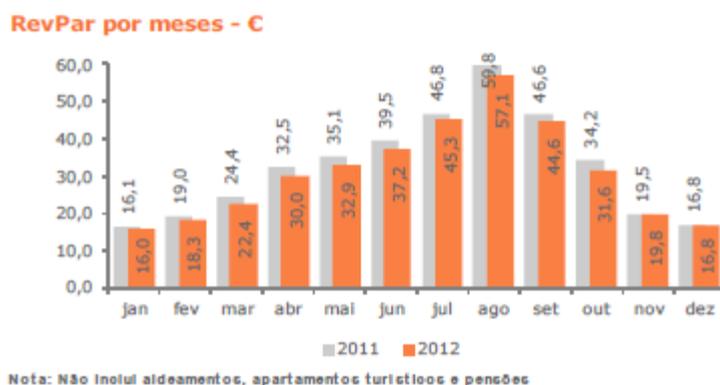
Hóspedes estrangeiros, por meses - milhares



Fonte: Turismo de Portugal e INE

Em Portugal o turismo nacional apresenta naturalmente um pico de actividade nos meses de verão, sendo o mês de Agosto o mais escolhido. O estrangeiro em Portugal é maior e tem uma distribuição de actividade mais alargada no ano, sendo maior em Abril e vai crescendo até Outubro.

Total RevPar⁵ de Portugal distribuído ao longo do ano de 2012



Fonte: Turismo de Portugal e INE

Em média o RevPar registado a nível nacional em 2012 foi de 31,5 euros. Contudo a região do Alentejo registou um valor mais baixo, alcançado um RevPar de 23,0 euros.

Evolução do turismo no Alentejo por País emissor de 2004 a 2012

Hospedes no ALENTEJO por país	(unidades)									
Países	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Alemanha	18.645	17.409	18.024	16.972	18.404	16.322	15.935	15.433	16.110	
Austrália	1.076	1.328	1.190	1.272	1.407	938	1.594	1.523		
Áustria	1.400	1.443	1.533	1.521	1.656	1.618	1.786	1.961		
Bélgica	5.384	4.534	4.931	5.862	5.918	5.220	5.905	6.077	5.987	
Brasil	4.362	5.167	6.376	7.840	9.909	8.867	11.528	15.056	18.860	
Canadá	4.434	4.210	4.630	4.668	4.075	3.034	3.523	4.332		
Dinamarca	1.787	1.715	1.311	1.470	1.754	1.445	1.458	1.777		
Espanha	34.995	40.438	44.808	44.841	45.267	44.553	44.969	47.257	39.798	
EUA	8.918	8.762	9.395	9.325	8.521	7.006	8.689	10.382	10.309	
Finlândia	629	524	839	683	574	900	593	933		
França	16.336	14.793	15.496	18.461	18.829	19.047	18.014	19.978	22.231	
Grécia	1.235	225	220	204	344	284	268	450		
Holanda	8.417	9.505	9.445	8.761	9.825	8.583	10.195	10.234	10.542	
Hungria	392	393	649	573	877	376	389	396		
Irlanda	940	981	1.119	1.273	1.187	1.218	1.383	1.308		
Itália	13.095	11.261	12.207	12.393	11.528	9.611	9.009	9.818	9.194	
Japão	5.113	3.975	2.999	2.536	2.858	2.090	2.152	1.930		
Noruega	1.728	1.349	1.653	1.181	1.102	1.091	1.016	1.230		
Polónia	314	476	724	1.556	2.109	1.851	993	1.554		
Reino Unido	14.825	13.166	12.781	11.394	10.000	8.674	8.995	10.775	13.490	
Rep. Checa	342	243	166	464	505	374	327	457		
Roménia	0	0	0	439	438	542	647	532		
Rússia	750	372	862	1.166	1.909	1.049	1.107	1.293		
Suécia	1.779	1.105	1.549	1.196	1.299	1.095	1.157	1.816		
Suíça	3.634	3.687	3.936	3.329	3.463	3.168	3.298	3.908		
Outros	5.767	5.674	7.087	9.720	11.648	9.306	9.715	10.362	38.163	
Total Estrangeiros	156.297	152.735	163.930	169.100	175.406	158.262	164.645	180.772	184.684	
Total Portugal	433.474	425.235	446.816	506.156	488.743	497.124	532.832	537.598	466.950	
Total Global	589.771	577.970	610.746	675.256	664.149	655.386	697.477	718.370	651.634	

Fonte: Turismo de Portugal

⁵ RevPar – Revenue per person, indica o montante médio em euros despendido por pessoa.