

**A PROPOSTA DE VALOR E A EXTENSÃO DE MARCA
- CASO PEDAGÓGICO TIME OUT MARKET -**

Julia Mercante de Oliveira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Marketing

Orientadora:

Mestre Isabel Soromenho Sequeira, ISCTE Business School
Assistente Convidada do Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2018

Agradecimentos

Obrigada *Time Out Market* por me inspirar acadêmica e profissionalmente.

Obrigada Isabel pela sua orientação e sabedoria.

Obrigada Mãe pelo incentivo, amor e por sonhar comigo.

Obrigada Pai pelo suporte e apoio para que nunca me falte nada.

Obrigada Matheus pela paciência e ajuda em casa no Brasil.

Obrigada Vasco pela motivação, companheirismo e por sempre acreditar em mim.

Obrigada Carol pela amizade durante a nossa jornada intercontinental.

Obrigada Raquel pelo seu interesse e disposição em ajudar-me.

Obrigada Dudu pela amizade e colaboração.

Obrigada Lisboa por me abrir as portas e receber de braços abertos.

Índice

1. Sumário Executivo	V	Anexo 4. Prospecto <i>Time Out Market</i>	34
Abstract	VI		
2. O caso	1	Anexo 5. <i>Business Model Canvas</i>	43
2.1. Apresentação do problema	1	Anexo 6. Entrevista <i>Time Out Market</i>	44
2.2. Enquadramento	1		
2.2.1. Revista <i>Time Out Lisboa</i>	2	4. Nota Pedagógica	45
a. Empresa	2	4.1. Tema Central	45
b. Conceito da Revista <i>Time Out</i>	2	4.2. Resumo do caso	45
c. Queda no mercado de revistas em Portugal	4	4.3. Público-alvo do caso	45
d. Revista impressa e digital	4	4.4. Objetivos Pedagógicos	46
2.2.2. <i>Time Out Market</i> (Mercado da Ribeira)	6	4.5. Revisão de Literatura	46
a. Projeto “ <i>Time Out Market</i> ”	6	4.5.1. Marca: O que é	47
b. Conceito “ <i>Time Out Market</i> ”	6	4.5.2. Proposta de valor: O que é e como se define	48
c. Serviços do <i>Time Out Market</i>	8	4.5.2.1. Expansão da proposta de valor através da extensão de marca	49
d. <i>Stakeholders</i>	9	4.5.2.2. Critérios para avaliação da extensão de marca/expansão da proposta de valor	51
e. <i>Marketing Mix</i> (7 P’s do serviço)	12	4.5.3. Modelos de negócio	52
P1. Produto/Serviço	12	4.5.3.1. Modelos de negócio tradicionais	52
P2. Preço	15	4.5.3.2. Sistema que garante a produção e entrega da proposta de valor	53
P3. Localização/Distribuição	18	4.5.3.3. <i>Business Model Canvas</i>	53
P4. Comunicação	19	4.6. Apresentação do conjunto de ferramentas de análise	57
P5. Pessoas	23	4.7 Plano de animação	57
P6. Evidências Físicas	24	4.8. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos	59
P7. Processos	25	4.9. Proposta de resolução	60
2.3. Recapitulação do problema e questões	28	4.10. Slides de resolução	76
3. Anexos	31	4.11. Ilações a retirar do presente caso para a gestão	85
Anexo 1. <i>Time Out Company-About us</i>	31	5. Bibliografia	86
Anexo 2. Revista <i>Time Out Lisboa</i>	32		
Anexo 3. Entrevista <i>Time Out Lisboa</i>	33		

Índice de figuras

Figura 1 - Capas da revista *Time Out Lisboa*

Figura 2 - Capa da revista *Time Out Lisboa*; edição nº 528 - Edição em que os leitores colaboraram com avaliações a estabelecimentos

Figura 3 - Revista *Time Out Lisboa*; pág. 20; edição nº 528 - Publicação da avaliação feita pela autora do caso, como leitora, a um estabelecimento

Figura 4 - Gráfico representativo do nº de exemplares de revistas vendidas em Portugal de 2010 a 2016 . Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas (INE)

Figura 5 - Screenshot do *website* da revista *Time Out Lisboa*

Figura 6 - Campanha de comunicação da inauguração do *Time Out Market* veiculada: capa da revista *Time Out Lisboa* e *flyer* alusivo a um jornal.

Figura 7 - Decoração à porta do *Time Out Market* no dia da inauguração do espaço

Figura 8 - Imagem do Prospecto do *Time Out Market*

Figura 9 - Registos do Mercado da Ribeira; de um lado o mercado popular e tradicional, do outro o novo mercado *Time Out Market*

Figura 10 - Mapa de perspectiva dos 2 pisos do *Time Out Market*

Figura 11 - Registo de dois dos serviços do *Time Out Market*: Restauração e Rive Rouge

Figura 12 - Registo do espaço *Time Out Market* com visão superior da Academia *Time Out*

Figura 13 - Registo de pratos oferecidos na área de restauração do *Time Out Market*

Figura 14 - Fotografia dos criadores do *Time Out Market* ao receber o prémio *Hamburg Food Service Award* 2018

Figura 15 - Screenshot do *website* de um dos *workshops* oferecidos pela Academia *Time Out*

Figura 16 - Screenshot do *website* de um dos

eventos oferecidos pelo Estúdio *Time Out*

Figura 17 - Registo da visão superior da loja A Vida Portuguesa

Figura 18 - Registo do Espaço *Time Out*

Figura 19 - Registo do bar e *night club* Rive Rouge

Figura 20 - Matriz de Estratégia de Preço-Qualidade de Philip Kotler

Figura 21 - Destaque das estratégias utilizadas no *Time Out Market* na Matriz de Estratégia de Preço-Qualidade de Philip Kotler

Figura 22 - Mapa ilustrativo da região do Cais do Sodré onde está localizado o *Time Out Market*

Figura 23 - Screenshot das redes sociais do *Time Out Market*: Instagram e Facebook

Figura 24 - Screenshot das avaliações e notas do *Time Out Market* nas diferentes plataformas: TripAdvisor, Facebook e Yelp

Figura 25 - Mock-up da primeira campanha de publicidade do *Time Out Market*, intitulada “De nada”

Figura 26 - Mock-up da segunda campanha de publicidade do *Time Out Market*, intitulada “Muitos mas bons”

Figura 27 - Mock-ups da terceira campanha de publicidade do *Time Out Market*, intitulada “Contrários”

Figura 28 - Registos do *Time Out Market* por dentro e por fora

Figura 29 - Registos do Mercado Campo de Ourique por dentro e por fora

Figura 30 - Sedes atuais e futuras do *Time Out Market* pelo mundo

Figura 31 - Tabela *Business Model Canvas* aplicada ao *Time Out Market*

Figura 32 - Tabela *Business Model Canvas* aplicada ao *Time Out Boat*

Figura 33 - Tabela *Business Model Canvas* aplicada ao Teatro *Time Out*

Figura 34 - Tabela *Business Model Canvas* aplicada ao Festival *Time Out*

1. Sumário Executivo

O presente trabalho é um caso pedagógico empresarial e, como tal, apresenta duas vertentes complementares: a análise de uma situação empresarial real e a sua utilização enquanto objeto de estudo sobre um tema de Marketing.

Por um lado, apresenta-se um caso empresarial real (a expansão da oferta de serviços do *Time Out*) e a apresentação de três novas propostas de possível extensão. O tema de Marketing em foco é a extensão da marca (através da expansão da proposta de valor). Adicionalmente, propõe-se a utilização da metodologia *Business Model Canvas*.

Tendo fins pedagógicos, o caso pretende potenciar a aprendizagem de metodologias e instrumentos de gestão que apoiem a decisão. Para este efeito, alguns dados foram adaptados. Refira-se que para a recolha de informação, além das fontes referidas, foram efetuadas duas entrevistas (por *e-mail*) a gestores da *Time Out* (reproduzidas nos anexos 3 e 6)

Os destinatários últimos deste trabalho são alunos do ensino superior de Gestão/Marketing/ Comunicação ou formandos, quadros de empresas com responsabilidade nas mesmas áreas, de acordo com o âmbito da sua utilização em unidades curriculares de ensino superior, ou em ambiente de formação profissional.

No entanto, os seus primeiros destinatários são os professores e os formadores que terão a seu cargo a aplicação, em sala, deste caso pedagógico. É para eles que foi desenvolvida a nota pedagógica, com uma proposta de resolução e uma sugestão de animação em sala.

Registe-se que estas propostas são meramente indicativas. Cada professor/formador poderá (ou deverá) adaptar a presente proposta, tornando-a mais eficaz, face aos seus objetivos e à realidade que cada grupo de alunos/formandos lhe apresenta.

Importa referir a atratividade da empresa - *Time Out Market* - face à sua atualidade, inovação e ao reconhecido êxito da marca; bem como a pertinência da metodologia aplicada - *Business Model Canvas* - devido à sua crescente utilização no meio empresarial e ainda à sua pouca utilização nas salas de aula.

Este trabalho pretende, ao nível da Gestão Empresarial, ser um contributo válido para a difusão do conhecimento sobre a extensão de marca, ao mesmo tempo que permite treinar a aplicação do *Business Model Canvas*.

Por fim, para a Pedagogia, pretende-se munir o mercado de um instrumento eficaz de ensino, que permita exercitar a tomada de decisão, de forma consistente e estruturada, na temática proposta.

Palavras-chave: Proposta de valor, Extensão de Marca, Modelos de Negócios

Sistema de classificação JEL:

M130 – Novas Empresas; Startups

M310 – Marketing

M370 – Propaganda

Abstract

The present work is a business pedagogical case and it presents two complementary aspects: the analysis of a real business situation and its use as an object of study of a Marketing theme.

It presents a real business case (the extension of *Time Out* services offer) and the presentation of three new proposals of possible extension. The marketing theme focus is the brand extension (through the value proposition expansion). Additionally, it is proposed to use the *Business Model Canvas*.

Having pedagogical purposes, the case intends to enhance the learning of methodologies and management tools that support the decision. For this purpose, some case data have been adapted. It should be noted that for the collection of information, in addition to the mentioned sources, two interviews were conducted (by e-mail) to *Time Out* managers (reproduced in appendixes 3 and 6)

The final recipients of this work are graduation students in Management / Marketing / Communication or trainees as well as managers of companies with responsibility in the same areas, according to the scope of their use in curricular units of universities or in a professional training environment.

However, its first recipients are professors and trainers who will have available this pedagogical case for application in classroom. It is for them that the pedagogical note was developed, with the resolution proposal and an animation suggestion for classroom.

Notice that the proposed resolutions are merely indicative. Each professor / trainer can (or should) adapt the present proposal, making it more effective, in view of its objectives and the reality that each group of students / trainees presents to it.

It is important to mention the attractiveness of the theme - *Time Out Market* - regarding the brand current status, innovation and the acknowledge success; as well the pertinence of the applied methodology - *Business Model Canvas* - due to its increasing use in the business environment and its low use in classrooms.

This case study intends, at a Business Management level, to be a valid contribution to disseminate knowledge about brand extension, at the same time that allows to train the application of the *Business Model Canvas*.

Lastly, for Pedagogy, it is intended to provide the market with an effective teaching instrument, which allows the exercise of decision-making, in a consistent and structured way, in the proposed theme.

Keywords: Value Proposition, Brand Extension e Business Model

JEL classification system:

M130 – New Firms; Startups

M310 – Marketing

M370 – Advertising

2. O Caso

2.1 Apresentação do problema

“Na medida que o ritmo de mudança acelera, as empresas não podem mais confiar nas suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade.” (Kotler, 2006)

As empresas bem sucedidas sabem que as necessidades e os desejos do consumidor estão em constante mudança. Nenhuma organização – independentemente do quão reconhecida é pelo seu talento em marketing – se pode dar ao luxo de se acomodar no mercado. Todas precisam de inovar sempre para se manterem na vanguarda das constantes mudanças do comportamento dos consumidores e do mercado.

Foi com este pensamento que a equipa de marketing da revista *Time Out Lisboa* se deparou em 2010. Face a um mercado em declínio, uniu esforços para implementar uma estratégia inovadora de extensão de marca.

Com uma marca forte, consistente e reconhecida no mercado português, a *Time Out Lisboa* reestruturou os seus negócios em sete anos e consagrou-se pioneira num novo modelo de *food hall*, hoje em expansão pelo mundo. Tal expansão foi possível através de uma estratégia consistente de gestão de marca, que partiu de um problema à procura de soluções que não deixassem de lado a proposta de valor da marca.

Neste contexto, o caso visa construir e analisar o modelo de negócio do *Time Out Market*, através do Modelo Business Canvas (2010), com o objetivo de propor a extensão da marca *Time Out Market* através da expansão da atual proposta de valor.

2.2 Enquadramento

Quarta-feira, 14 de maio de 2014. A Sofia tinha-se mudado do Porto para Lisboa há pouco tempo para estudar Marketing. Já tinha ido à cidade em algumas ocasiões, mas nunca tinha verdadeiramente desfrutado do espírito de Lisboa. Como tal, resolveu comprar uma revista no quiosque de jornais. Optou pela *Time Out Lisboa*, uma vez que já conhecia a versão da revista do Porto e parecia a opção certa para ficar a par das tendências locais.

Para efeitos pedagógicos alguns dados relativos ao *Time Out Market* foram alterados.

2.2.1 Revista *Time Out Lisboa*

a) Empresa

A revista *Time Out* é o guia nº 1 do mundo para quem gosta de arte, espetáculos, comer e beber, cinema, viajar e muito mais. Está presente em 108 cidades ao redor do mundo.

Em 2007, quando foi criada a *Time Out Lisboa*, a revista funcionava como um *franchising*, regendo-se pelas leis de franquia. Em novembro de 2015, o *Time Out Group* (Anexo 1), detentor da marca a nível mundial e gerido pela equipa de Londres (empresa cotada em Bolsa), avançou com a aquisição das edições portuguesas da revista, tanto de Lisboa como do Porto. Desta forma, a revista deixou de ser um *franchising*, passando a ter uma relação mais direta e próxima com a sede.



Figura 1 - Capas da revista *Time Out Lisboa*

b) Conceito da revista *Time Out*

“Nossa missão é permitir que as pessoas saiam melhor. Queremos ser uma “plataforma de inspiração”, então tudo o que fazemos precisa ser consistente com isso. Temos uma enorme oportunidade de ser um companheiro de confiança para os consumidores, por isso queremos impulsionar um engagement mais profundo na medida que evoluímos.”

Global CMO, Sarah Bartlett

A *Time Out* é uma revista cosmopolita que está presente nas principais metrópoles mundiais, cuja proposta passa por dar a conhecer aos leitores o que de melhor se pode fazer na cidade, com conteúdos de gastronomia, cultura, lazer e compras para os habitantes de Lisboa, os “lisboetas” (Anexo 2).

Conta com uma equipa de editores e repórteres, mas também os próprios leitores participam ativamente através de opiniões e avaliações. É uma revista feita pelos lisboetas para os lisboetas.



Figura 2 - Capa da revista *Time Out Lisboa*; edição nº 528 - Edição em que os leitores colaboraram com avaliações a estabelecimentos



Figura 3 - Revista *Time Out Lisboa*; pág. 20; edição nº 528 - Publicação da avaliação feita pela autora do caso, como leitora, a um estabelecimento

c) Queda no mercado de revistas em Portugal

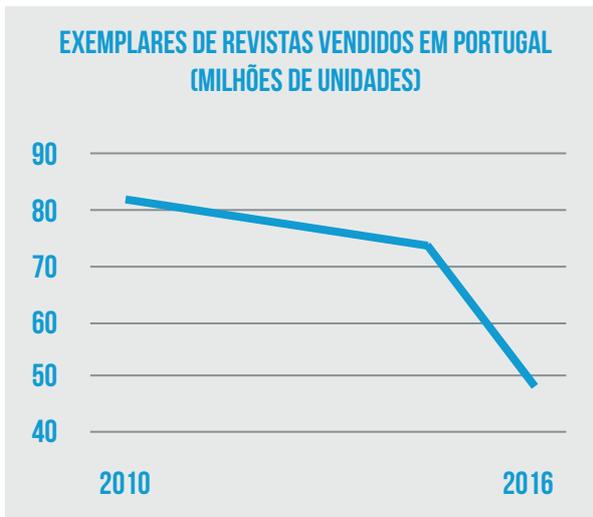


Figura 4 - Gráfico representativo do nº de exemplares de revistas vendidas em Portugal de 2010 a 2016 . Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas (INE)

Entre 2010 e 2016, o mercado de vendas de revistas em Portugal entrou em declínio. Segundo a pesquisa do Instituto Nacional de Estatística (INE) (Figura 4), as vendas de exemplares em Portugal reduziram, aproximadamente, 60%, passando de 81,9 milhões, em 2010, para cerca de 49,2 milhões, em 2016.

Tal facto fez a revista *Time Out Lisboa* reformular a sua estratégia de distribuição e passar a ter, além da revista impressa, edições digitais.

d) Revista impressa e digital

De 2007 a 2016, a *Time Out Lisboa* teve presença nas bancas (com a revista impressa) e nas redes sociais. O *website* surgiu mais tarde, em 2016, com o objetivo de fazer evoluir a marca e recuperar da crise de vendas de revistas impressas, trazendo-a para o universo digital onde a audiência está inserida. Como parte de um grupo global, a transição para o *online* beneficiou de uma estratégia digital pensada por um grupo com muitos anos de experiência em criar e fazer crescer os produtos *Time Out*.

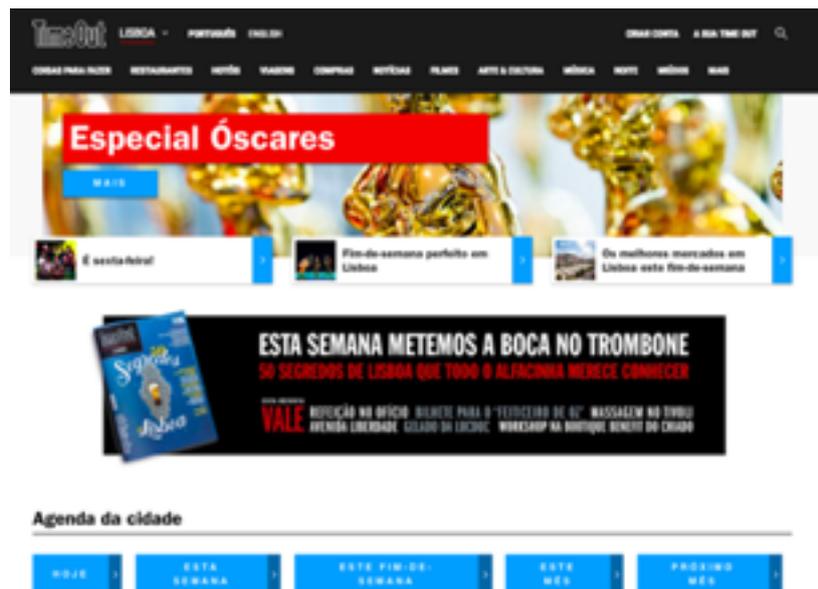


Figura 5 - Screenshot do website da revista *Time Out Lisboa*

Toda a estratégia de transição para o digital teve como base um trabalho exaustivo de estudo de mercado, tendências de pesquisa e otimização de conteúdos para corresponder às oportunidades de SEO¹ (Anexo 3). A *Time Out Lisboa* beneficiou da sua já grande presença nas redes sociais para alavancar o site no momento do lançamento. Trata-se de uma marca que, antes de ter um *website*, tinha uma grande presença nas redes sociais e era reconhecida.

A estratégia de criação e lançamento do *website* foi delineada com base em alguns fatores:

- Aposta forte em toda a componente de SEO;
- Tráfego potencial gerado pela presença em redes sociais e, consequentemente, potencial de crescimento das principais redes sociais em que está presente: Facebook, Instagram, Twitter e YouTube;
- Aposta em tendências de marketing digital e no seu crescimento expectável: por exemplo, vídeo;
- Turismo de Lisboa e potencial gerado pela audiência que daí advém.

A Sofia adorou os conteúdos da revista, mas ficou ainda mais empolgada com a notícia da capa: a inauguração do Mercado da Ribeira no dia 17 de maio de 2014, um espaço novo na cidade.



Figura 6 - Campanha de comunicação da inauguração do Time Out Market veiculada: capa da revista *Time Out Lisboa* e *flyer* alusivo a um jornal.

Por não ter o hábito de cozinhar, a Sofia pensou que a inauguração era a ocasião ideal para ir jantar e ainda observar o ambiente. Numa inauguração como esta, o Mercado da Ribeira iria ser o centro das atenções da cidade naquele fim de semana.



Figura 7 - Decoração à porta do Time Out Market no dia da inauguração do espaço

¹ SEO, que corresponde a Search Engine Optimization, significa otimização para motores de pesquisa. O objetivo consiste em otimizar para captar visitas legítimas para o seu *website*, considerando a relevância e a semântica das palavras-chave (Marques, 2015).

2.2.2 *Time Out Market* (Mercado da Ribeira)

a) Projeto “*Time Out Market*”

A inauguração do *Time Out Market*, a 17 de maio de 2014, foi um projeto pioneiro idealizado pela curadoria editorial da revista *Time Out Lisboa*, que contou com o apoio financeiro de investidores portugueses após vencerem o concurso da Câmara Municipal de Lisboa (CML), em 2010.

“Esta será a primeira fase de implementação de um projeto editorial a três dimensões nunca antes feito no mundo.”

João Cepeda, diretor da revista *Time Out Lisboa*

Para a cidade de Lisboa o projeto significou a revitalização do Mercado da Ribeira e a construção de um novo espaço de lazer. Para a marca representou a afirmação do nome “*Time Out*” na cidade, já com alguma notoriedade internacional, principalmente na Europa. O objetivo era estabelecer-se como uma marca cosmopolita, que oferece o melhor de Lisboa para quem procura ótima gastronomia, cultura e lazer.

Atualmente, a equipa da revista *Time Out Lisboa* e a do *Time Out Market* são independentes, mas mantêm uma relação de parceria, em que a revista dá suporte de conteúdos e avaliação de estabelecimentos a captar para o Mercado.

Os estabelecimentos selecionados para fazer parte do *Time Out Market* têm contratos de aluguer do espaço de um mês a três anos, sendo que a sua renovação depende da avaliação dos leitores da revista. Só os melhores cotados garantem a renovação do contrato.

“Não é quem paga mais que entra, mas sim o melhor naquilo que faz falta no mercado. Queremos os melhores e novas apostas. Para isso, recorreremos a estudos de mercado e falamos sempre com a revista.”, refere Ana Alcobia, diretora do *Time Out Market*.

b) Conceito “*Time Out Market*”

“O melhor de Lisboa debaixo do mesmo teto”. É assim que a equipa do *Time Out Market* o apresenta. É um conceito único de curadoria gastronómica, cultural e de lazer feito por um painel independente de especialistas na cidade - os jornalistas e críticos *Time Out*. Só uma regra: se é bom vem na revista, se é ótimo, vai para o mercado.



Figura 8 - Imagem do Prospecto do *Time Out Market*

Missão: Com o suporte de conteúdos e avaliação da revista *Time Out Lisboa*, pretende-se selecionar e reunir o melhor da gastronomia, cultura e lazer de Lisboa num só local, com um ambiente agradável, descontraído e inovador, transformando a marca *Time Out* numa referência de gastronomia, cultura e lazer para as pessoas que nasceram, vivem ou estão a visitar Lisboa.

Assim como a revista, a proposta do *Time Out Market* consiste em trazer as melhores ofertas de gastronomia, cultura, lazer para os lisboetas, com especial atenção para a qualidade e experiência oferecidas.

“Implementamos o *Time Out Market* com as melhores dicas e negócios de Lisboa e com o simples critério: se é bom, vem recomendado na revista; se é ótimo, vai para o Mercado, o espaço físico onde as melhores recomendações da revista se materializam.”, afirma Ana Alcobia, diretora do *Time Out Market*.

Deste modo, o espaço compartilhado do Mercado da Ribeira, que traz um conceito semelhante ao de alguns mercados populares pelo mundo, conseguiu elevar o seu conceito para um patamar superior, com uma oferta diversificada de serviços dentro de um só espaço.



Figura 9 - Registos do Mercado da Ribeira; de um lado o mercado popular e tradicional, do outro o novo mercado *Time Out Market*

A Sofia foi uma das primeiras a chegar ao local, já que queria mesmo ver cortarem as fitas e abrirem as portas. Quando entrou, começou a explorar os dois pisos do Mercado, antes de escolher onde ia jantar. Surpreendeu-se com a oferta de serviços disponíveis. Afinal, não só tinham estabelecimentos de restauração, como de cultura e lazer, tal como nas revistas *Time Out Lisboa!*

c) Serviços do *Time Out Market*

O *core business* da marca corresponde aos estabelecimentos de restauração, os quais são reconhecidos internacionalmente e procurados por todos os visitantes. No entanto, a oferta de serviços é mais ampla e conta com muitos estabelecimentos, como se pode ver na figura 10.

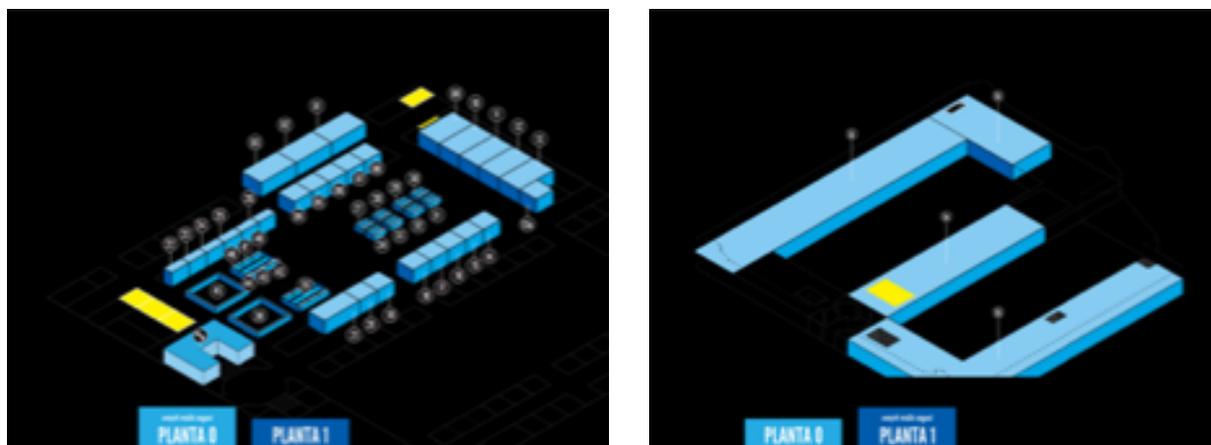


Figura 10 - Mapa de perspectiva dos 2 pisos do *Time Out Market*

- ***Time Out Market*** – Restauração: 24 restaurantes e oito bares com o melhor da gastronomia em Lisboa (o melhor bife, o melhor hambúrguer, o melhor *sushi*, entre outros);
- ***Academia Time Out*** – Cursos e eventos: a primeira escola de cozinha a funcionar dentro de um *food hall*, oferece *workshops* segmentados por nível de conhecimento em gastronomia, além de almoços e jantares com *live cooking*, programas para crianças e cursos para visitantes estrangeiros;
- ***Estúdio Time Out*** – Sala multiusos: um espaço com 400 m², preparado para receber os melhores eventos da cidade, escolhidos e aprovados pela curadoria da marca. Desde concertos intimistas a grandes espetáculos, conferências, feiras e eventos temáticos;
- ***A Vida Portuguesa*** – Loja de artigos nacionais: os produtos vendidos são um prolongamento do mercado tradicional, como tachos, facas, lápis Viarco, andorinhas Bordalo Pinheiro, entre outros. Produtos característicos da cultura portuguesa, o que os posiciona como os melhores *souvenirs* para quem visita o *Time Out Market* e também para os locais recordarem o que melhor se faz em Portugal;

- **Espaço *Time Out*** – Banca e tabacaria: espaço com a marca *Time Out*, para informações e vendas de bilhetes para os *workshops* e eventos do estúdio. Vende as revistas *Time Out Lisboa* e *Time Out Porto*, bem como outros jornais e revistas;
- ***Rive Rouge*** – *Night club*: um bar para ir à tarde e à noite, com DJ, menu de bebidas, desde cerveja a champanhe, onde pequenas mesas com bancos altos e cadeiras de teatro decoram o espaço sofisticado em tons de vermelho.



Figura 11 - Registo de dois dos serviços do *Time Out Market*: Restauração e *Rive Rouge*

Existe ainda um espaço no segundo piso que o *Time Out Market* alugou à empresa multinacional *Second Home*. Trata-se de um open space de *cowork*, cuja gestão é totalmente independente, pelo que não será analisado enquanto oferta da marca.

Mesmo ainda não tendo iniciado o seu curso de Marketing, a Sofia percebeu que o público no local era bastante diverso. Reparou que havia grupos jovens, mas também famílias de diferentes nacionalidades.

d) *Stakeholders*

Segundo a diretora de marketing do *Time Out Market*, o principal público-alvo da marca são os lisboetas, no qual os poucos investimentos em comunicação estão focados. Para os visitantes de Lisboa não há uma comunicação direta, havendo basicamente o site e *flyers*, que são distribuídos, ocasionalmente, no Cais de Santa Apolónia.

Sendo assim, pode-se afirmar que para a comunicação o *Time Out Market* utiliza apenas o critério de segmentação geo-demográfico (residentes de Lisboa e visitantes de Lisboa).

No entanto, atualmente, 80% do público é visitante de Lisboa. A justificação é que esses querem estar onde os habitantes locais estão e, por isso, acabam por ser espontaneamente atraídos até o *Time Out Market* durante a sua estada na cidade.

Tendo em vista todos os serviços oferecidos nas duas plantas do espaço, a segmentação pode ser analisada individualmente para cada uma das seis ofertas para o consumidor final (B2C – *business to consumer*):

- ***Time Out Market***: a proposta do *Time Out Market* é reunir os melhores pratos num só local e oferecer variedade na escolha. Como tal, trata-se de um ambiente para desfrutar do pequeno-almoço à ceia, atraindo consumidores cosmopolitas e apreciadores da boa gastronomia, que vão ao local com a família para uma refeição ou com amigos para petiscar, beber um vinho, uma cerveja ou *cocktails*;
- ***Academia Time Out***: os *workshops* da Academia são segmentados por nível de conhecimento, havendo aulas para iniciantes, para profissionais e até mesmo para crianças. Oferecem ainda *workshops* ministrados em inglês para visitantes estrangeiros;
- ***Estúdio Time Out***: os eventos do estúdio são direcionados para os lisboetas, amantes de música e cosmopolitas. A idade e o género variam principalmente de acordo com os concertos, que podem ser de *hip hop*, *soul*, *pop*, música africana, entre outros;
- ***A Vida Portuguesa***: por se tratar de uma loja de produtos portugueses, são atraídos visitantes estrangeiros que querem levar *souvenirs*. Contudo, não são excluídos os lisboetas e os portugueses, em geral, que acabam por se identificar com alguns produtos nacionais;
- ***Espaço Time Out***: a banca e tabacaria seguem a mesma segmentação do *Time Out Market*. Vendem revistas em português para os consumidores portugueses e jornais estrangeiros para os visitantes estrangeiros, que, mesmo estando em Lisboa, conseguem ter acesso às notícias do seu país. Pode-se considerar ainda o nicho dos fumadores acima de 18 anos;
- ***Rive Rouge***: para maiores de 18 anos, o bar e *night club* é direcionado para os lisboetas, que já conhecem a essência do espaço criado pelo mesmo dono do Lux. Dirigido a apreciadores de música eletrónica e *house*, que procuram divertir-se na noite de Lisboa. Pela decoração, ambiente e preços praticados, o espaço atrai mais o público adulto acima de 35 anos.

Para além do *target* B2C, que representa mais de 95% dos clientes, existem clientes B2B (*business to business*), ou seja, as empresas que contratam os serviços do *Time Out Market*, que são, essencialmente:

- ***Academia Time Out***: contratação dos serviços de *workshop* para equipas empresariais, ativações de marca e sessões de *team building*;
- ***Estúdio Time Out***: aluguer do espaço para *workshops*, reuniões, conferências, entrega de prémios, desfiles de modas e convenções empresariais;
- ***Rive Rouge***: aluguer do espaço para eventos e celebrações de empresas.

Por ser um intermediário de serviços, o *Time Out Market* tem também públicos empresariais relevantes, que são os parceiros e fornecedores.

Os parceiros são todos os estabelecimentos ligados a cada serviço oferecido dentro do *Time Out Market* ao consumidor final. Tal relação de parceria precisa de ser criada de modo a garantir o alinhamento da proposta de valor da marca com o parceiro. De seguida, encontra-se uma lista das áreas de serviço com descrição dos parceiros associados:

- ***Time Out Market:*** são considerados parceiros todos os restaurantes e bares escolhidos para fazer parte do espaço. Como referido anteriormente, a seleção é feita através da curadoria editorial e os estabelecimentos selecionados têm contratos de aluguer de até três anos. O relacionamento com as marcas é essencial para o alinhamento do bom serviço e manutenção da qualidade e do padrão em todos os restaurantes e bares, unificando a proposta de valor da marca *Time Out Market*;
- ***Academia Time Out:*** a Academia é conduzida pelo *foodie* Rodrigo Meneses e pela sua equipa, sendo “a empresa” parceira do *Time Out Market*;
- ***Estúdio Time Out:*** neste caso os parceiros são variáveis, já que, em cada concerto, feira ou evento, quem está em contacto com o *Time Out Market* é uma organização diferente. Deste modo, são considerados parceiros as entidades organizadoras ou empresários nacionais ou internacionais, uma vez que são convidados ou se unem ao *Time Out Market* para promover o espaço e os artistas;
- ***A Vida Portuguesa:*** o espaço é gerido pela empresária e jornalista Catarina Portas e, tal como a Academia, confere um carácter mais pessoal mais pessoal à parceria. É um parceiro importante, pois ajuda a posicionar a marca em termos de ofertas culturais dentro do *Time Out Market*;
- ***Rive Rouge:*** a empresa parceira do *Time Out Market* é o grupo Lux Frágil, responsável pela gestão do espaço.

Já na perspetiva dos fornecedores, existem as empresas terceirizadas responsáveis pela segurança do local, recolha de pratos e limpeza, tanto do espaço como das louças (que são propriedade do *Time Out Market* e distribuídas para uso dos estabelecimentos).

O Espaço *Time Out* não foi citado anteriormente como parceiro nem fornecedor, pois pertence à própria marca, não havendo outra empresa envolvida. Indiretamente, é possível considerar os fornecedores dos produtos, como jornais e tabaco.

Por fim, pode-se citar o *Second Home*, espaço de *cowork*, como cliente do *Time Out Market*, pois é o único estabelecimento com relação exclusivamente comercial localizado no Mercado da Ribeira.

Passadas algumas semanas, começaram as aulas da Sofia. O primeiro trabalho que teve de desenvolver foi para a disciplina de Planeamento de Marketing, no âmbito do qual teve de escolher uma marca para desenvolver o *marketing mix*. A Sofia não teve dúvidas e convenceu de imediato o seu grupo de que tinham de fazer sobre o *Time Out Market*.

e) *Marketing mix* (7P's do serviço)

O *Time Out Market* não se posiciona como um espaço de restauração e, por isso, não pode ser comparado diretamente a áreas de restauração em centros comerciais nem a restaurantes, apesar de serem seus concorrentes. Para um melhor enquadramento, deve-se perceber o seu *marketing mix* de serviços, que, segundo Payne (1993), representa os fatores que devem ser considerados para determinar a estratégia de marketing de serviços de uma marca.

P1. Produto/Serviço

O serviço, por si próprio, oferece uma oportunidade considerável para transmitir o posicionamento. Os clientes não estão a comprar bens ou serviços, mas benefícios específicos e valor adicionado à oferta final (Payne, 1993).



Figura 12 - Registo do espaço *Time Out Market* com visão superior da Academia *Time Out*

O *Time Out Market* é um *food hall* que oferece serviços desde entretenimento a gastronomia, que contempla 24 restaurantes, oito bares, uma discoteca, um espaço de eventos e *shows*, uma loja com produtos portugueses, um quiosque de produtos da marca *Time Out*, um quiosque para *workshops* de culinária e um espaço de *cowork*

P1.1 – *Time Out Market*

A oferta principal da marca consiste nos restaurantes, que, no mesmo espaço, oferecem pratos autênticos, de *chefs* de renome. O que acrescenta valor e diferencia o *Time Out Market* é a variedade num só espaço: comida portuguesa, hambúrgueres, pizzas, *sushis*, sobremesas, bem como oferta de vinhos, cervejas e *cocktails*. Refeições, lanches ou aperitivos num espaço descontraído, moderno e estruturado, para receber 3 milhões de pessoas por ano.

O espaço dispõe de 800 lugares sentados em mesas partilhadas, no entanto, nos dias de maior afluência, pode ser difícil encontrar lugar, o que, muitas vezes, é motivo de reclamações. Ainda assim, a qualidade percebida do *Time Out Market* é elevada.

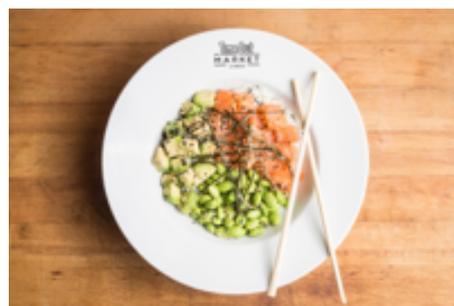


Figura 13 - Registo de pratos oferecidos na área de restauração do *Time Out Market*

Cada restaurante inserido no *Time Out Market* está presente na maior plataforma *online* em Portugal de pesquisa e avaliação de restaurantes e bares – o Zomato –, sendo que todos possuem ótimas avaliações (entre 3,5 e 4,2/5).



Figura 14 - Fotografia dos criadores do *Time Out Market* ao receber o prémio *Hamburg Food Service Award* 2018

Em março de 2018, o *Time Out Market* recebeu o prémio *Hamburg Food Service Award*, considerado o óscar europeu da restauração.

“Os criadores do *Time Out Market* de Lisboa são galardoados com o *Hamburg Food Service Award* 2018, por terem levado a cabo uma engenhosa revitalização que redefine os padrões internacionais quer da gastronomia quer da organização de espaços. Criaram uma verdadeira obra de arte em Lisboa.”, foi explicado pelos responsáveis do prémio internacional.

P1.2 – Academia *Time Out*

A Academia *Time Out*, liderada pelo *chef* Rodrigo Meneses, oferece *workshops* de culinária para diversos públicos. Disponibilizando aulas com temáticas diversificadas, desde entradas e aperitivos a refeições principais, doces e sobremesas, consegue agregar o melhor da gastronomia nacional e internacional. Oferece ainda aulas específicas para crianças.

Os *workshops* são lecionados em inglês e português, para um grupo de até 22 pessoas, e têm duração aproximada de duas horas. No final das aulas pode-se degustar o que se cozinhou e levar para casa.



Figura 15 - Screenshot do *website* de um dos *workshops* oferecidos pela Academia *Time Out*

P1.3 – Estúdio *Time Out*

O Estúdio *Time Out* tem capacidade para 950 pessoas em pé. Leva aos palcos do estúdio concertos únicos e intimistas, nos quais os artistas e os espectadores estão mais próximos.

Os concertos têm duração de uma hora e meia a duas horas e acontecem de sexta-feira a domingo, por norma, duas vezes por mês



Figura 16 - Screenshot do *website* de um dos eventos oferecidos pelo Estúdio *Time Out*

P1.4 – A Vida Portuguesa

A loja de produtos exclusivamente portugueses do Mercado, criada pela empresária e jornalista Catarina Portas, resgata do esquecimento nacional alguns símbolos típicos, como sabonetes Ach. Brito e andorinhas Bordalo Pinheiro.

Segundo a dona da marca, “todos eles atravessaram gerações e gerações e contam ótimas histórias sobre a cultura portuguesa, o que faz deles os melhores presentes para quem nos visita, mas também para os locais recordarem o que melhor se fazia e faz na nossa terra.”.



Figura 17 - Registo da visão superior da loja A Vida Portuguesa

P1.5 – Espaço *Time Out*

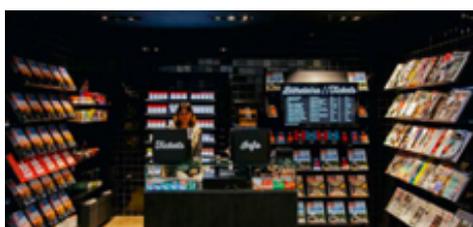


Figura 18 - Registo do Espaço *Time Out*

A loja própria do *Time Out* tem a função não só de venda de revistas e tabaco, mas também de dar a conhecer um pouco mais da marca e da origem do Mercado. Acaba por ser bilheteira e local de informação, dando apoio ao Estúdio e à Academia *Time Out* na venda de bilhetes para os concertos, eventos e *workshops*.

P1.6 – Rive Rouge

Ao contrário dos serviços descritos anteriormente, o Rive Rouge é um espaço independente da marca *Time Out*. O *night club*, que ocupa o mesmo espaço do Mercado da Ribeira, foi selecionado pela curadoria editorial, contudo, tem a sua gestão independente.

Faz horário diferenciado, das 17 horas às 4 horas da manhã, fecha ao domingo e tem o seu pico de público à sexta-feira e ao sábado, por volta das 2 horas da manhã.



Figura 19 - Registo do bar e *night club* Rive Rouge

Está presente no Zomato, com nota 3,8/5 (considerada uma boa avaliação).

P2. Preço

As decisões de preço são significativas para determinar o valor para o cliente e desempenham um papel importante na construção da imagem do serviço. O preço também constrói a percepção de qualidade (Payne, 1993).

De seguida, será feita uma análise da estratégia de preço dos serviços *Time Out Market* com base na matriz preço-qualidade desenvolvida por Philip Kotler (1992), na qual as empresas posicionam o seu produto/serviço em relação à sua qualidade e preço, havendo nove quadrantes possíveis, que equivalem a outras tantas estratégias.

ESTRATÉGIA DE PREÇO-QUALIDADE

		PREÇO		
		Alto	Médio	Baixo
QUALIDADE	Alto	Estratégia <i>Premium</i>	Estratégia de Alto Valor	Estratégia de Valor Supremo
	Médio	Estratégia de Preço Alto	Estratégia de Preço Médio	Estratégia de Valor Médio
	Baixo	Estratégia de Desconto	Estratégia de Falsa Economia	Estratégia de Economia

Figura 20 - Matriz de Estratégia de Preço-Qualidade de Philip Kotler

P2.1 – *Time Out Market*

Faz parte da estratégia do *Time Out Market* disponibilizar refeições a preços acessíveis, uma vez que no espaço se podem encontrar menus de *chefs* famosos (como, por exemplo, Marlene Vieira e Henrique Sá Pessoa) com valores entre 8,00 € e 12,00 €, sendo que nos seus próprios restaurantes a mesma refeição pode custar entre 12,00 € e 25,00 €.

No entanto, o preço percebido e comentado pelos clientes é médio/alto, porém, justo, o que se justifica pelo valor agregado da experiência positiva e qualidade dos pratos (informação obtida pela equipa do *Time Out Market* após pesquisa realizada com visitantes no próprio espaço, sem mais informações e detalhes divulgados).

Para diminuir esta perceção de preço e oferecer um maior custo-benefício, a maioria dos restaurantes tem menus mais económicos de “prato + bebida + sobremesa”. Esta estratégia, designada *push* – estimula os clientes a experimentarem as sobremesas –, é muito bem percebida pelos clientes, visto que, normalmente, os mesmos optam por esta alternativa. Outra oferta fixa dos restaurantes é o “prato do dia”, por um valor mais baixo do que os outros pratos do menu.

Segundo a análise de Philip Kotler acerca das nove estratégias que relacionam a qualidade e o preço, o *Time Out Market* posiciona-se no quadrante 2 – “Estratégia de alto valor”, por oferecer pratos de alta qualidade a um preço justo.

P2.2 – Academia *Time Out*

Na Academia os serviços oferecidos são especializados, para poucos participantes e de alta qualidade, o que acaba por influenciar o preço, tornando-o alto. Os preços podem variar entre 25,00 € e 40,00 € por aula, com materiais e ingredientes incluídos. Contudo, o consumidor aceita pagar o preço mais elevado, pois reconhece a qualidade do produto/serviço: estratégia *premium*.

P2.3 – Estúdio *Time Out*

No Estúdio *Time Out* a estratégia é diferente. Os concertos do Estúdio variam entre 3,00 € e 20,00 €, o que é considerado baixo para a indústria musical, uma vez que para concertos desta natureza os valores começam nos 60,00 €.

Como os artistas ainda não têm uma presença forte no cenário português, a procura dos bilhetes é menor (face a outros concertos de maior dimensão), o que se reflete no baixo preço dos bilhetes.

O facto de o preço ser mais baixo do que o praticado noutros eventos semelhantes pode impulsionar a compra dos bilhetes, na medida em que o consumidor reconhece que é um valor justo para conhecer melhor um artista menos conhecido.

A estratégia para este caso é a de “valor médio”, ou seja, qualidade média a preço baixo.

P2.4 – A Vida Portuguesa

O conceito diferenciado de produtos exclusivos e respetiva proposta cultural fazem com que os preços dos artigos sejam elevados. Uma andorinha de louça, por exemplo, pode custar 21,00 €; uma caixa de bolacha de milho, de 300 g, pode ser adquirida por 5,30 €, ou um kit de três sabonetes Ach. Brito por 45,00 €.

O preço e a qualidade dos artigos são enquadrados como altos, sendo uma estratégia *premium*, ou seja, na loja A Vida Portuguesa paga-se pelo produto e pela marca nele agregada.

P2.5 – Espaço *Time Out*

No Espaço *Time Out* os preços praticados são similares aos do mercado, por serem produtos com preço preestabelecido (sugerido) pelo fornecedor, como os jornais, as revistas e os tabacos. A revista *Time Out* é vendida a 2,20 €.

Neste caso, não se aplica a estratégia, visto que os preços praticados são estipulados por cada fornecedor.

P2.6 – Rive Rouge

O espaço noturno do Mercado da Ribeira é direcionado para um *target* sofisticado. Por vezes, a entrada pode custar 10,00 € com consumo, sendo que o preço dos *cocktails* varia entre 8,00 € e 15,00 € e uma cerveja nacional pode custar 2,00 €. São preços medianos e *standard*, compatíveis com outros espaços noturnos de Lisboa.

A estratégia de relação qualidade-preço aplicada no Rive Rouge é uma estratégia de alto valor, em que existe um serviço de qualidade alta (segundo avaliações do público) e preços médios.

Por fim, após análise de todos os serviços do *Time Out Market*, é possível perceber que o posicionamento está direcionado para ofertas de qualidade média/alta, porém, com preços variáveis de acordo com o *target* ou com o objetivo do serviço prestado.

ESTRATÉGIA DE PREÇO-QUALIDADE

		PREÇO		
		Alto	Médio	Baixo
QUALIDADE	Alto	Estratégia Premium	Estratégia de Alto Valor	Estratégia de Valor Supremo
	Médio	Estratégia de Preço Alto	Estratégia de Preço Médio	Estratégia de Valor Médio
	Baixo	Estratégia de Desconto	Estratégia de Falsa Economia	Estratégia de Economia

Figura 21 - Destaque das estratégias utilizadas no *Time Out Market* na Matriz de Estratégia de Preço-Qualidade de Philip Kotler

P3. Localização/Distribuição

As decisões de localização envolvem a consideração de como entregar o serviço ao cliente e onde tal deve ocorrer. Isto tem particular relevância para os serviços, pois, muitas vezes, eles não podem ser armazenados e serão produzidos e consumidos no mesmo ponto. A localização também tem importância, na medida em que o ambiente no qual o serviço é entregue e a forma como é entregue são parte do valor percebido e dos benefícios do serviço (Payne, 1993).

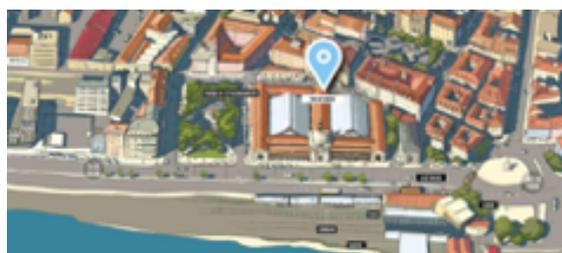


Figura 22 - Mapa ilustrativo da região do Cais do Sodré onde está localizado o *Time Out Market*

O *Time Out Market* está situado no Cais do Sodré, região com amplo fluxo de visitantes de Lisboa, sendo, por isso, um local bastante movimentado na cidade, com fácil acesso por transportes públicos, nomeadamente comboio, elétrico, autocarro, metro e barco.

“Outrora bairro de marinheiros e casas de má fama, o Cais do Sodré é hoje o maior *hub* de transportes urbanos da cidade - com acesso ao metro, barco, comboio, autocarros e elétricos - e um dos bairros mais vibrantes de Lisboa, sendo o *Time Out Market* um dos grandes motores dessa transformação.” (Anexo 4)

A localização do *Time Out Market* reúne os fatores que o faz ser, há quatro anos, o “sítio da moda”. É o encontro da região de Belém (polo cultural) com Alfama (zona histórica da cidade), Santa Apolónia (estação movimentada devido à chegada/partida de visitantes e trabalhadores) e Cais do Sodré (ponto típico do lazer noturno).

Trata-se de uma área icónica, pitoresca e sofisticada, numa região que agrega atividades de trabalho e lazer.

O *Time Out Market* (restauração), a loja *A Vida Portuguesa* e o Espaço *Time Out* abrem todos os dias às 10 horas. De domingo a quarta-feira, encerram à meia-noite e, de quinta-feira a sábado, encerram mais tarde, às 2 horas. O espaço tem períodos de maior afluência, de realçar diariamente entre as 13 horas e as 21 horas.

O Rive Rouge tem um horário diferente, das 17 horas às 4 horas, fechando apenas à segunda-feira. O Estúdio e a Academia *Time Out* funcionam apenas nos dias de *workshops*, concertos e eventos.

Por se tratar maioritariamente de serviços, a distribuição consiste, essencialmente, na entrega do produto, ou seja, o momento principal do contacto da marca com os consumidores.

O canal de distribuição é o próprio espaço do Mercado da Ribeira, tendo em consideração que cada restaurante e loja atuam separadamente, pois, apesar de estarem no mesmo espaço, são canais de entrega diferentes, já que realizam o serviço independentemente.

P4. Comunicação

O elemento de promoção do *marketing mix* de serviços constitui um papel vital para ajudar a comunicar o posicionamento do serviço aos clientes e outros *stakeholders*. A promoção agrega significado aos serviços e pode também tangibilizar e ajudar o cliente a avaliar melhor a oferta de serviços (Payne, 1993).

Em relação ao *Time Out Market*, a comunicação é pontual. Segundo a diretora da marca, desde que abriram, em 2014, até 2018, foram feitas três campanhas oficiais, de publicidade e digitais, todas com o objetivo de reforçar o posicionamento da marca na mente do público.

Além das campanhas de publicidade, o *Time Out Market* está presente no Facebook e no Instagram, onde são publicados posts diários com conteúdos criativos e informativos de tudo o que acontece no Mercado.

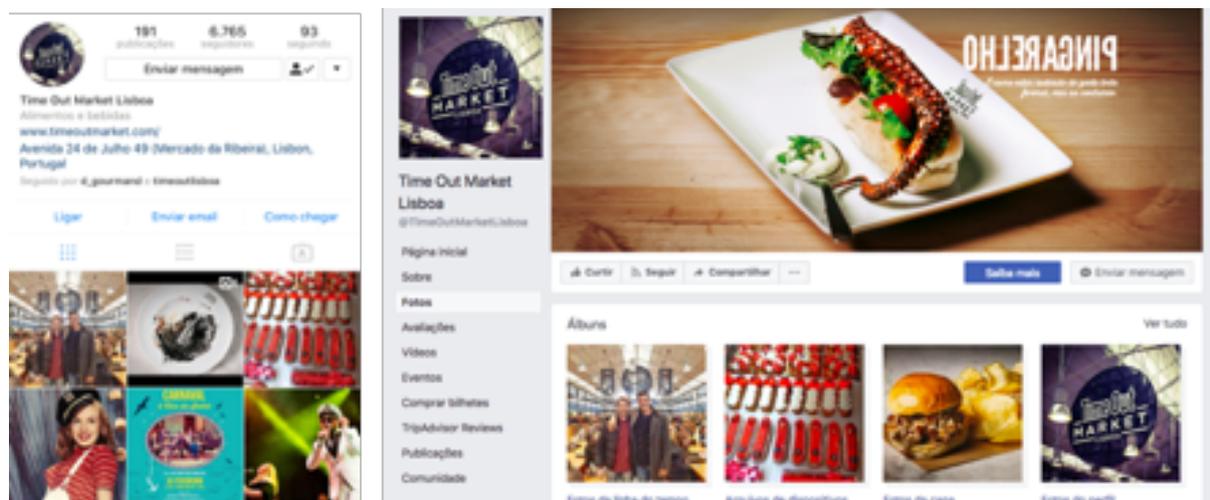


Figura 23 - Screenshot das redes sociais do Time Out Market: Instagram e Facebook

As campanhas de publicidade criadas apenas em português circularam nos seguintes meios:

- Múpis: colocados no metropolitano e em postos Galp;
- *Outdoors*: situados nas zonas centrais e de maior tráfego de Lisboa;
- Cartazes de quiosque: localizados nas zonas centrais e de maior tráfego de Lisboa;
- Televisão: canais pagos;
- Redes sociais: Instagram e Facebook do *Time Out Market*.

Um outro ponto de contacto que merece ser destacado consiste nas plataformas *online* de pesquisa e avaliação de restaurantes e pontos turísticos, sendo que o *Time Out Market* está presente nas de maior visibilidade e notoriedade *online*.

Para estar nessas plataformas, a marca tem de se registar como empresa. A partir do momento em que a marca tem o seu perfil nesses sites, os visitantes podem deixar as suas avaliações e comentários.

É através deste comportamento espontâneo, em que o consumidor escreve sobre a sua experiência, que o *Time Out Market* se posiciona no topo do ranking de locais mais interessantes para visitar em Lisboa. O buzz criado em torno dos espaços gera curiosidade nos potenciais clientes.

Por fim, os *flyers*, institucionais e em inglês, constituem um outro canal de comunicação utilizado, que costumam ser distribuídos na estação de Santa Apolónia, tendo em vista, essencialmente, os visitantes estrangeiros.

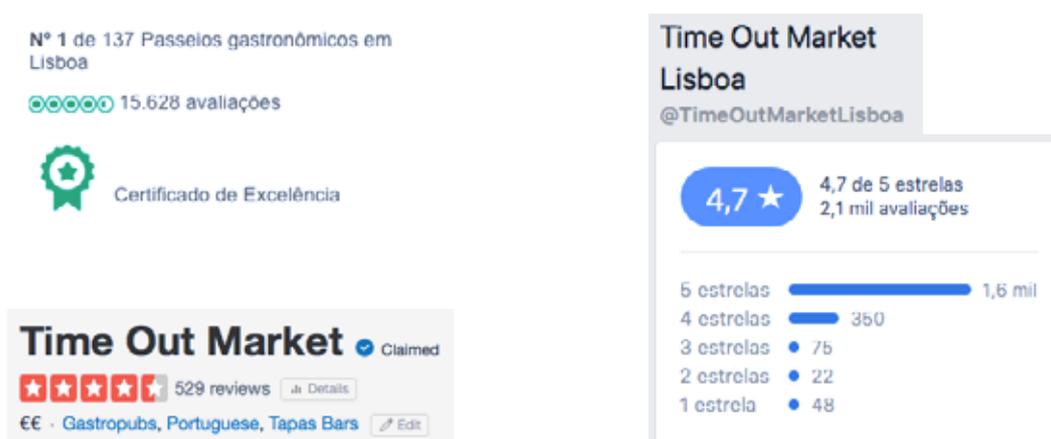


Figura 24 - Screenshot das avaliações e notas do Time Out Market nas diferentes plataformas: TripAdvisor, Facebook e Yelp

Já para a Academia *Time Out*, a divulgação é feita apenas no local, no site ou nas redes sociais, onde os clientes têm acesso à agenda.

O Estúdio *Time Out* não realiza campanhas de divulgação dos concertos. A agenda do ano está disponível no site e cada artista é responsável pela própria comunicação.

A loja A Vida Portuguesa tem site próprio e está presente nas redes sociais, mas não faz publicidade. O Espaço *Time Out* não faz publicidade e não investe em comunicação digital nas redes sociais. Uma vez no Mercado da Ribeira, os clientes acabam por visitar estas lojas, gerando alcance orgânico.

Por fim, o Rive Rouge, tem site próprio e presença nas redes sociais, mas não desenvolve campanhas publicitárias *offline*.

A marca *Time Out* opta, ainda hoje, por uma estratégia em que comunica apenas o seu serviço de restauração. Através desta comunicação, os outros estabelecimentos acabam por beneficiar do fluxo de pessoas que visitam o espaço.

De seguida, as três campanhas realizadas pelo *Time Out Market*.



Figura 25 - Mock-up da primeira campanha de publicidade do Time Out Market, intitulada “De nada”

Campanha 1: “DE NADA.”

Data: Março, 2016

A primeira campanha da marca foi lançada dois anos após a abertura do *Time Out Market* e teve como objetivo agradecer aos diferentes públicos que têm apoiado o projeto.

“Depois de dois anos de existência e de recebermos milhares de ‘Obrigados’ pela revitalização do antigo Mercado da Ribeira e, conseqüentemente, pela renovação que ocorreu na zona do Cais do Sodré, chegou o nosso momento de agradecer.”, justifica Vânia Delgado, diretora de marketing do *Time Out Market*.

A campanha publicitária e digital foi assinada pela agência The Hotel e foi espalhada por múpis e cartazes de quiosque localizados nas zonas centrais e de maior tráfego de Lisboa, contando ainda com divulgação nas redes sociais e ecrãs do Mercado da Ribeira. Toda a comunicação foi realizada apenas em português.

Campanha 2: “MUITOS MAS BONS”

Data: Novembro, 2016

Esta campanha convidou os *chefs* dos restaurantes presentes no Mercado para uma sessão de fotografias, com o objetivo de humanizar o espaço e dar a conhecê-lo aos visitantes. Até hoje, as fotografias encontram-se no site para divulgar os profissionais.

“São *chefs* que aceitaram o desafio desde o início e que diariamente recebem milhares de pessoas, apresentando o melhor que Lisboa tem para oferecer. São, sem dúvida, os nossos embaixadores e a nossa maior garantia de qualidade.”, referiu Vânia Delgado, diretora de marketing do *Time Out Market*.

Também assinada pela agência The Hotel, a campanha digital foi partilhada no Facebook e no Instagram. A publicidade exterior em múpis e *outdoors* teve presença nas zonas centrais e de maior tráfego de Lisboa, no metro e em postos Galp.



Figura 26 - Mock-up da segunda campanha de publicidade do Time Out Market, intitulada “Muitos mas bons”

Campanha 3: “CONTRÁRIOS”

Data: Novembro, 2017

Depois de ter colocado em evidência os *chefs* que escolheram o *Time Out Market* como segunda casa, o espaço lisboeta virou as atenções para a comida. A campanha lançada no final de 2017 mostrava ao público fotos de alguns dos pratos passíveis de encontrar numa visita ao Mercado da Ribeira, associadas a palavras como “caríssimo”, “pingarelho”, “armadilha”, “reservas”, “turnos” e “vazio” escritas ao contrário, acompanhadas de uma descrição, como, por exemplo, “Armadilha – É como aqueles sítios da moda em que tudo é mau, mas ao contrário.”.

“O conceito desta campanha surge da perceção de que existem uma série de ideias preconcebidas do que é o *Time Out Market*.”, explica Ana Alcobia, diretora do *Time Out Market*.

Assinada, mais uma vez, pela agência The Hotel, a primeira fase da campanha teve divulgação nas redes sociais e nos postos Galp e BP. Mais tarde, em janeiro de 2018, passou também a estar disponível numa rede seleccionada de múpis e em televisão.



Figura 27 - Mock-ups da terceira campanha de publicidade do Time Out Market, intitulada “Contrários”

P5. Pessoas

No *Time Out Market* são os funcionários dos diversos estabelecimentos que interagem com o cliente, portanto, são eles os responsáveis pela qualidade do atendimento e gestão da satisfação. Segundo Osterwalder & Pigneur (2010), esta relação baseada na interação humana chama-se “assistência pessoal”, ou seja, o cliente pode comunicar com um colaborador para obter ajuda no decurso do processo de venda ou depois de a aquisição ter sido finalizada.

Esta relação, contudo, é estabelecida entre os consumidores e cada estabelecimento do *Time Out Market*, já que cada marca é responsável pelo seu *staff*, cozinheiros, funcionários de balcão e pelo *chef* responsável pelos *workshops* da Academia. Todas as pessoas que ali trabalham tornam-se pontos de contacto com os visitantes, acabando por contribuir para a percepção formada pelos clientes sobre o local.

P6. Evidências físicas

Construído em 1882, o Mercado da Ribeira é o maior, mais antigo e mais importante mercado da cidade de Lisboa. Apesar de algumas reformas e expansões internas, a estrutura exterior do edifício mantém-se a mesma desde a sua construção.

A renovação interna foi um projeto dos Arquitetos Aires Mateus, aclamado local e internacionalmente. A área total do *food hall* é de 3,000 m².

Trata-se do ambiente físico onde o serviço é criado e onde o fornecedor de serviços e o cliente interagem, além de quaisquer elementos tangíveis que são usados para comunicar ou apoiar o serviço. Numa empresa de serviços, o *marketeer* deve procurar compensar a dimensão da intangibilidade, fornecendo evidências físicas para reforçar o posicionamento e a imagem e aprimorar o ambiente do produto (Payne, 1993).

No primeiro piso, encontram-se os 40 estabelecimentos de restauração do *Time Out Market*, a Academia *Time Out*, O Espaço *Time Out* e a loja A Vida Portuguesa.

Há mesas e cadeiras para 800 pessoas sentadas. A decoração é moderna e rústica, em simultâneo, com predominância do branco e preto, cores que contrastam com a madeira das mesas e cadeiras. No segundo piso, o Estúdio *Time Out* e o River Rouge, por serem ambientes separados, têm decorações independentes. O primeiro é uma sala com tons cinzentos e preto, estrutura acústica e sem lugares sentados. Já o *night club* e bar, Rive Rouge, tem a sua decoração própria em tons de vermelho (em linha com o nome rouge), com cadeiras e mesas altas.

O *Time Out Market* não tem estacionamento próprio, mas existe estacionamento pago nas proximidades.



Figura 28 - Registos do Time Out Market por dentro e por fora

P7. Processos

O processo pelo qual os serviços são criados e entregues ao cliente é um fator importante dentro do *marketing mix* de serviços, pois os clientes irão, normalmente, perceber o sistema de prestação de serviços como parte do próprio serviço (Payne, 1993).

Os processos do serviço do *Time Out Market* passam pelos momentos do atendimento e de venda, que incluem a ida ao local, pesquisa, realização do pedido e respetiva entrega.

Cada restaurante é responsável pelo seu processo de atendimento e entrega, sendo, usualmente, realizado da seguinte forma:

1. O cliente coloca-se na fila para efetuar o pedido;
2. O cliente faz o pedido e realiza o pagamento;
3. O cliente recebe um pager, que o informa quando o pedido está pronto;
4. Após aproximadamente dez minutos, recebe o seu pedido no balcão.

Não há atendimento em mesa, nem serviço pós-compra.

O Espaço *Time Out* e a loja A Vida Portuguesa funcionam de forma similar, sendo que os processos envolvem, essencialmente, o atendimento (para tirar dúvidas e informar preços) e a concretização da venda. No contexto da Academia *Time Out*, os *workshops*, em si, são o momento principal do processo, a partir dos quais o cliente vai formar a sua opinião sobre o serviço.

No Estúdio *Time Out* e no Rive-Rouge os processos são semelhantes:

1. Comprar o bilhete (realizada *online* ou na bilheteria do Espaço *Time Out*);
2. Entrar no local;
3. Passar pela segurança;
4. Entregar o bilhete;
5. Assistir ao concerto.

Sábado, março de 2015. Ainda era de manhã, e assim como em tantos outros fins de semana, a Sofia e os amigos da Faculdade já estavam a combinar um programa para a noite. Sair para jantar era um hábito não só do seu grupo, como de muitos portugueses (que da Europa são os que mais fazem refeições fora de casa²). Como na semana seguinte teriam testes, decidiram que não iriam sair até tarde. A sugestão foi o Mercado de Campo de Ourique. Apesar de já estar em Lisboa há um ano, a Sofia nunca tinha lá estado e, com um sentimento de curiosidade, confirmou a sua presença.

² “Estamos no início da recuperação do poder de compra, sendo natural que, pelo menos, uma vez por mês o consumidor português faça uma refeição fora de casa.”– Pedro Carvalho (2016), Departamento de Estudos da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP).

A equipa de marketing do *Time Out Market* diz que estão neste mercado sozinhos e que não existe nenhum concorrente direto, principalmente por não haver em Lisboa outro *food hall* como o *Time Out Market*, que reúne no mesmo local restauração e espaços de cultura e de lazer.

As ofertas de serviço do *Time Out Market* não são inovadoras e, por esta razão, todos têm concorrentes diretos, inclusive das próprias marcas, principalmente nas zonas do Cais Sodré, Santos e Chiado.

O que é inovador e torna o conceito diferenciador é a capacidade de integração de várias áreas como a restauração, a cultura e o lazer num espaço único e icónico. Neste sentido, o Mercado de Campo de Ourique pode ser considerado o único concorrente direto, mesmo estando localizado numa área mais distante do centro da cidade. É, no entanto, bastante procurado pelos lisboetas como espaço de convívio para comer e beber ao final do dia.

O Mercado Campo de Ourique foi criado em 1834 e renovado em 2013, inspirado no Mercado de São Miguel, em Madrid. Representa um dos mercados mais icónicos de Portugal, tendo associado o *slogan* “Um charme inigualável”. O espaço tem 20 restaurantes, com oferta de mariscos, doces conventuais, vinhos, gelados, *sushi*, queijos, petiscos tradicionais e hambúrgueres *gourmet*. Há também bancas de legumes, frutas, padaria e peixe fresco. Promove *workshops*, happy hour, DJ ao sábado e música ao vivo ao domingo. Funciona das 10 horas às 23 horas, de domingo a quarta-feira, e até à 1 hora, de quinta-feira a sábado.



Figura 29 - Registos do Mercado Campo de Ourique por dentro e por fora

Por reunir um conjunto de serviços simples, a logística, a estrutura e a proposta do *Time Out Market* podem ser replicadas com alguma facilidade, sendo a única “barreira de entrada” o valor do investimento na estrutura.

Por fim, é relevante referir os concorrentes indiretos e serviços substitutos. Do ponto de vista de lazer e cultura, o *Time Out Market* pode ser uma escolha entre muitas outras em diversos segmentos, como bares, cinema, teatro, passeio em parques, pontos turísticos, *workshops* e eventos que possam ser considerados para passar um momento com amigos e família em Lisboa.

No limite, toda a oferta de espaços de convívio com serviço de restauração (de refeições completas a snacks) poderá ser considerada concorrente indireto, na medida em que é uma alternativa ao *Time Out Market*.

Quinta-feira, 12 de julho de 2018. Ao acordar, a Sofia, assim como quase todos os 7.7 milhões de utilizadores de Internet em Portugal, pega no telemóvel para ver as suas mensagens. É dia de NOS Alive (festival conceituado de música em Lisboa) e, por isso, todos os amigos estavam ansiosos. A Sofia vestiu-se e saiu de casa, passou pelo quiosque e reparou que todos os jornais destacavam uma notícia:

Data: 11 de julho de 2017

Portugal foi eleito o melhor destino turístico europeu, pelo segundo ano consecutivo, pelos World Travel Awards, os mais importantes prémios do setor, que são conhecidos como os óscares do turismo mundial.

Lisboa recebeu a distinção de “Melhor Cidade Destino da Europa” e o prémio de “Melhor Porto Europeu de Cruzeiros”, pelo terceiro ano consecutivo.

O turismo em Portugal estava em alta, principalmente no verão. A Sofia lembrava-se de ter visto uma notícia recente dos recordes do Turismo em Portugal. Em 2017, o total de dormidas superou 57 milhões e as receitas na área hoteleira ultrapassaram os 2500 milhões de euros e, por isso, sabia que iria encontrar muitos estrangeiros no festival.

2.3 Recapitulação do problema e questões

2007	2010	
<p>Lançamento da revista <i>Time Out Lisboa</i>.</p>	<p>O mercado de revistas em Portugal estava em queda. A equipa da <i>Time Out Lisboa</i> reuniu-se à procura de uma solução para a empresa. Dois caminhos surgiram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrar no meio digital: além de essencial para a sobrevivência, era uma estratégia que já deveria ter sido colocada em prática; • Fazer uma extensão de marca e entrar num novo mercado: não só dar opinião sobre pratos, mas passar a oferecê-los. 	
2014	2016	2018
<p>Depois de algum tempo a planear e obter as devidas licenças e a fazer as obras, o Mercado da Ribeira foi inaugurado.</p>	<p>O site da revista <i>Time Out Lisboa</i> é, finalmente, criado, após desenvolvimento de estratégias digitais com a sede em Londres.</p>	<p>Reconhecimento internacional, sendo referência para a abertura de outros “<i>Time Out Markets</i>” pelo mundo.</p>



Figura 30 - Sedes atuais e futuras do Time Out Market pelo mundo

Questões

O dia 17 de Maio de 2014 marcou muito a vida da Sofia. Passados mais de 4 anos, está a terminar a sua licenciatura em Marketing e vai iniciar um estágio profissional na equipa do *Time Out Market*. Para começar confiante, a Sofia resolveu fazer uma análise de marketing sobre o modelo de negócio.

PARTE I:

Com base nos dados apresentados no caso, responda às seguintes questões sobre o *Time Out Market*:

1. Tendo em conta a Matriz SWOT, identifique as Forças e Oportunidades do *Time Out Market*;

PARTE II:

Com base nos dados apresentados no caso e na metodologia *Business Model Canvas*, responda às seguintes questões:

2. Segmente o mercado identificando os alvos pretendidos;
3. Defina a proposta de valor da marca;
4. Identifique os canais de comunicação, distribuição e venda utilizados;
5. Descreva a relação que a marca estabelece com os seus alvos;
6. Indique quais são as fontes de receita que sustentam o negócio;
7. Indique os recursos necessários à entrega da proposta de valor;
8. Descreva as atividades-chave para garantir a proposta de valor pretendida;
9. Nomeie a tipologia dos parceiros-chave necessários à entrega da proposta de valor;
10. Indique a tipologia de custos associados ao negócio;
11. Aplique os tópicos desenvolvidos anteriormente nos respectivos blocos do *Business Model Canvas* para o *Time Out Market* (ANEXO 5).

A direção da *Time Out Market* está muito contente com o sucesso do Mercado da Ribeira. No entanto, tem consciência que o cenário em Lisboa é muito competitivo, e rapidamente pode aparecer um concorrente à altura. Como tal, para 2019 a direção do *Time Out Market* pretende renovar a marca novamente (como em 2014) e apresentar uma nova proposta à sede *Time Out Company*, em Londres.

Com o aumento de turistas na cidade, bem como o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e do poder de compra português, o cenário torna-se perfeito para uma nova oferta da marca *Time Out* no mercado lisboeta.

Deste modo, tal como em 2010, a direção do *Time Out Market* reuniu-se novamente para um *brainstorm* e desenvolveu 3 propostas.

A Sofia, como elemento da equipa de marketing do *Time Out Market* tem que dar auxílio na avaliação das três hipóteses.

A. TEATRO *TIME OUT*: o teatro será construído em um prédio antigo, na zona central de Lisboa, e será restaurado por dentro para ter uma decoração confortável e sofisticada. A proposta é ser um espaço em Lisboa para peças teatrais, musicais, *stand-up comedies* e concertos de pequena/média dimensão. O melhor do cenário cultural do país, avaliado na *Time Out* e pelos leitores, estará no Teatro. Alinhado à marca mãe, procurar oferecer produções variadas, para proporcionar experiências aos Lisboetas que vão ao teatro.

B. TIME OUT MUSIC FESTIVAL: a cada verão a cidade de Lisboa ganha mais vida, o *Time Out* pretende fazer sua extensão de marca para um festival de música em Lisboa, com artistas nacionais e internacionais. O melhor de diversos estilos musicais ao redor do Mundo - avaliado pela *Time Out* e pelos leitores - estará no Festival, durante 3 dias.

C. TIME OUT BOAT: a proposta é gastronomia no Tejo, uma expansão do serviço de restauração e *workshops* do *Time Out Market* em um novo canal: barcos. O objetivo é criar uma experiência memorável no mais icônico rio de Portugal, o Tejo com passeios de barco acompanhados de jantares servidos pelos melhores *chefs* de Lisboa. Disponível apenas aos fins de semana e com reservas antecipadas. Toda semana o menu é alterado, havendo rotação entre os *chefs* do *Time Out Market*.

Nota: as hipóteses devem ser analisadas sobre os âmbitos de marketing, excluindo da análise e decisões as questões orçamentais e de custos.

PARTE III:

12. Construa o *Business Model Canvas* para cada uma das hipóteses. Caso ache coerente, alguns blocos podem-se repetir;
13. Defina os critérios apropriados a serem utilizados para avaliar a extensão da marca e aplique às três hipóteses;
14. Decida qual a melhor hipótese de extensão de marca para a expansão da proposta de valor do *Time Out Market*.

Boa sorte!

3. Anexos

ANEXO 1 *Time Out Company - About Us*

Time Out Group is a leading global media and entertainment business that inspires and enables people to make the most of the city.

It all began in London in 1968 when *Time Out* helped people explore the exciting new urban cultures that started up all over the capital. Since then, it has consistently maintained its status as the go-to source of inspiration for both locals and visitors alike. Today, *Time Out* is bringing its hunger for discovery and honest voice to 108 cities in 39 countries and has a global average monthly audience reach of 217 million.

Everything *Time Out* does helps people discover, book and share what the world's cities have to offer. Millions of travel and leisure purchasing decisions are being influenced by *Time Out's* unique and trusted high-quality content – curated by professional journalists – about food, drink, entertainment, film, music, attractions, art, culture, shopping, night-life, hotels and travel. With its two divisions *Time Out Digital* and *Time Out Market*, the Group aims to connect consumers and businesses in the leisure, travel and local entertainment sector through B2C and B2B offerings.

Time Out Digital is a multi-platform media, entertainment and e-commerce business with a global content distribution network comprising *websites*, mobile, apps, social channels, magazines, guides, Live Events and international licensing agreements. The Company seeks to grow earnings from B2C and B2B relationships through on-site transactions and advertising from global brands and local businesses.

Time Out Market is a food and cultural market bringing the best of the city together under one roof: its best restaurants, bars and cultural experiences, based on *Time Out's* editorial curation. *Time Out Market* is currently present in Lisbon and the Group is rolling this successful format out to new cities.

Since June 2016, *Time Out Group* plc is listed on London's AIM stock exchange, trading under the ticker symbol 'TMO'.

ANEXO 3 Entrevista *Time Out Lisboa*

Abaixo encontram-se descritos os principais pontos da entrevista com a gestora de marketing da revista *Time Out Lisboa*, Sara Pereira (S.P.), em Janeiro de 2018; realizada pela autora via e-mail.

Pode-me dizer como foi a passagem da *Time Out* da revista para o *online*? Qual foi a percepção de mercado naquele momento e atualmente sobre estar no digital? Quais os objetivos na altura? Houve uma estratégia de marketing traçada?

S.P.: A *Time Out Lisboa* é uma revista que, durante 9 anos, apenas teve uma presença em papel e redes sociais. A criação do *website* veio numa altura francamente tarde para o mercado em que estamos inseridos, mas veio responder a uma necessidade urgente de evoluir a marca e trazê-la para o universo digital onde a audiência está inserida. Como parte de um grupo global, a passagem para o *online* beneficiou de uma estratégia digital pensada por um grupo que já tem muitos anos de experiência em criar e fazer crescer os produtos *Time Out* no meio digital. Toda a estratégia de passagem para o digital assentou num trabalho exaustivo de estudo de mercado, tendências de pesquisa e optimização de conteúdos para corresponder às oportunidades de SEO. Embora algo novo para uma equipa que, até então, era exclusivamente dedicada à produção da revista, a *Time Out Lisboa* beneficiou da sua já grande presença nas redes sociais para catapultar o site no momento do lançamento. É uma marca que já antes de ter um *website*, já tinha uma grande presença nas redes sociais e reconhecimento da marca.

A estratégia de crescimento foi delineada com base em alguns factores:

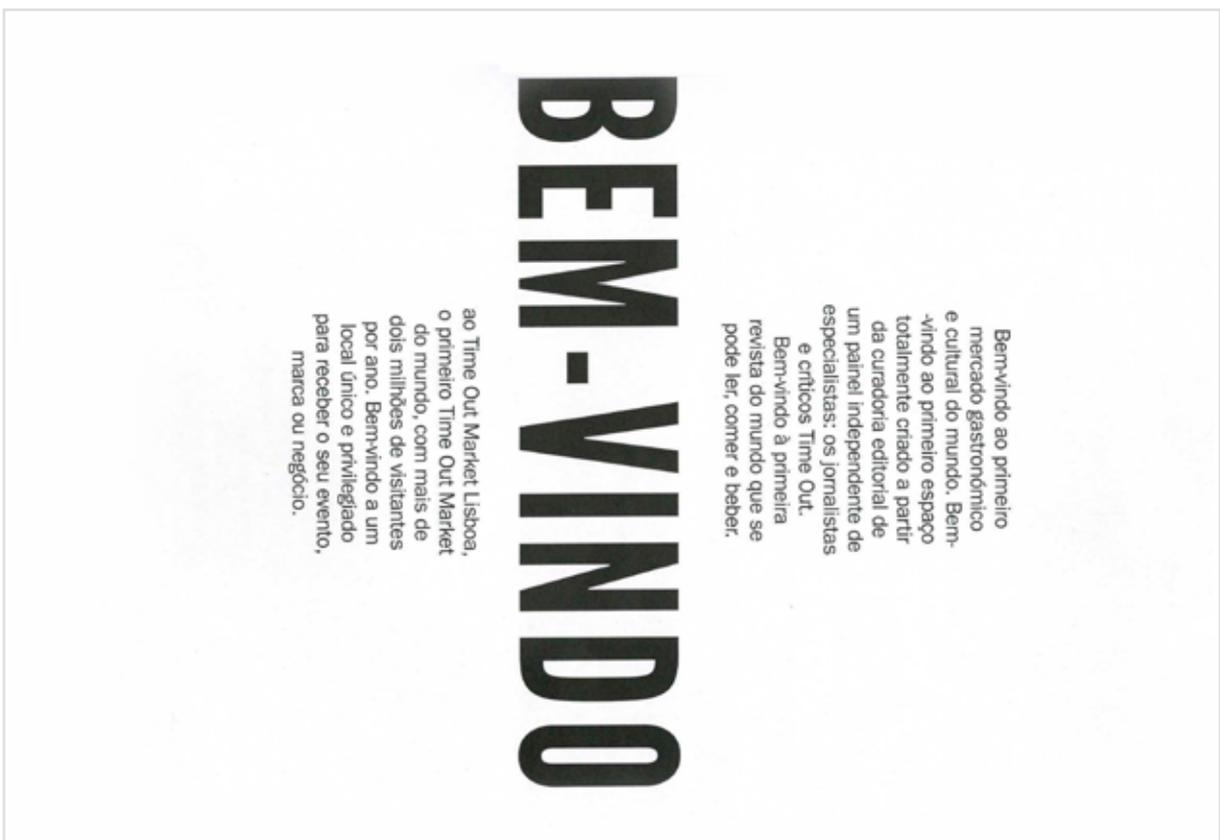
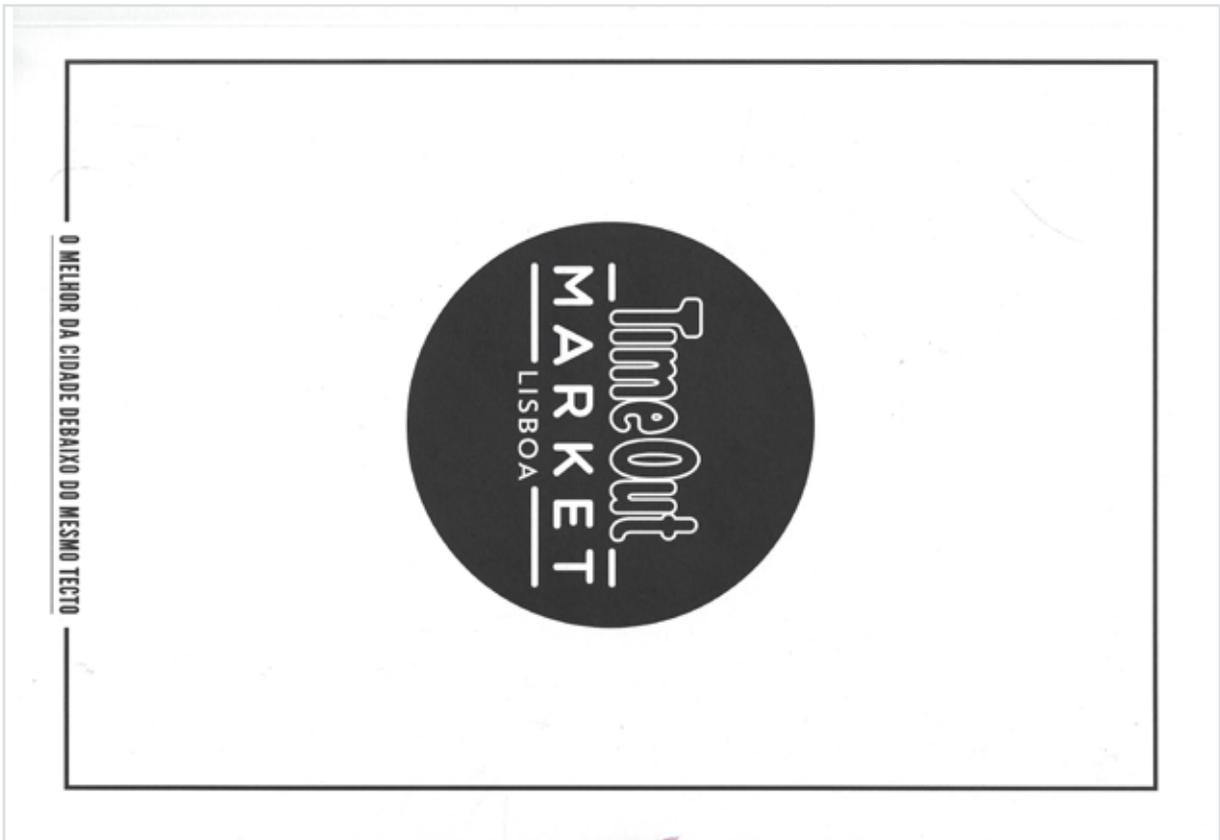
- Aposta forte em toda a componente de SEO;
- Tráfego potencial gerado pela presença em redes sociais e, conseqüentemente, potencial de crescimento das principais redes sociais em que está presente: Facebook, Instagram, Twitter e YouTube;
- Aposta em tendências de marketing digital e no seu crescimento expectável: por exemplo, vídeo;
- Turismo de Lisboa e potencial gerado pela audiência que daí advém.

Sei que a revista é parte de uma organização maior e teve origem fora de Portugal. Pode clarificar como funciona esse contrato/parceria entre a *Time Out Lisboa* e a matriz, em Londres?

S.P.: Há dez anos atrás, quando foi criada a *Time Out Lisboa* (26 de Setembro de 2007), a revista funcionava como um *franchising*, regendo-se pelas leis da franquia.

No entanto, em Novembro de 2015, o grupo *Time Out Company*, detentor da marca a nível mundial e regido pela equipa da Londres, avançou com a aquisição das edições portuguesas da revista, tanto de Lisboa como do Porto. Desta forma, a revista deixou de ser um *franchising*, passando a ter uma relação mais directa e próxima com a casa mãe.

ANEXO 4 Prospecto *Time Out Market*







MARCA

O guia nº 1 do mundo para quem gosta de arte, espetáculos, comer e beber, cinema, viajar e muito mais.

A REDE TIME OUT

107 cidades

111,000,000 CONTACTOS GLOBAIS MENSUAIS

THINK GLOBAL, ACT LOCAL

A marca de comunidade mais forte do mundo

51% **79%**

15-34 ANOS ESTÁGIO SOCIAL ABCI



CURADORIA

Um conceito único de curadoria gastronómica e cultural feita por um painel independente de especialistas na cidade - os jornalistas e críticos Time Out. So uma regra:

SE É BOM VEM NA REVISTA, SE É ÓPTIMO VAI PARA O MERCADO.

O MODELO DE CURADORIA

- 0.1% SÃO CONVIDADOS PARA O MERCADO
- 1% RECEBEM 4 OU 5 ESTRELAS
- 15% SÃO VISITADOS PELOS CRÍTICOS
- 55% SÃO VISITADOS PELOS JORNALISTAS

RESTAURANTES DA CIDADE

1/1000 RESTAURANTES ESCOLHIDOS*

Plata

*O modelo Time Out Lisboa, de 2007 a 2016



GOMER E BEBER

COMER Das estrelas Michelin aos segredos mais bem guardados da cidade, o Time Out Market junta os melhores Chefs e restaurantes de Lisboa numa experiência gastronómica inspiradora, genuína e acima de tudo, acessível.

A GERAÇÃO FOODIE EM NÚMEROS

- 55%** PREFEREM COMER EM RESTAURANTES CENAS COMPLETAS
- 40%** TÊM UMA NOVA SISTEMA DE RESTAURANTE COM A COMIDA
- 48%** EXPERIMENTAM COMIDA ABERTAMENTE MUITO MAIS
- 52%** PREFEREM ATENDIMENTO CASUALMENTE A UM RESTAURANTE E MUITO MAIS

#FOODPINN
NO INSTAGRAM

96,622,410

MÉDIA DE 3 TAGS POR SEGUINDO**

TIME OUT BAR
Os melhores cocktails da cidade. Sempre com curadoria.

TIME OUT BAR PARA MARCAS
Um "cocktail" de soluções para marcas que junta digital, editorial e ponto de venda.

© Copyright 2015 Time Out Market. Todos os direitos reservados. Lisboa, Portugal. Maio 2015



CULTURA E EVENTOS

CULTURA De concertos a exposições, de passagens de modelo e feiras profissionais, uma sala única na cidade, com vista para o mercado e inúmeras possibilidades para as necessidades de promotores, empresas e clientes.

EVENTOS De aulas de cozinhas a master classes, de ativações de marca a conteúdos audiovisuais, um espaço diferente e inspirador para eventos empresariais, sessões de team building e muito mais.







EDIFÍCIO

UM EDIFÍCIO HISTÓRICO
Construído em 1882, o Mercado da Ribeira é o maior, mais antigo e mais importante mercado da cidade de Lisboa.

UMA RENOVACÃO INSPIRADA
Um projecto dos Arquitectos Aires Mateus, aclamado local e internacionalmente.

7,000 M ²	ÁREA TOTAL TIME OUT MARKET LISBOA
3,000 M ²	ÁREA FOOD HALL



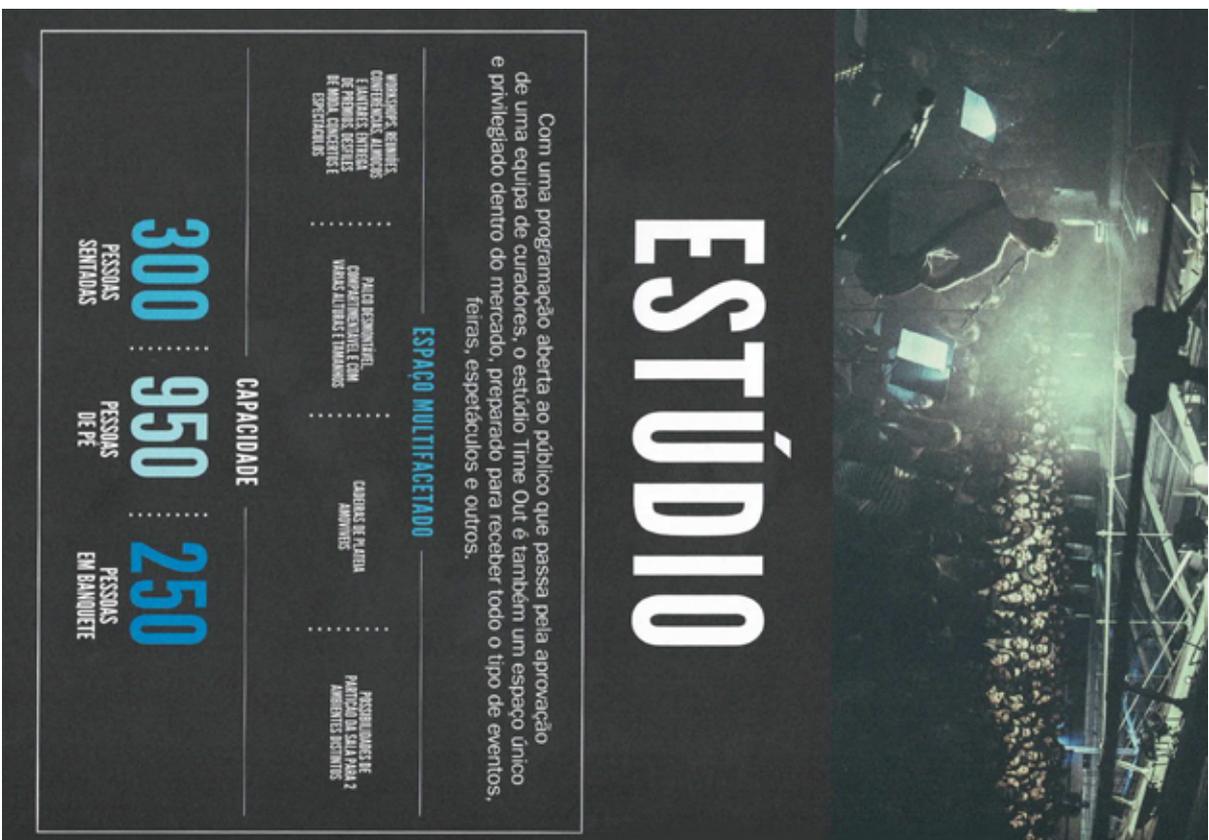
MERCADO

800 LUGARES SEMANAIS	950 PESSOAS SEMANAIS	24 MINI RESTAURANTES	12 BARES E LOJAS
45,000 - 80,000 VISITANTES SEMANAIS		+2,000,000 VISITANTES ANUAIS	
PARCEIRO TECNOLÓGICO SAMSUNG			



EVENTOS

Habitado a receber milhares de pessoas todos os dias, o mercado também está preparado para receber o seu evento. Contacte-nos para mais informações: eventos@timeoutmarket.com



ESTÚDIO

Com uma programação aberta ao público que passa pela aprovação de uma equipa de curadores, o estúdio Time Out é também um espaço único e privilegiado dentro do mercado, preparado para receber todo o tipo de eventos, feiras, espetáculos e outros.

ESPAÇO MULTIFACETADO

WORKSHOPS, SEMINÁRIOS, CONFERÊNCIAS, ALMOÇOS DE TRABALHO, ENCONTROS DE NETWORKING E COM MUITAS ALTERNATIVAS E ESPECIALIDADES

PAISAGIO SONORIZADO, COMPARTIMENTAÇÃO E COM VÁRIOS ALTOS E TAVANOS

CABEDOS DE PAREDE AMOVÍVEIS

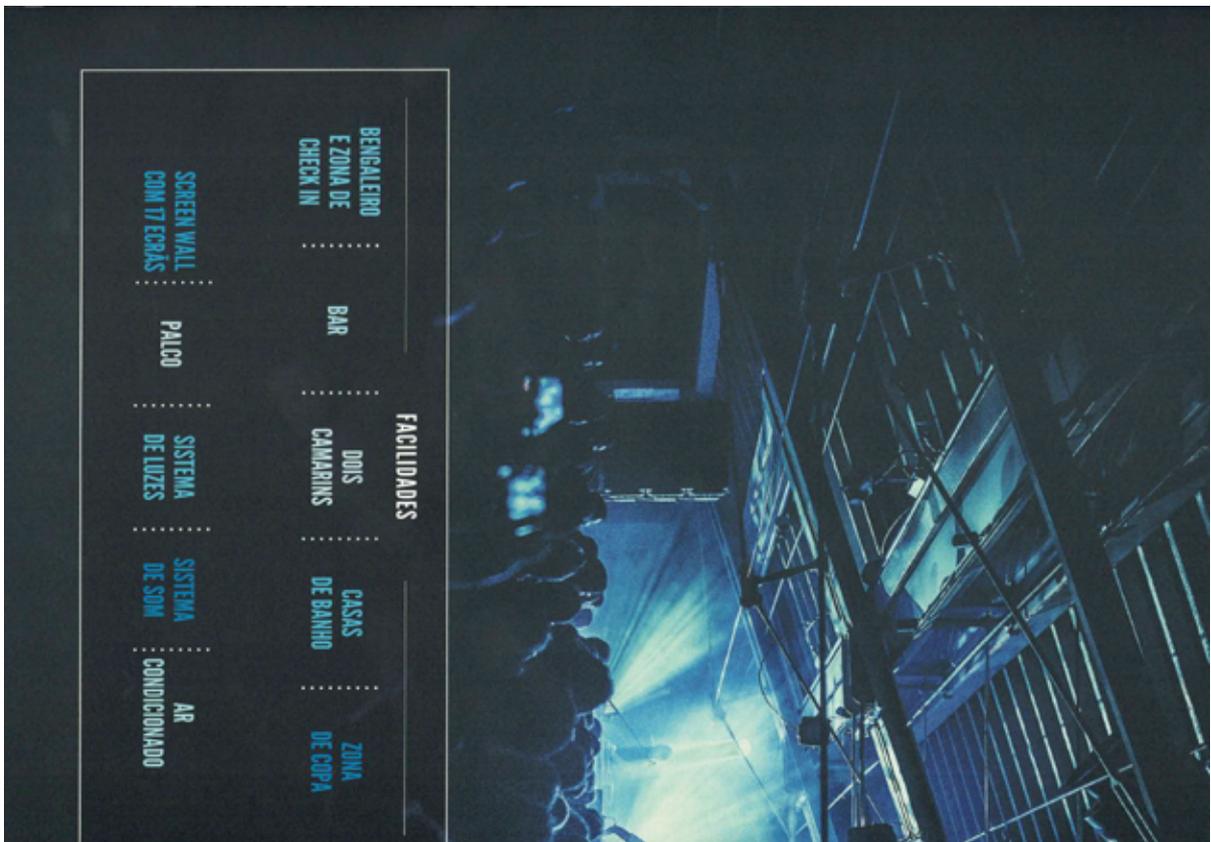
POSSIBILIDADE DE PARTICIPAÇÃO NA SUA ÁREA 2 AMOVÍVEIS DECORATIVOS

CAPACIDADE

300 PESSOAS SENTADAS

950 PESSOAS DE PÉ

250 PESSOAS EM BANQUETE



Time Out MARKET LISBOA

ACADEMIA

A primeira escola de cozinha a funcionar dentro de um food hall é um espaço para aprender, aperfeiçoar e partilhar o amor pela comida, perfeito para eventos empresariais, activations de marca, sessões de team building e muito mais.

Oficinas e workshops para escolas, empresas e a sua equipa.

ESPAÇO VERSÁTIL

- INICIA A INVESTIDA NO CHER E EM TEMPO DA ACADÉMIA PARA AGRUPAR LOGÓTIPO E IDENTIFICAÇÃO NO CHER
- DESIGN DE PROGRAMAÇÃO A NÍVEL DA MESA
- TITULO VENTEMPANIA COM PLACA, TAPAS, TENSORES, MACHO BOMBA, TAPAS E ENTRELIGANTE COZINHA
- LIBRARIAS
- SEQUÊNCIAS PARA REFERÊNCIAS BENTON DE ADEQUAÇÃO

CAPACIDADE 22

EQUIPAMENTOS TÉCNICOS

- 1 SISTEMA DE SOM AMBICULAR S/FILOS
- 2 ECRIAS LED PARA COMUNICAÇÃO





ANEXO 5 *Business Model Canvas*

PARCERIAS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÕES COM OS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CHAVE			
ESTRUTURA DE CUSTOS		FLUXOS DE RENDIMENTO		

Fonte: Livro “Criar Modelos de Negócio” de Osterwalder, A. and Pigneur, de 2010, editora Dom Quixote.

ANEXO 6 Entrevista *Time Out Market*

Abaixo encontram-se descritos os principais pontos da entrevista com a diretora de marketing do Time Out Market, Vânia Delgado (V.D.), em Janeiro de 2018; realizada pela autora no Mercado da Ribeira.

Pode-me contar como foi a passagem da revista para o mercado?

V.D.: Chegámos a um ponto em que já tardiamente percebemos que devíamos estar no meio digital, mas não era suficiente, a marca tinha que evoluir. Procurámos uma saída e aos poucos o mercado foi surgindo. Não foi fácil, tivemos que correr atrás de licitações e obras. É uma iniciativa 100% portuguesa. Mas nunca perdemos o nosso foco, queríamos algo completamente focado em qualidade e experiência.

Qual o target do *Time Out Market*?

V.D.: A revista é para um nicho, são pessoas urbanas, cosmopolitas, que vivem em Lisboa e gostam de sair. A nossa comunicação é 90% voltada para esse público, apesar de termos 10% de publicidade impressa para visitantes de Lisboa. Basicamente os *flyers* que temos em Santa Apolónia. O nosso objetivo é fazer algo para os lisboetas, e percebemos que como consequência, os visitantes de Lisboa querem estar onde os locais estão.

Mas percebem que a maioria do público frequentador são visitantes de Lisboa, certo?

V.D.: Sim, sem dúvidas. Apesar de não ser o nosso foco na comunicação, 80% dos nossos consumidores são os visitantes de Lisboa. É como eu disse, eles querem estar onde os locais estão.

Quem vêm como concorrentes?

V.D.: Nós não temos concorrentes. Nenhum outro estabelecimento em Lisboa, oferece o mesmo que nós, com o mesmo nível de experiência. Trazemos as principais seções da revista para o mercado, para os Lisboetas desfrutarem.

Qual o próximo passo?

V.D.: Depois de 1 ano da abertura do mercado, a *Time Out Company*, em Londres, comprou a ideia. Agora estão a trabalhar na internacionalização do mercado, tendo já algumas previsões de abertura para Miami, New York e outros lugares.

E quanto à equipa de Portugal?

V.D.: Nós temos algumas ideias em vista, mas ainda não podem ser reveladas.

4. Nota Pedagógica

4.1 Tema central

Partindo do conceito inovador do *Time Out Market*, o aluno é convidado a conhecer a sua história de sucesso, a analisar o seu modelo de negócio e a propor possíveis estratégias de extensão da marca. Para esta análise, é proposta a aplicação do *Business Model Canvas*, um modelo de cocriação e baseado em *design thinking*³, que define a forma como uma organização cria, proporciona e entrega valor.

4.2 Resumo do caso

A marca *Time Out* está presente no cenário de Lisboa desde 2007. Primeiro, no formato de revista impressa, posteriormente, nas redes sociais e, desde 2016, com o seu próprio site com os conteúdos da revista; além do *Time Out Market*, um empreendimento bem-sucedido desde a sua abertura em 2014.

Um nome consistente e reconhecido pelos portugueses e estrangeiros, a *Time Out Lisboa* faz questão de manter forte o seu posicionamento como uma marca que oferece o melhor de Lisboa para os lisboetas, da revista para o Mercado da Ribeira.

É uma marca cosmopolita e dinâmica, que está sempre à procura de se superar. Neste sentido, em 2019 vai relançar-se no mercado de Lisboa com um novo modelo de negócio.

4.3 Público-alvo do caso

Este caso pedagógico destina-se a:

- Alunos de licenciatura e mestrados das áreas curriculares de Gestão, Marketing e Comunicação;
- Quadros de Marketing ligados à gestão da comunicação e das marcas;
- Professores (e formadores) das áreas citadas no item anterior que queiram desenvolver conteúdos atuais e exemplos reais do mercado português em sala de aula;
- Outros interessados no *Business Model Canvas*.

³ *Design thinking* é uma metodologia para solução de problemas. Existem cinco fases que podem capacitar qualquer pessoa a aplicar os métodos do *design thinking* para resolver problemas complexos que ocorrem nas empresas, nos países e até mesmo no Planeta. As cinco fases do *design thinking* de acordo com o Instituto Hasso-Plattner de *Design*, de Stanford, são empatizar (compreender as necessidades humanas envolvidas), definir (o problema com foco no ser humano), idealizar (gerar novas soluções), prototipar (modelar as soluções encontradas) e testar (validar as soluções para o problema) (Dam & Siang, 2018).

4.4 Objetivos pedagógicos

Em termos pedagógicos, o presente caso permite:

- Dominar os conceitos de proposta de valor e a sua extensão de marca;
- Conhecer o conceito de sucesso no mercado nacional atual: *Time Out Market*;
- Conhecer e aplicar o *Business Model Canvas* enquanto ferramenta de análise e definição de modelo de negócio.

Após aplicar o caso, os alunos deverão ser capazes de:

- Conhecer o conceito inovador do *Time Out Market* de Lisboa;
- Identificar forças e oportunidades do *Time Out Market*;
- Aplicar os conceitos de proposta de valor, expansão da proposta de valor e extensão de marca;
- Desenhar o modelo de negócios, através da metodologia *Business Model Canvas*:
 - Segmentar o mercado, identificando os alvos pretendidos;
 - Definir a proposta de valor da marca;
 - Identificar os canais de distribuição e vendas utilizados;
 - Descrever a relação que a marca estabelece com os seus alvos;
 - Identificar as fontes de receita que sustentam o negócio;
 - Indicar os recursos necessários à entrega da proposta de valor;
 - Descrever as atividades-chave para garantir a proposta de valor pretendida;
 - Nomear a tipologia de parceiros necessários à entrega da proposta de valor;
 - Indicar a tipologia de custos associados ao negócio.
- Definir e avaliar critérios para extensão de marca.

4.5 Revisão de Literatura

Dado o caso pedagógico proposto ser sobre a proposta de valor do *Time Out Market* como base para a extensão da marca, a presente Revisão de Literatura foca-se na análise dos conceitos de marca e proposta de valor e na interdependência entre a expansão da proposta de valor e a extensão de marca, além dos possíveis critérios de avaliação de uma proposta de valor. Adicionalmente - e por ser pedida a utilização do *Business Model Canvas* como ferramenta de análise da proposta de valor atual e de construção de possíveis futuras propostas de valor do *Time Out* -, os conceitos de modelo de negócio e *Business Model Canvas* são também objeto desta Revisão de Literatura.

4.5.1 Marca: o que é

Segundo a American Marketing Association (AMA), marca é um “nome, termo, *design*, símbolo, ou qualquer outro aspecto que identifique um bem ou serviço de um vendedor como distinto de outros vendedores”. Para Kotler & Keller (2006), esta distinção pode ser: funcional, racional ou tangível - relacionada com o desempenho do produto da marca; ou mais simbólica, emocional ou intangível - relacionada com o que a marca representa. Neste âmbito, a AMA considera uma marca como uma experiência do cliente representada por uma coleção de imagens e ideias.

Chernatony & Riley (2010) vão mais longe e identificam 12 principais categorias para definir marca, das quais iremos analisar três: marca como empresa, marca como sistema de valor e marca como valor agregado.

Na perspectiva da marca como empresa, é vital que a sua identidade corporativa seja instantaneamente reconhecível (The Economist, 1994, em Chernatony & Riley, 2010). Ao “emprestar” o património acumulado pelo nome da empresa, as linhas de produtos tornam-se uma extensão da personalidade da marca (Vick, 1993, em Chernatony & Riley, 2010)

A vantagem de uma marca como empresa consiste na oportunidade de alcançar um foco coerente em todo o portefólio da marca e transmitir mensagens consistentes a todos os interessados (Chernatony & Riley, 2010).

Já na perspectiva de marca como um sistema de valor, Clark (1987) observa que os consumidores encontram valor na marca, na sua herança, na sua experiência pessoal com a marca e na forma como a mesma reflete o que o indivíduo defende. Sob esta perspectiva, as marcas individuais são representações de grupos únicos de valores (Chernatony & Riley, 2010).

Esta definição é importante, porque “desafia” a organização a levar em consideração não apenas a capacidade funcional da marca, mas também a relevância para os consumidores dos valores e significados simbólicos agregados à marca.

Os autores consideram também o conceito de marca como valor agregado, citado na literatura como meio de diferenciar marcas, obter vantagem competitiva e possivelmente cobrar um preço *premium* (Chernatony & Riley, 2010). Jones (1986) e King (1973) definem o valor agregado como os benefícios não funcionais, para além das características funcionais de um produto.

Jones (1986) argumenta que os valores agregados são a parte mais importante da definição de uma marca, diferenciando entre um produto (algo com um propósito funcional) e uma marca: “Uma marca é um produto que fornece benefícios funcionais e valores agregados que alguns consumidores valorizam o suficiente para comprar ”.

4.5.2 Proposta de valor: o que é e como se define

Atualmente, as empresas enfrentam enormes mudanças no mercado, o que as força a examinar criticamente a maneira como criam valor e atendem os clientes (Davis, 2013; Ten Hompel & Kerner, 2015; Harmon, 2016, em Johannsen, 2018).

A proposta de valor é o benefício que pode ser dado pela empresa aos clientes (Payne & Frow, 2011). Acerca desta perspectiva, Biloshapka & Osiyevskyy (2018) acrescentam que não é só “o benefício”, mas o conjunto de benefícios prometidos que a empresa oferece aos seus consumidores. Mais ainda, é uma combinação de “benefícios oferecidos” com o “preço cobrado” (Johannsen, 2018).

Uma proposta de valor multidimensional compreende diferentes níveis de benefícios prometidos em determinadas dimensões ou atributos de qualidade (performance), como velocidade, confiabilidade, acessibilidade, capacidade ou status (Biloshapka e Osiyevskyy, 2018).

Já para Osterwalder & Pigneur (2010), a proposta de valor vai além dos benefícios. Segundo estes autores, a proposta de valor constitui a razão pela qual os clientes preferem uma empresa, em vez de outra. A proposta de valor resolve os problemas dos clientes ou satisfaz-lhes necessidades. Cada proposta de valor consiste num conjunto selecionado de produtos e/ou serviços que satisfazem as exigências de um segmento de clientes específico.

Ballantyne et al. (2011) concordam que a proposta de valor é o que a empresa oferece ao mercado e acrescentam que o seu valor inerente é entregue ao cliente pela empresa e que os clientes não interferem diretamente no processo de construção da proposta de valor. Contudo, isto não exclui o facto de que os clientes podem ser cocriadores de valor, uma vez que a partilha de conhecimento é da maior importância no processo de construção da proposta de valor (Ballantyne et al., 2011; Vargo & Lusch, 2004).

Payne & Frow (2011) enfatizam que o valor, em si, só é criado depois de a oferta colocada em prática ser experimentada pelos clientes. No âmbito da experiência gerada pela proposta de valor, Kotler & Keller (2006) reforçam ainda que as proposições de valor consistem em todo o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; são mais do que o posicionamento central da oferta. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências pelas quais o cliente passará para obter e usar a oferta.

Algumas propostas de valor podem ser inovadoras e representar uma oferta nova ou disruptiva; outras propostas de valor podem ser similares a ofertas já existentes no mercado, mas com características ou atributos adicionais (Osterwalder & Pigneur, 2010). Assim, a segmentação é uma parte crucial do processo de construção da proposta de valor, na medida em que ajuda os

gestores a explorar oportunidades separadamente e a determinar qual é a melhor maneira de explorar o mercado (Lanning, 1998).

Uma forma viável de aumentar a atratividade da proposta de valor está no conhecimento dos consumidores, por exemplo, os seus problemas e necessidades mais urgentes refletem-se em dimensões de qualidade específicas. Este entendimento dos consumidores e o foco baseado em problemas (em vez de baseados em soluções) permitem ajustar as dimensões de qualidade prometidas de uma maneira ideal. O foco no problema permite que os gestores descubram inúmeras oportunidades para melhorar os benefícios oferecidos, mantendo a proposta de valor relevante ao longo do tempo (Biloshapka & Osiyevskyy, 2018), percebendo a oportunidade de uma extensão de marca de acordo com as novas necessidades dos seus atuais consumidores ou de novos consumidores.

4.5.2.1 Expansão da proposta de valor através da extensão da marca

Um produto é definido como um conjunto de benefícios, na maioria das vezes tangíveis, oferecidos para troca. Este processo envolve gestão de marketing para interpretar a procura e para a engenharia produzir uma oferta (Souder, 1988). Deste modo, o desenvolvimento de novos produtos (serviços) é a gestão do processo que resulta em ideias (conjunto de benefícios) para o mercado (Cooper, 1983).

Segundo Kotler & Armstrong (2008), a estratégia de marca para novos produtos deve ser analisada na perspectiva de categoria versus marca, sendo estas novas ou existentes, como pode ser visto na tabela:

		CATEGORIA DE PRODUTOS	
		EXISTENTE	NOVA
MARCA	EXISTENTE	Extensão de linha	Extensão de marca
	NOVA	Multimarcas	Novas marcas

Em virtude do tema do presente caso pedagógico, a extensão de marca será o foco de análise.

As extensões de marca são uma das técnicas mais antigas de aplicação de marca. Muitas organizações são tentadas a estender uma marca popular e bem-sucedida a novos mercados (Rooney, 1995).

Uma empresa que deseja estender uma marca a novos mercados deve garantir que o link seja óbvio. Por outras palavras, deve ser óbvio para os consumidores a razão por que uma empresa vai usar o nome da marca - existente - em um novo produto. (The Economist, 1988, em Rooney, 1995). Aaker (1990) e Rooney (1995), acrescentam que utilizar um nome de uma marca consolidada reduz substancialmente os riscos de introdução de um novo produto.

Segundo Aaker (1990), um nome forte de marca constitui um ativo incalculável, o qual os gestores devem saber quando explorar ou proteger - e como diferenciar os dois momentos. Para tal, Nedergaard & Gyrd-Jones (2013) afirmam que as marcas são uma fonte valiosa de crescimento, que fornecem um senso de direção sobre como os portefólios de produtos podem ser estendidos com sucesso para mercados ou categorias novas e lucrativas (Lee et al., 2016).

Como referido, esta extensão pode ser extremamente lucrativa, no entanto, pode também ser perigosa: no pior cenário, uma expansão de marca mal planeada pode prejudicar seriamente a imagem do produto original e impedir a implementação de outra marca, mesmo que essa tenha associações únicas e apresente um crescimento potencial (Aaker, 1990).

Para uma expansão bem-sucedida, além de um nome de marca forte, é necessário que haja envolvimento do consumidor com a marca, que é entendido como a criação de uma conexão mais profunda e significativa entre a empresa e o consumidor (Kumar et al., 2010, em Khan et al., 2016). Com esta conexão estabelecida e a partir do momento em que o consumidor já se identifica com os valores da marca, fica mais fácil para uma empresa fazer uma extensão de marca bem-sucedida.

Segundo Kotler & Keller (2006), as duas principais vantagens de extensão de marca passam pelo facto de que elas podem facilitar a aceitação de um novo produto, assim como podem fornecer feedback positivo para a marca-mãe.

Foi descoberto que a atitude - predisposição para responder de maneira favorável ou desfavorável (Chapman & Aylesworth, 1999, em Ramanathan & Purani, 2014) - em relação à marca-mãe, está positivamente relacionada com a atitude em relação à extensão (Aaker & Keller, 1990, em Ramanathan & Purani, 2014). Vários estudos relatam que o efeito da atitude em relação à marca-mãe reflete-se na atitude em relação à extensão, tornando-se mais forte quando há mais conexão e coerência na categoria do produto (ou seja, semelhança entre o produto/marca original e o produto/marca de extensão) (Ramanathan & Purani, 2014).

De facto, pesquisas anteriores mostram que a chave para construir uma marca de sucesso e distingui-la das marcas concorrentes reside na capacidade de a empresa de agir de forma inovadora e desenvolver maneiras exclusivas de fornecer valor superior aos clientes. (Weerawardena et al., 2006; Wong & Merrilees, 2008, em Lee et al., 2016).

Isto pode ser feito pelos gestores da marca através da identificação das características do produto principal, da consideração de como o mesmo poderia ser aprimorado e melhorado com serviços complementares e da determinação da melhor forma de projetar a experiência geral de serviço. Estas decisões são moldadas pela categoria de serviço da oferta, exigindo a consideração de que benefícios criam mais valor para o público-alvo (Lovelock & Wright, 2002).

Este processo de criação de valor nada mais é do que a expansão da proposta de valor, através do desenvolvimento de um novo produto para uma marca já existente, ou seja, uma extensão de marca baseada na expansão da proposta de valor.

Por fim, além das decisões estratégicas para realização da extensão, Gulati & Desantola (2016) explicam que, para gerir o crescimento, as empresas têm de operar e agir sem perder a sua identidade. Para tal, citam quatro atividades importantes que precisam de ser estudadas e analisadas: contratação de especialistas, desenvolvimentos de estrutura de gestão, construção de planeamento e previsão e manutenção da cultura da marca.

4.5.2.2 Critérios para avaliação da extensão de marca / expansão da proposta de valor

Entender como os consumidores avaliam a adequação entre uma extensão de marca e a marca mãe exige que se saiba exatamente quais os aspectos da proposta de valor serão comparados (Park et al., 1991).

O consumidor inconscientemente espera da extensão de marca o mesmo nível de qualidade da marca mãe, refletindo sua opinião inicial na extensão. Por isso, o sucesso da extensão de uma marca depende de algumas suposições acerca do comportamento do consumidor, citadas por Aaker & Keller (1990):

- 1) Os consumidores mantêm na memória imagens positivas e atitudes favoráveis em relação à marca mãe
- 2) Estas associações positivas facilitam a formação de novas imagens positivas e atitudes favoráveis em relação à extensão da marca

A avaliação dos consumidores sobre a relação da qualidade da imagem da marca mãe com a qualidade da imagem da extensão de marca é positiva apenas quando as categorias de produto se “encaixam”. Tal relação entre a marca mãe e a extensão pode ser complementar, substituta ou transferível (Aaker & Keller, 1990).

Os critérios e a avaliação dos consumidores sobre a extensão de marca – e expansão da proposta de valor – são aspectos subjetivos, referentes à formação de opinião de cada um sobre a marca.

Segundo Völckner & Sattler (2006), há 10 critérios que podem influenciar o sucesso da extensão de marca.

1. Qualidade da marca mãe
2. Histórico de extensões de marca
3. Convicção da marca mãe
4. Experiência da marca mãe
5. Suporte de marketing
6. Aceitação do mercado
7. Similaridade entre a marca mãe e a extensão
8. Comparação de utilidade dos atributos de produto da marca mãe e da extensão
9. Risco percebido
10. Inovação para o consumidor

Com base nesta análise foram definidos alguns critérios de forma a avaliar a expansão da proposta de valor da marca: alinhamento da proposta de valor, agregação de valor, grau de diferenciação no mercado, know how da oferta de serviço, investimento inicial, facilidade de desenvolvimento (infraestrutura), complexidade de gestão, atratividade da indústria, crescimento do mercado, procura pelo serviço, concorrência direta, canibalização com o *Time Out Market*, sazonalidade, potencial de rentabilidade e barreira legal.

4.5.3 Modelos de negócio

4.5.3.1 Modelos de negócio tradicionais

Os modelos de negócio surgiram para explorar como as organizações adaptam a sua arquitetura de negócio para endereçar a criação de múltiplas formas de valores económicos, sociais e ambientais (Bocken et al., 2014; Rauter et al., 2015).

Apesar do surgimento e desenvolvimento de uma literatura entusiasmante sobre modelos de negócios, segundo Biloshapka & Osiyevskyy (2018), a base fundamental ainda carece de definição consensual.

Biloshapka & Osiyevsky (2018) afirmam existir na literatura várias descrições, tais como uma “combinação específica de recursos” (DaSilva & Trkman, 2014), “*design* ou arquitetura” (Teece, 2010), “articulação entre diferentes áreas de atividade” (Demil & Lecocq, 2010), “modelo que descreve a maneira como a empresa conduz seus negócios” (Zott & Amit, 2013), “lógica heurística” (Chesbrough & Rosenbloom, 2002), ou “modelo estrutural” (Zott & Amit, 2008).

Verrue (2014) refere que, para Peter Drucker, um bom modelo de negócio responde às seguintes questões: Quem é o cliente? O que o cliente valoriza? Como ganhamos dinheiro nesse negócio?

Qual é a lógica económica subjacente que explica como podemos entregar valor aos clientes a um custo adequado?

Joyce (2016) relata a pesquisa efetuada por Gassmann et al. (2014) sobre padrões de modelos de negócios realizados por investigadores da Universidade de St. Gallen, onde foram estabelecidos 55 modelos de negócios, classificados em económicos, ambientais e sociais. A pesquisa referida demonstra a vasta investigação sobre o conceito de modelos de negócio na atualidade.

Apesar de as múltiplas propostas e de o uso genérico do termo gerarem uma confusão conceptual (Osterwalder et al., 2005), pode-se concordar que os modelos de negócio (como um campo teórico definido) descrevem a arquitetura da organização entre estratégia e atividades (Osterwalder et al. 2005; Teece, 2010). Como tal, o modelo de negócio forma a base para entender como uma organização se posiciona para criar e capturar valor no mercado (Stähler, 2002; Rauter et al., 2015).

4.5.3.2 Sistema que garante a produção e entrega da proposta de valor

O valor é o “coração” de qualquer modelo de negócios, sendo por isso, relevante entender qual o valor oferecido para cada cliente (Verrue, 2014).

No âmbito da criação e captura de valor, uma tendência importante nos mercados de produtos contemporâneos, sejam bens industriais ou bens de consumo, é a “servitização” de modelos de negócios (Cook, 2018; Visnjic & Van Looy, 2013; Visnjic et al., 2016), quando a oferta de produtos é integrada com uma oferta de serviço correspondente. Como efeito, esta integração produto-serviço permite um aumento dinâmico da disposição dos consumidores, oferecendo maior conveniência, o que representa uma dimensão adicional crucial da qualidade da proposta de valor.

Conclui-se, assim, que os modelos de negócio são uma representação das abordagens que as organizações desenvolvem para entregar a proposta de valor pretendida (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). Tradicionalmente, este conceito foi aplicado para captação de valor económico (Teece, 2010), mas, nos últimos anos, esta ideia estendeu o seu âmbito para a captação de valor económico, social e ambiental (Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Zott et al., 2011).

4.5.3.3 *Business Model Canvas*

Neste caso pedagógico foi explorado o modelo *Business Model Canvas* por se tratar de uma ferramenta que permite analisar modelos de negócio existentes e construir novos.

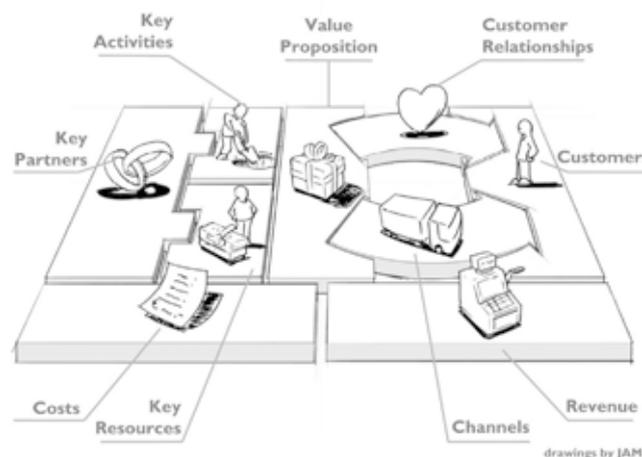
O *Business Model Canvas* foi apresentado por Alexander Osterwalder, em 2008, e, posteriormente, aprimorado com 470 profissionais de 45 países. Este modelo permite descrever e refletir sobre o modelo de negócio de uma organização com o objetivo de criar novas estratégias. (Osterwalder e Pigneur, 2010).

A literatura sobre o *Business Model Canvas* ainda é escassa. Zott & Amit (2010) relataram que “dada a importância vital do modelo de negócios para empreendedores e gestores gerais, é surpreendente que a pesquisa acadêmica (com algumas exceções) realizada até ao momento tenha dedicado pouca atenção a este tópico. Precisamos de um conjunto de ferramentas conceptuais que permitam aos gestores empreendedores projetar o seu modelo de negócios futuro e analisar os seus projetos atuais para torná-los aptos para o futuro” (Fauvel, 2013).

Esta revisão de literatura baseou-se principalmente no livro *Criar Modelos de Negócio*, publicado em 2010, da autoria de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, criadores do modelo.

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2010), um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor. O *Business Model Canvas* foi desenvolvido com base nesta descrição.

O *Business Model Canvas* consiste numa ferramenta de criação e análise de modelos de negócio que possui nove componentes básicas (ou “blocos”). Em vez de estarem simplesmente alinhadas, as componentes são colocadas numa tela (“canvas”), de modo que a visualização da relação dos diferentes tópicos seja aprimorada. Isto ajuda o utilizador a mapear, discutir, projetar e inventar novos modelos de negócios (Maurya, 2010 in Fauvel, 2013). A tela apresenta uma lógica específica: do lado esquerdo encontram-se as componentes do negócio relacionadas com o produto e no lado direito as componentes de mercado. A proposta de valor apresenta-se no meio (como chave da produção da oferta / procura do mercado). Na base gráfica do modelo, apresentam-se do lado esquerdo os custos (de produção) e do lado direito os proveitos (oriundos do mercado).



Por um lado, a estrutura visual simples do *Business Model Canvas* e o pequeno número de blocos (nove, no total) tornam o modelo visualmente atraente. Além disto, a utilidade do *Business Model Canvas* em mapear e inovar em sistemas de negócios torna-o valioso. Como consequência, King (2010) refere a sua crescente adopção e utilização.

O conceito desenvolvido por *design thinking*⁴ contém nove blocos constitutivos, acerca dos quais Osterwalder & Pigneur (2010) afirmam que “Acreditamos que um modelo de negócio pode ser bem descrito com nove blocos constitutivos básicos que mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro. Os nove blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.”.

O *Business Model Canvas* foi aplicado e testado em todo o mundo e já está a ser utilizado em organizações como a IBM, a Erickson, a Deloitte e entre muitas outras (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Descrição dos nove blocos segundo Osterwalder e Pigneur (2010):

I. Segmentos de clientes

Para quem estamos a criar valor? Quem são os nossos clientes mais importantes?

Este bloco define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir e servir. A fim de melhor satisfazer os clientes, uma empresa pode agrupá-los em segmentos distintos, de acordo com necessidades comuns, comportamentos comuns ou outros atributos. Um modelo de negócio pode definir um ou vários segmentos de clientes, grandes ou pequenos.

II. Proposta de Valor

Que valor entregamos ao cliente? Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?

Esta componente descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes. A proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa, em detrimento de outra, e resolve os problemas dos clientes ou satisfaz-lhe as necessidades.

III. Canais

Como é que estamos a contactar agora? Como estão os nossos canais integrados?

Trata-se de descrever como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para proporcionar uma proposta de valor. Comunicação, distribuição e canais de vendas fazem parte da relação da empresa com os clientes. Os canais são pontos em que se pode “tocar” nos clientes e que desempenham um papel importante na experiência dos mesmos.

⁴ *Design thinking* é uma metodologia para solução de problemas. Existem cinco fases que podem capacitar qualquer pessoa a aplicar os métodos do *design thinking* para resolver problemas complexos que ocorrem nas empresas, nos países e até mesmo no Planeta. As cinco fases do *design thinking* de acordo com o Instituto Hasso-Plattner de *Design*, de Stanford, são empatizar (compreender as necessidades humanas envolvidas), definir (o problema com foco no ser humano), idealizar (gerar novas soluções), prototipar (modelar as soluções encontradas) e testar (validar as soluções para o problema) (Dam & Siang, 2018).

IV. Relações com os Clientes

Que tipo de relação é que cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles? Quais é que nós estabelecemos?

Diz respeito aos tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos específicos de clientes. As empresas devem clarificar o tipo de relações que desejam estabelecer com cada segmento de clientes.

V. Fluxos de Rendimento

Por que valor estão os nossos clientes realmente dispostos a pagar? Estão a pagar por quê agora? Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos aos rendimentos para se obter o lucro). Se os clientes constituem o “coração” de um modelo de negócio, os fluxos de rendimento são as artérias.

VI. Recursos-chave

De que recursos-chave é que as nossas propostas de valor necessitam?

Esta rubrica corresponde aos ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio. Todos os modelos de negócio precisam de recursos-chave, que permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, chegue aos mercados, mantenha relações com segmentos de clientes e ganhe rendimentos.

VII. Atividades-chave

Que atividades-chave são exigidas pela nossa proposta de valor?

Este bloco descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para conseguir que o seu modelo de negócio funcione. Todos os modelos de negócio exigem um conjunto de atividades-chave, ou seja, as ações mais importantes que uma empresa deve fazer para operar com êxito.

VIII. Parcerias-chave

Quem são os nossos parceiros-chave?

Trata-se da rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As empresas criam alianças, a fim de otimizarem os respectivos modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos.

IX. Estrutura de custos

Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?

Diz respeito a todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio. Este bloco constitutivo descreve os custos mais importantes para uma empresa quando opera segundo um determinado modelo de negócio.

A revisão de literatura efetuada permite identificar a mais-valia da extensão da marca através de uma oferta inovadora, geradora de valor para o cliente, que, sendo consistente com a proposta de valor atual, permite o reconhecimento (e desejável adoção) por parte do alvo na expansão dessa mesma proposta de valor.

Compreendendo o conceito de modelo de negócio, demonstrou-se a atual pertinência e potencial do *Business Model Canvas* como ferramenta de construção e análise de modelos de negócio, apesar da (ainda) pouca exploração científica.

4.6 Apresentação do conjunto de ferramentas de análise

De acordo com as questões propostas para os alunos (2.3) e a proposta de resolução (4.9), também apoiada pelos slides de resolução (4.10), as ferramentas de análise que dão apoio à resolução do caso são:

1. Matriz de análise SWOT;
2. Matriz Preço-qualidade (Philip Kotler);
3. 7P's do *Marketing mix*;
4. *Business Model Canvas*.

4.7 Plano de animação

Pressupostos: foi considerado para este plano de animação a formação de 5 grupos de alunos para desenvolvimento das tarefas propostas. O tempo de sessão será de 110 minutos.

SESSÃO	OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	TAREFAS E MEIOS DE UTILIZAÇÃO	TEMPO
1ª sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer / aprofundar o conhecimento sobre a marca <i>Time Out Market</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Vídeo <i>Time Out Market Concept</i> (slide 1) 	3 min
		<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização do prospecto da marca para circular entre todos os alunos (Anexo 4) • Breve conversa e debate sobre o local (slide 2) 	15 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Solidificar conhecimento sobre a Matriz SWOT e os conceitos de força e oportunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão sobre os conceitos da Matriz SWOT (slide 3) 	10 min

SESSÃO	OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	TAREFAS E MEIOS DE UTILIZAÇÃO	TEMPO
Fora de sessão	<ul style="list-style-type: none"> Analisar os dados do caso Estudar a bibliografia recomendada Aprofundar o conhecimento do mercado e do contexto em que a marca está inserida Definir as forças e oportunidades de acordo com a Matriz SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> Leitura individual do caso Leitura individual da bibliografia recomendada Pesquisa livre de informação por parte dos alunos Em grupo: Resolução da Parte I do caso 	<p>20 min</p> <p>10 min</p> <p>15 min</p> <p>15 min</p>
2ª sessão	<ul style="list-style-type: none"> Trocar ideias e opiniões sobre as forças e oportunidades da marca Conhecer a metodologia <i>Business Model Canvas</i> Segmentar o mercado Definir a proposta de valor da marca Identificar os canais de comunicação Descrever a relação da marca com os segmentos Indicar as fontes de receita Identificar os recursos disponíveis Descrever as atividades-chave Nomear a tipologia dos parceiros-chave Indicar a tipologia dos custos Organizar os dados na tabela do BMC Trocar ideias e opiniões sobre a Parte II do caso Aumentar o conhecimento e domínio sobre o conceito de Proposta de Valor Conhecer o próximo desafio 	<ul style="list-style-type: none"> Discussão em plenário sobre a Parte I orientada pelo professor (slide 4) Apresentação do <i>Business Model Canvas</i> com vídeo (slide 5 e 6) Explicação dos 9 blocos constituintes do <i>Business Model Canvas</i> (slide 7 ao 15) Em grupo: Resolução da Parte II do caso Em grupo: Preenchimento da tabela <i>Time Out Market</i> (slide 6) Discussão em plenário sobre a Parte II orientada pelo professor (slide 16) Apresentação em plenário do professor sobre “Proposta de Valor” (slide 17 e 18) Explicação sobre o próximo desafio (slide 19 e 20) 	<p>15 min</p> <p>20 min</p> <p>30 min</p> <p>05 min</p> <p>15 min</p> <p>20 min</p> <p>05 min</p>

SESSÃO	OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	TAREFAS E MEIOS DE UTILIZAÇÃO	TEMPO
Fora de sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as hipóteses apresentadas no slide 18 • Aplicar o <i>Business Model Canvas</i> às 3 hipóteses • Definir e aplicar os critérios de avaliação • Tomar uma decisão • Preparar apresentação para a sessão seguinte 	<ul style="list-style-type: none"> • Em grupo: Resolução da Parte III 	120 min
3ª sessão	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar a parte III do caso 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada grupo apresenta a sua hipótese escolhida com a respectiva tabela <i>Business Model Canvas</i> e justificação através dos critérios utilizados 	50 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Refletir sobre os critérios utilizados e as resoluções apresentadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão em plenário orientada pelo professor sobre a parte III do caso, os critérios utilizados, a avaliação dos mesmos e a importância para tomada de decisão (slide 21 a 24) 	30 min
	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar conhecimentos adquiridos com o Caso <i>Time Out Market</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • O professor deverá “encerrar” o Caso, resumindo o que foi aprendido (slide 25) 	20 min

Ao professor: a bibliografia recomendada para a resolução da Parte I do caso é “Administração de Marketing” de Philip Kotler, 1991 - Editora Atlas (p. 80 a 84). Para a resolução da Parte II do caso, na 2ª sessão, é indicada a bibliografia “Criar Modelos de Negócio” de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010 - Editora Dom Quixote.

Propõe-se a utilização de dois vídeos: a apresentação do conceito *Time Out Market* (<https://www.youtube.com/watch?v=N9H717RoPIA>) e a apresentação do *Business Model Canvas* (<https://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>).

4.8 Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos

PARTE I:

Com base nos dados apresentados no caso, responda às seguintes questões sobre o *Time Out Market*:

1. Tendo em conta a Matriz SWOT, identifique as Forças e Oportunidades do *Time Out Market*;

PARTE II:

Com base nos dados apresentados no caso e na metodologia *Business Model Canvas*, responda às seguintes questões:

2. Segmente o mercado identificando os alvos pretendidos;
3. Defina a proposta de valor da marca;
4. Identifique os canais de comunicação, distribuição e venda utilizados;
5. Descreva a relação que a marca estabelece com os seus alvos;
6. Indique quais são as fontes de receita que sustentam o negócio;
7. Indique os recursos necessários à entrega da proposta de valor;
8. Descreva as atividades-chave para garantir a proposta de valor pretendida;
9. Nomeie a tipologia dos parceiros-chave necessários à entrega da proposta de valor;
10. Indique a tipologia de custos associados ao negócio;
11. Aplique os tópicos desenvolvidos anteriormente nos respectivos blocos do *Business Model Canvas* para o *Time Out Market* (ANEXO 5).

PARTE III:

12. Construa o *Business Model Canvas* para cada uma das hipóteses. Caso ache coerente, alguns blocos podem-se repetir;
13. Defina os critérios apropriados a serem utilizados para avaliar a extensão da marca e aplique às três hipóteses;
14. Decida qual a melhor hipótese de extensão de marca para a expansão da proposta de valor do *Time Out Market*.

4.9 Proposta de resolução

APRESENTAÇÃO DO CASO (*slides de resolução n° 1 e 2*)

PARTE I (*slide de resolução n° 3*):

Com base nos dados apresentados no caso, responda às seguintes questões sobre o *Time Out Market*:

1. Tendo em conta a Matriz SWOT, identifique as Forças e Oportunidades do *Time Out Market*;

Forças:

- Desenvolvimento de estratégias de engagement com o público desde a raiz da marca, no formato editorial “*We have a huge opportunity to be a trusted companion for consumers so we really want to drive deeper engagement as we go forward.*” (Global CMO Sarah Bartlett, p. 1);
- Uma marca já com alguma notoriedade internacional, principalmente na Europa (p. 5);
- Projeto pioneiro, que surgiu a partir de um concurso da Câmara Municipal de

Lisboa (p. 5);

- Por ser um projeto que nasceu de um grupo editorial, o *Time Out Market* já detinha o know-how de gastronomia, cultura, lazer e compras advindos da revista *Time Out Lisboa* (p. 5 e Anexo 2);
- 80% dos frequentadores do Mercado da Ribeira são visitantes de Lisboa (p. 8), num cenário em que as taxas de turismo no país apresentam crescimento (p. 26);
- Em março de 2018, o *Time Out Market* recebeu o prémio “*Hamburg Food Service Award*”, considerado o óscar europeu da restauração, com boas avaliações (p. 12);
- Presença de nomes conhecidos na gastronomia nacional, com oferta de pratos autênticos (p. 12);
- Presença nas principais plataformas *online* de busca e avaliação de restaurantes e pontos turísticos (p.19);
- Localização central em Lisboa, com fácil acesso por transportes públicos e frequentada tanto por visitantes de Lisboa como por lisboetas (p. 17).

Oportunidades:

- Os portugueses são dos europeus que mais comem fora de casa (p. 24);
- Início da recuperação do poder de compra (p. 24);
- O consumidor português faz, pelo menos uma refeição fora de casa por mês (p. 24);
- Portugal foi eleito pela segunda vez, em 2017, o melhor destino turístico europeu pelos *World Travel Awards* (p. 26);
- Em 2017, o total de dormidas superou 57 milhões e as receitas na área de hotelaria ultrapassaram os 2500 milhões de euros (p. 26).

Ao professor: Exemplos de dados que os alunos podem apresentar em aula após pesquisa de informação extra fora da sessão:

- 7.73 milhões de utilizadores de Internet em Portugal em 2018 (penetração de 75%);
- Tendência cultural para a alimentação saudável, biológica, vegetariana e vegan.

PARTE II (slides de resolução nº 4 a 18):

Com base nos dados apresentados no caso e na metodologia Canvas Business Model, responda às seguintes questões:

2. Segmente o mercado, identificando os alvos pretendidos;

A marca *Time Out Market* dirige-se aos públicos B2C e B2B, tendo cada um deles as suas especificidades quanto a necessidades, relação e comunicação.

O público B2C do *Time Out Market* é muito diversificado. Por lá passam visitantes de Lisboa e lisboetas, desde os miúdos que vão acompanhados dos pais, até casais, pessoas mais velhas e grupos de amigos, turistas nacionais e estrangeiros.

Para cada oferta de serviço pode-se fazer a seguinte segmentação:

- *Time Out Market*: turistas e lisboetas, com características cosmopolitas e que apreciam boa culinária. Vão ao *Time Out Market* com a família ou com os amigos;
- *Academia Time Out*: para turistas e lisboetas, profissionais ou amadores e de idades variadas, tendo oferta para o segmento infantil;
- *Estúdio Time Out*: mais focado nos lisboetas, amantes de música e cosmopolitas. A idade e género variam de acordo com os concertos;
- *A Vida Portuguesa*: mais focado nos turistas internacionais;
- *Espaço Time Out*: turistas e lisboetas. Para os produtos de tabacaria é considerado ainda o nicho dos fumadores acima de 18 anos;
- *Rive Rouge*: lisboetas, maiores de 18 anos, apreciadores de música eletrónica e *house*.

Na perspectiva da análise dos preços praticados e da comunicação maioritariamente em português do *Time Out Market*, pode-se identificar o segmento como sendo portugueses de classe média/alta.

Já no que diz respeito aos clientes B2B, ou seja, as empresas que contratam os serviços do *Time Out Market*, foi identificado o seguinte:

Academia Time Out: contrata os serviços de workshop para equipas empresariais;

Estúdio Time Out: este espaço é arrendado para feiras e eventos de empresas;

Rive Rouge: este espaço é arrendado para convenções e celebrações de empresas.

3. Defina a proposta de valor da marca;

A principal proposta de valor da marca consiste em oferecer o melhor da gastronomia, da cultura e do lazer de Lisboa, segundo as avaliações da revista *Time Out Lisboa*, num só local para um público diverso (lisboetas e visitantes). O conceito reúne um ambiente duplo que vai do rústico mercado de peixes e frutas, ao sofisticado *food hall gourmet*.

A marca investe na variedade da oferta dos serviços, com *workshops*, eventos, artigos de compra, entre outros.

Igualmente na área da restauração (core business) o *Time Out Market* apresenta uma grande variedade, com oferta de comida portuguesa, hambúrguer, pizza, *sushi*,

sobremesas, vinhos, entre outros. Neste âmbito, a proposta passa também por oferecer pratos de alta qualidade, similar a de restaurantes de alta gastronomia, por um preço inferior.

Por fim, o *Time Out Market* tem subjacente a proposta de proporcionar experiências num espaço único em Lisboa.

Ao professor: Os alunos podem ser convidados a fazer pesquisa qualitativa sobre a perceção da proposta de valor da marca *Time Out Market* com os consumidores finais.

4. Identifique os canais de comunicação, distribuição e venda utilizados;

A comunicação do *Time Out Market* é realizada essencialmente em português, com exceção dos *flyers*, que são em inglês.

Os canais de comunicação dividem-se entre a publicidade e a comunicação digital, sendo que o primeiro é sempre pago, e o segundo possui campanhas pagas e outras de alcance orgânico:

Publicidade: múpis no metropolitano e postos de gasolina, *outdoors*, cartazes de quiosque, *flyers* (Santa Apolónia), televisão (canal pago);

Comunicação digital: redes Sociais (Instagram e Facebook) e plataformas *online* de busca e avaliação de restaurantes (TripAdvisor e Zomato).

Já em termos de distribuição e vendas, pode-se identificar o canal físico (o próprio espaço do *Time Out Market*) e o *online* (através do site):

- *Time Out Market*: cada estabelecimentos de restauração, através da venda, produção e entrega dos pratos, considerando aqui produto e serviço;
- Academia *Time Out*: como serviço considera-se a entrega no momento em que o workshop é ministrado;
- Estúdio *Time Out* - como oferta de lazer e entretenimento, o momento da feira e o do *show*, são essencialmente o momento da entrega e distribuição do serviço;
- A Vida Portuguesa: vendas apenas físicas dos produtos no quiosque dentro do *Time Out Market*;
- Espaço *Time Out*: venda dos bilhetes dos concertos, bem como os outros produtos oferecidos. Também está disponível a venda dos bilhetes *online*, através do site do *Time Out Market*;
- Rive Rouge: como oferta de lazer e entretenimento, o período de funcionamento é o momento da entrega e distribuição do serviço.

Do ponto de vista dos clientes B2B, pode-se considerar os meios de comunicação e vendas, tais como contactos telefónicos, e-mails e reuniões presenciais, para alinhamento de contratos, datas e processo relativos aos eventos empresariais.

5. Descreva a relação que a marca estabelece com os seus alvos;

Considera-se que a marca estabelece com os visitantes do *Time Out Market* uma relação de “assistência pessoal”, baseada na interação humana, tanto com clientes B2C, como com B2B.

Além disso, com base da sua proposta de valor, o *Time Out Market* estimula com o seu segmento B2C uma relação de co-criação, ou seja, diálogo, avaliação, sugestões e feedback permanente do consumidor com a marca, utilizando meios *online* - redes sociais e plataformas de avaliação.

Nota: Há também um relação com fornecedores e parceiros que pode ser mencionada de forma a agregar valor à resposta:

- Fornecedores: relação comercial, no âmbito da qual o *Time Out Market* paga um valor mensal a empresas terceirizadas para usufruir dos serviços oferecidos pelas mesmas, como limpeza e segurança;
- Parceiros: relação de parceria, em que há uma troca mútua entre a marca e os estabelecimentos selecionados para estarem no *Time Out Market*. Apesar de terem contrato e pagarem renda pelo espaço, há uma relação próxima e alinhamentos das propostas de valor, em que ambos os lados têm benefícios.

6. Indique quais são as fontes de receita que sustentam o negócio;

A principal fonte de receita é a renda paga pelos estabelecimentos para estarem no espaço do Mercado da Ribeira (contratos de um mês a três anos), nomeadamente:

- Renda rotativa do Estúdio *Time Out* para concertos, feiras e eventos;
- Renda fixa para o Rive Rouge, loja A Vida Portuguesa e para os estabelecimentos de restauração.

Além da renda, pode-se considerar também a venda de bilhetes para os *workshops* da Academia *Time Out* e as vendas de revistas, jornais e tabaco no Espaço *Time Out*, sendo estes fontes de receita secundárias do *Time Out Market*.

7. Indique os recursos necessários à entrega da proposta de valor;

Físicos: o espaço em si das instalações do Mercado da Ribeira, com 40 estabelecimentos e mesas e cadeiras para 800 pessoas sentadas, e o espaço do Estúdio *Time Out* e do Rive Rouge.

Humanos: como serviço, os recursos humanos são parte importante para o sucesso de uma marca, ou seja, os funcionários do *Time Out Market* e de cada estabelecimento. Além disso, por ser um projeto da curadoria editorial e contar com os conteúdos e avaliações da revista, o recurso intelectual dos jornalistas é essencial para o funcionamento do *Time Out Market* e a entrega da proposta de valor. Por fim, importa citar a equipa de back office, responsável pela gestão do dia a dia do espaço, fornecedores, redes sociais, sites e outras tarefas;

Financeiros: apesar de não estar descrito no caso, é coerente se os alunos mencionarem investimentos da sede, ou de investidores portugueses.

8. Descreva as atividades-chave para garantir a proposta de valor pretendida;

As principais atividades-chave da marca estão relacionadas com as ofertas de serviço, tendo como objetivos final a escolha dos melhores estabelecimentos para estarem no espaço do *Time Out Market* e a gestão do relacionamento com os visitantes. Estas atividades são:

- Seleção da oferta do *Time Out Market* (prospecção): os estabelecimentos parceiros da marca, são escolhidos através da curadoria editorial e também pela avaliação dos consumidores. Neste contexto, a equipa de marketing do *Time Out Market* trabalha em parceria com a revista *Time Out Lisboa* para avaliar a oferta disponível e selecionar os melhores estabelecimentos na cidade e os convidarem para estar no *Time Out Market*;
- Relação com parceiros: há também uma gestão do relacionamento com os estabelecimentos já selecionados, que integram o espaço. É uma importante atividade da marca, pois a equipa de marketing precisa de se assegurar de que os parceiros estão alinhados quanto à proposta de valor e à realização de um serviço de excelência;
- Monitorização da satisfação dos clientes: como parte da proposta de valor da marca é oferecer o melhor de Lisboa, a equipa de marketing acompanha a satisfação dos clientes, pois é este critério que define quais os estabelecimentos que vão estar e continuar no *Time Out Market*. Uma má avaliação de um estabelecimento feita pelos consumidores, pode ser decisiva para a sua não manutenção de contrato;
- Gestão das redes sociais: as redes sociais (Facebook e Instagram) do *Time Out Market* são o meio mais importante de comunicação com o consumidor. Por isso, a equipa de marketing dedica-se, nas suas atividades diárias, a promover conteúdos dinâmicos, bem como a ler e a responder a comentários nas redes sociais.

9. Nomeie a tipologia dos parceiros-chave necessários à entrega da proposta de valor; Um dos principais parceiros do *Time Out Market* é a revista *Time Out Lisboa*. Apesar de o *Time Out Market* sido criado a partir da revista, hoje são empresas separadas, ainda assim, a equipa do Mercado conta com o suporte da equipa editorial para conteúdos e avaliações sobre os restaurantes e estabelecimentos da moda, sendo uma aliança estratégica.

Após a indicação e avaliação das melhores ofertas em Lisboa, os estabelecimentos são escolhidos e convidados a fazerem parte do espaço *Time Out Market*, tornando-se parceiros-chave da marca e essenciais para a entrega da proposta de valor.

Dentro do modelo de negócio da marca, estes parceiros representam para o *Time Out Market* a aquisição de recursos e atividades específicas, em que uma equipa editorial faz aliança com restaurantes, com *chefs* de cozinha, com um *night club* e com artistas, para fornecer um serviço diferenciado de gastronomia, cultura e lazer.

10. Indique a tipologia de custos associados ao negócio; Segundo definições do *Business Model Canvas*, o *Time Out Market* enquadra-se num modelo de negócio movidos pelo valor, ou seja, há investimento na criação de valor da marca. Os custos envolvidos no funcionamento do *Time Out Market* de negócio são:

Custos fixos:

- Infraestrutura: luz, água, gás;
- Legais: impostos para a Câmara Municipal, advogados, licenças de operação;
- Recursos humanos: funcionários terceirizados e funcionários do *Time Out Market* (equipas de gestão e marketing);
- Manutenção do site (servidor);
- Administrativos e de escritório.

Custos variáveis:

- Comunicação;
- Manutenção e reparação do espaço.

11. Aplique os tópicos desenvolvidos anteriormente nos respectivos blocos do *Business Model Canvas* para o *Time Out Market* (ANEXO 5).

<p>PARCERIAS CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo editorial da revista <i>Time Out Lisboa</i> - Restaurantes - Rive Rouge - À vida Portuguesa - <i>Foodie</i> do <i>workshop</i> 	<p>ATIVIDADES CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleção da oferta - Relacionamento com parceiros - Monitorização da satisfação - Gestão das redes sociais - Gestão de contratos 	<p>PROPOSTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhor da gastronomia, cultura e lazer de Lisboa - Oferecer produtos e serviços com variedade, qualidade e a preço justo - Proporcionar experiências gastronómicas, culturais e de lazer - Ambiente rústico e sofisticado 		<p>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relação similar com os clientes B2B e B2C - Assistência pessoal baseada na interação social - Relação de co-criação: diálogo, feedback, avaliação e sugestões 	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> - B2C: classe média/alta, cosmopolitas, urbanos. Sendo portugueses ou visitantes de Lisboa vindos de outros países - B2B: empresas de diversos setores que procurem o <i>Time Out Market</i> para oferecer atividades/produtos aos seus funcionários
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixos: luz, água, gás, impostos, funcionários próprios (equipa de marketing, gestão etc) e terceirizados - Variáveis: comunicação, manutenção e reparação 				<p>FLUXOS DE RENDIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aluguer pago pelos estabelecimentos, sendo estes rotativos ou fixos - Venda de bilhetes, revistas, jornais e tabaco 	
<p>RECURSOS CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físico: espaço (prédio) e instalações (móveis, cozinha etc) - Humano: funcionários - Financeiro: investimento em obras, manutenção, salários, comunicação etc 		<p>CANAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuição/vendas: <i>online</i> e no espaço físico - Comunicação: publicidade e comunicação digital 			

Figura 31 - Tabela *Business Model Canvas* aplicada ao *Time Out Market*

Ao professor: antes de passar para a Parte III, é importante aprofundar o conhecimento dos alunos sobre o que é Proposta de Valor, para além do conceito descrito no *Business Model Canvas*. Esse aprendizado é essencial para o aluno perceber como transferir o modelo de negócio identificado do *Time Out Market* para um novo projeto através da proposta de valor.

O conteúdo para tal pode ser retirado da Revisão de Literatura. De seguida estão os highlights para serem apresentados e debatidos em sala de aula,

- A proposta de valor é o benefício que pode ser dado pela empresa aos clientes (Payne e Frow, 2011).
- A proposta de valor consiste nos produtos/serviços oferecidos e todo o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar. É mais do que o posicionamento central da oferta. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências que o cliente terá no caminho para obter e usar a oferta (Kotler e Keller, 2006).
- Algumas propostas de valor podem ser inovadoras e representar uma oferta nova ou disruptiva. Outras propostas de valor podem ser similares às ofertas já existentes no mercado, mas com características ou atributos adicionais (Osterwalder e Pigneur, 2010).
- A segmentação é uma parte crucial do processo de construção da proposta de valor, de forma que ajuda os gestores a explorar oportunidades separadamente e a determinar qual é a melhor maneira de explorar o mercado (Lannings e Michaels, 1988).
- A estratégia de extensão de marca deve ser analisada na perspectiva de categoria versus marca, sendo estas novas ou existentes (Kotler e Armstrong, 2008)
- Apresentação da tabela de Kotler e Armstrong (2008):

		CATEGORIA DE PRODUTOS	
		EXISTENTE	NOVA
MARCA	EXISTENTE	Extensão de linha	Extensão de marca
	NOVA	Multimarcas	Novas marcas

- Uma empresa que deseja estender uma marca a novos mercados deve garantir que o link seja óbvio. Em outras palavras, deve ser óbvio para os consumidores por que uma empresa está usando o nome da marca - existente - em um novo produto. (The Economist, 1988 em Rooney, 1995).
- Utilizar um nome de uma marca consolidada reduz substancialmente os riscos de introdução de um novo produto (Aaker, 1990 e Rooney, 1995)
- A extensão de marca pode ser feita pelos gestores da marca através da identificação das características do produto principal, consideração de como ele poderia ser aprimorado e melhorado com serviços complementares e determinação da melhor forma de projetar a experiência geral de serviço. Essas decisões são moldadas pela natureza do mercado para o serviço, exigindo a consideração de que benefícios criam mais valor para o público-alvo (Lovelock, Christopher & Wright, Lauren; 2002).

PARTE III (slides de resolução nº 19 a 24):

12. Construa o *Business Model Canvas* para cada uma das hipóteses. Caso ache coerente, alguns blocos podem-se repetir;

BUSINESS MODEL CANVAS - TIME OUT BOAT				
<p>PARCERIAS CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Time Out Market - Academia Time Out - Fornecedor de alimentos e bebidas - Piloto do barco e tripulação 	<p>ACTIVIDADES CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de calendário - Preparação prévia a cada fim de semana - Gestão de reservas - Gestão de stock 	<p>PROPOSTA DE VALOR</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Melhor da gastronomia, no Tejo - Proporcionar experiências memoráveis de gastronomia - Serviço de restauração e workshops 	<p>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistência pessoal baseada na interação social - Relação de co-criação: diálogo, feedback, avaliação e sugestões 	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> - B2C: classe média/alta, cosmopolitas, urbanos, apreciadores de gastronomia. Sendo portugueses ou visitantes de Lisboa vindos de outros países - B2B: empresas de diversos setores que procurem o Time Out Boat para oferecer atividades aos seus funcionários
<p>RECURSOS CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físico: barco e infraestrutura interna - Humano: piloto e funcionários - Financeiro: investimento, manutenção, salários, comunicação etc 	<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixos: aluguer do barco (caso não seja comprado), custos com gasolina, impostos, licenças, infraestrutura e funcionários - Variáveis: comunicação, manutenção e reparação 			<p>FLUXOS DE RENDIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reserva de mesas - Venda de bilhetes para os <i>workshops</i>

Figura 32 - Tabela *Business Model Canvas* aplicada ao Time Out Boat

BUSINESS MODEL CANVAS - TEATRO TIME OUT

<p>PARCERIAS CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Companhias teatrais - Empresários - Artistas - Revista <i>Time Out Lisboa</i> 	<p>ACTIVIDADES CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de calendário - Gestão dos eventos e bilhetes - Gestão de contratos - Comunicação dos eventos/peças/concertos 	<p>RECURSOS CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físico: prédio, palco, infraestrutura e bilheterias - Humano: funcionários - Financeiro: investimento em obras, manutenção, salários, comunicação etc 	<p>PROPOSTA DE VALOR</p> 	<p>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistência pessoal - Pouca interação durante a entrega do serviço em si - Serviço de vendas automatizado - Relação de co-criação: diálogo, feedback, avaliação e sugestões 	<p>CANAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuição/vendas: online, bilheteria no local, no Time Out Market e outros pontos de venda - Comunicação: publicidade e comunicação digital 	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> - B2C: classe média/alta, cosmopolitas, urbanos, gosto por cultura. Sendo, principalmente, portugueses já que as peças em sua maioria serão na língua portuguesa. - B2B: empresas que procuram o Teatro Time Out para oferecer atividades aos seus funcionários
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixos: aluguer do espaço (caso não seja comprado), luz, água, gás, funcionários, limpeza, licenças e impostos - Variáveis: comunicação, manutenção e reparação 				<p>FLUXOS DE RENDIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venda de bilhetes - Venda de produtos no local: pipoca, bebidas, rebuçados, prospecto da peça e materiais institucionais como t-shirts, copos e bonés. 		

Figura 33 - Tabela *Business Model Canvas* aplicada ao Teatro Time Out

BUSINESS MODEL CANVAS - TIME OUT MUSIC FESTIVAL

<p>PARCERIAS CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Patrocinadores - Empresários - Artistas - Empresas de iluminação, áudio e vídeo - Revista <i>Time Out Lisboa</i> 	<p>ACTIVIDADES CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleção e contacto com os artistas - Gestão de processos prévios ao festival - Preparação do espaço e das equipas para o evento - Comunicação dos eventos/peças/concertos 	<p>PROPOSTA DE VALOR</p> 		<p>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</p> <p>Assistência pessoal baseada na interação social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relação de co-criação: diálogo, feedback, avaliação e sugestões 	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> - B2C: classe média/alta, cosmopolitas, urbanos, consumidores de música. Sendo portugueses ou visitantes de Lisboa vindos de outros países - B2B: empresas de diversos setores que queiram alugar/patrocinar áreas VIP ou stands
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixos: funcionários próprios (equipa de marketing, gestão etc) - Variáveis: montagem/desmontagem da infraestrutura, cachês/contratos, funcionários terceirizados, licenças e impostos 		<p>FLUXOS DE RENDIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venda de bilhetes - Permutas/contratos de patrocínios - Venda de produtos institucionais como t-shirts, copos e bonés. 			

Figura 34 - Tabela *Business Model Canvas* aplicada ao Festival Time Out

13. Defina os critérios apropriados a serem utilizados para avaliar a extensão da marca e aplique às três hipóteses;

Foram considerados 15 critérios para avaliação dos projetos, tendo em vista o desenvolvimento do serviço, oferta, concorrência, investimentos e fatores legais.

Cada critério foi analisado para as três hipóteses, bem como para o *Time Out Market*, numa perspectiva de ter como referência a expansão da proposta de valor da revista para o mercado, no passado.

De seguida, encontra-se uma lista desenvolvida pela autora para avaliar os critérios, depois, a análise e explicação de cada critério.

CRITÉRIO	TIME OUT MARKET	BOAT (GASTRONOMIA)	TEATRO (CULTURA)	FESTIVAL (LAZER)
Alinhamento com a proposta de valor	✓	✓	✓	✓
Agregação de valor ao <i>Time Out Market</i>	✓	✓	✓	✓
Grau de diferenciação no mercado	✓	✓	✗	✗
Know how da oferta de serviço	✓	✓	✗	✓
Investimento inicial	Alto	Médio	Médio	Alto
Facilidade de desenvolvimento (infraestrutura)	✗	✓	✓	✗
Complexidade de gestão	Médio	Baixo	Médio	Alto
Atratividade da indústria	✓	✓	✗	✓
Crescimento do mercado	Alto	Baixo	Baixo	Alto
Procura pelo serviço	Alto	Médio	Baixo	Alto
Concorrência direta	✗	✗	✓	✓
Canibalização com o <i>Time Out Market</i>	-	✓	✗	✗
Sazonalidade	✗	✗	✗	✓
Potencial de rentabilidade (ganhos - custos)	Alto	Alto	Alto	Médio
Barreira legal (licenças e autorizações)	Alto	Médio	Baixo	Alto

EXPLICAÇÃO DETALHADA DE CADA CRITÉRIO

- **Alinhamento com a proposta de valor:** o projeto do *Time Out Market* surgiu da ideia de levar os melhores estabelecimentos avaliados pela revista *Time Out Lisboa* para um único espaço físico. Deste modo, todos os três projetos estão alinhados com a proposta de valor, já que cada um propõe implementar o melhor da sua área (gastronomia, cultura e lazer) no seu projeto;
- **Agregação de valor ao *Time Out Market*:** por se tratar de uma expansão de marca é importante que o novo projeto agregue valor, ou seja, que esteja alinhado com a proposta e também ofereça novos benefícios novos, podendo ser uma oferta complementar. Neste âmbito pode-se dizer que os três projetos agregam valor, na medida em que trazem à marca *Time Out Market* ofertas novas e diferentes da existente;
- **Grau de diferenciação no mercado:** para se ter vantagem competitiva e tornar o serviço mais atrativo, é necessário ter uma diferenciação clara na mente do consumidor. O projeto que apresenta maior grau de diferenciação face às ofertas existentes atualmente no mercado é o “Boat”, uma vez que em Lisboa já existem propostas similares ao “Teatro” e ao “Music Festival”;
- **Know-how da oferta de serviço:** no início, o *Time Out Market* não tinha *know-how* na área de gastronomia, como tal, contou com a parceria de *chefs* de renome em Lisboa. Do mesmo modo, o projeto “Boat” beneficia do *know-how* do *Time Out Market*. O “Music Festival” beneficia-se duplamente: por um lado, o *know-how* do *Time Out Market* em organizar concertos e ter contactos com artistas; por outro lado, o *know-how* da revista *Time Out Lisboa* com conteúdos, opiniões e reviews sobre música. Por fim, o “Teatro” conta apenas com o suporte de avaliações da revista *Time Out Lisboa*, mas não propriamente com *know-how* no setor;
- **Investimento inicial:** este critério tem por base o investimento necessário para a montagem da infraestrutura inicial do projeto. Deste modo, considera-se que o “Boat” e o “Teatro” têm investimento inicial médio, sendo os custos mais elevados de aluguer ou compra do barco e do espaço do teatro, respectivamente. Já o “Music Festival” necessita de uma infraestrutura maior e mais complexa, pela dimensão do projeto. Não foram avaliadas hipóteses de permutas ou parcerias;
- **Complexidade de gestão:** ainda na perspectiva da infraestrutura, deve-se considerar a complexidade de gerir os atividades do dia a dia do projeto. No caso do “Boat”, as atividades-chaves são as mesmas do *Time Out Market*, de complexidade baixa. No “Teatro”, é necessário que haja gestão dos calendários de eventos, venda de bilhetes, escolha e seleção de peças, artistas e gestão de contratos, o que exige mais tarefas de gestão. Por fim, o “Music Festival”, com alta complexidade, pela dimensão do projeto, no qual inclui nas atividades a montagem da estrutura, luz,

áudio, vídeo, seleção de artistas, contratos, gestão de calendário, cachês e pedidos de camarim;

- **Atratividade da indústria:** Lisboa é, atualmente, uma das cidades europeias mais procuradas para o turismo, pelo que alguns mercados são beneficiados, como o de lazer. A indústria de festivais é muito atrativa, na medida em que há muita procura. Já a indústria do projeto “Boat” é considerada igualmente atrativa, por Lisboa ser uma cidade à margem do rio Tejo e que beneficia de boas temperaturas durante todo o ano. Por fim, o “Teatro” está inserido numa indústria pouco atrativa, devido à baixa procura dos lisboetas por essa oferta de lazer cultural;
- **Crescimento do mercado:** dos três projetos, o que apresenta alto crescimento no mercado é o “Music Festival”. Há em Portugal cada vez mais ofertas de eventos musicais e a procura continua a crescer, principalmente no período do verão. Para o “Boat” e o “Teatro”, o crescimento do mercado é baixo;
- **Procura pelo serviço:** atualmente, o “Teatro” em Lisboa tem baixa procura, pelo tipo da oferta e pelo preço, preferindo o público investir noutros tipos de cultura e lazer. No caso do “Boat”, a procura pode-se considerar média, na medida em que é maioritariamente procurado por visitantes de Lisboa, que buscam entretenimento e passeios na cidade. Quanto ao “Festival”, há alta procura, especialmente no verão, tendo altas taxas de lotação nos festivais de música por todo o país;
- **Concorrência direta:** o único que não tem um concorrente direto é o “Boat”, pois, assim como o *Time Out Market*, é uma oferta ainda exclusiva em Portugal. Já o “Teatro” e o “Festival” têm concorrentes diretos na cidade;
- **“Canibalização” com o *Time Out Market*:** sendo o “Boat” um projeto que leva o *Time Out Market* para um novo canal de distribuição (o barco), existe uma “canibalização” da primeira oferta. Para os outros projetos, não se considerado que aconteça o mesmo;
- **Sazonalidade:** o “Music Festival” é o único projeto que apresenta variação da procura ao longo do ano (verão), pois beneficia do bom tempo e do período de férias académicas. Numa primeira análise o “Boat” poderia sofrer variação nos períodos do verão e do inverno, porém pode ser um espaço que recebe bem o público independente do clima considera-se que a sazonalidade não é relevante. Sendo assim, o “Boat” e o “Teatro”, mantém a procura homogénea durante todo o ano;
- **Potencial de rentabilidade (ganhos após a retirada dos custos):** este critério tem por base o potencial o ganho dos projetos, e também os custos necessários para funcionamento. Sendo assim, o “Music Festival” tem potencial médio, já que, em comparação proporcional com os outros, necessita de mais custos e investimento para a infraestrutura, inclusive porque a estrutura dos palcos e do espaço não é fixa;
- **Barreira legal (licenças e autorizações):** a barreira legal considera a dificuldade,

o tempo e os custos para se obterem licenças e estar em conformidade com as legislações de cada setor. Considera-se barreira legal alta para o “Music Festival”, devido à burocracia de contratos, direitos autorais e pela dimensão do projeto. No caso do “Boat”, supõe-se que tenha uma barreira legal média, relacionada com licenças marítimas e fiscalização alimentar. Já no que se refere ao “Teatro”, considera-se que tenha baixa barreira legal.

14. Decida qual a melhor hipótese de extensão de marca para a expansão da proposta de valor do *Time Out Market*.

Os critérios anteriormente descritos foram analisados com o mesmo peso. Para a decisão de resposta de cada critério, foram usados conhecimentos gerais adquiridos ao longo do caso e informações externas.

A decisão final proposta pela autora é a da expansão do *Time Out Market* para a versão “Boat”, devido aos múltiplos critérios positivos que beneficiam este modelo de negócio, como o já existente know-how, a facilidade de desenvolvimento e gestão do projeto e a ausência de concorrentes diretos.

Também foram avaliados fatores apresentados no caso, como “52% preferem um festival gastronómico a uma festival de música” (Anexo 4) e “Consumidor português faz, pelo menos uma refeição fora de casa por mês” (p. 30).

Teve-se em conta também uma percepção de um potencial sociocultural, em que alguns serviços se tornam símbolo das cidades, como os jantares nos barcos do rio Sena, em Paris, ou as provas de vinho nos barcos do rio Douro, no Porto.

Ao professor: Todas as hipóteses são opções válidas. Caberá ao professor avaliar a coerência da argumentação, os critérios propostos e a sua avaliação, não existindo uma única “resposta certa”.

Para terminar a resolução do Caso, propõe-se que o professor resuma o que foi aprendido:

Partimos de um projeto atual do mercado em Lisboa, com sucesso reconhecido internacionalmente para conhecer os conceitos de proposta e valor, expansão de proposta de valor e extensão de marca.

Para aprofundar o conceito de proposta de valor estudamos o conceito de Modelo de Negócio e usámos uma ferramenta atual: o *Business Model Canvas*.

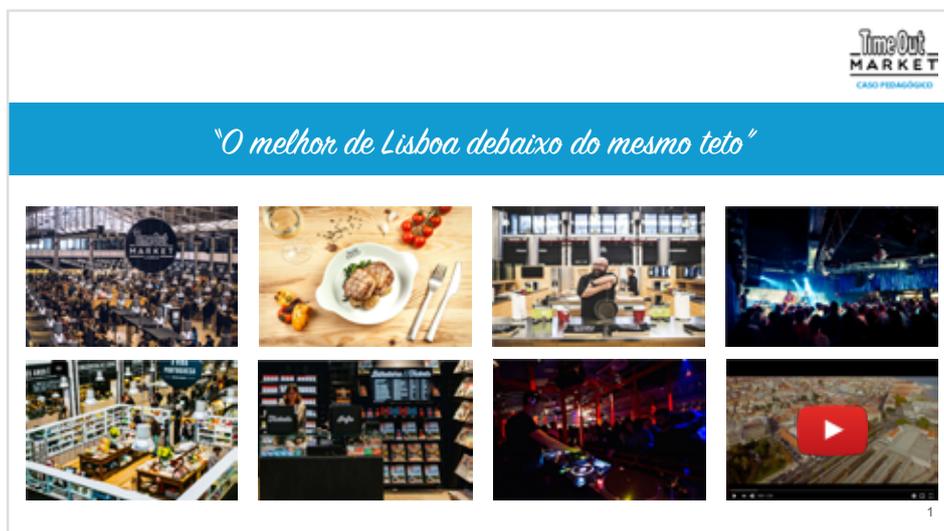
A fim de trabalhar melhor esta ferramenta (*Business Model Canvas*), fomos convidados a analisar

três alternativas de expansão da proposta de valor, aplicando o *Business Model Canvas*. Por fim, fomos desafiados a avaliar as três alternativas, tendo de construir uma bateria de indicadores (critérios) que nos permitissem comparar as alternativas e escolher a melhor.

No fim deste caso os seguintes conceitos deverão ser dominados (*slide* de resolução nº 25):

- Proposta de Valor
- Extensão de marca e expansão da proposta de valor
- Modelos de Negócios
- *Business Model Canvas*
- Critérios de avaliação da extensão de marca/expansão da proposta de valor

4.10 Slides de resolução



Slide 1 - Apresentação do Time Out Market com vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=N9H7I7RoPIA>



Slide 2 - Breve conversa e debate sobre o local



Slide 3 - Revisão sobre os conceitos da Matriz SWOT

Parte I do Caso

Forças

- Estratégias de *engagement* com o público desde a raiz da marca;
- Notoriedade internacional, principalmente na Europa;
- Projeto pioneiro;
- *know-how* de gastronomia, cultura, lazer;
- 80% dos frequentadores do Mercado da Ribeira são **visitantes de Lisboa**;
- Vencedor Prémio “Hamburg Food Service Award 2018”;
- Chefs de **nomes conhecidos na gastronomia nacional**;
- Presença nas principais **plataformas online de busca e avaliação** de restaurantes e pontos turísticos;
- **Localização central em Lisboa**, com fácil acesso por transportes públicos.

Oportunidades

- Os portugueses são dos europeus que **mais comem fora de casa**;
- Início da **recuperação do poder de compra**;
- O consumidor português faz, pelo menos uma **refeição fora de casa** por mês;
- Portugal foi eleito pela segunda vez, em 2017, o **melhor destino turístico europeu pelos World Travel Awards**;
- Em 2017, o **total de dormidas** superou 57 milhões e as **receitas na área de hotelaria** ultrapassaram os 2500 milhões de euros.

4

Slide 4 - Respostas sugeridas para a Parte I do Caso

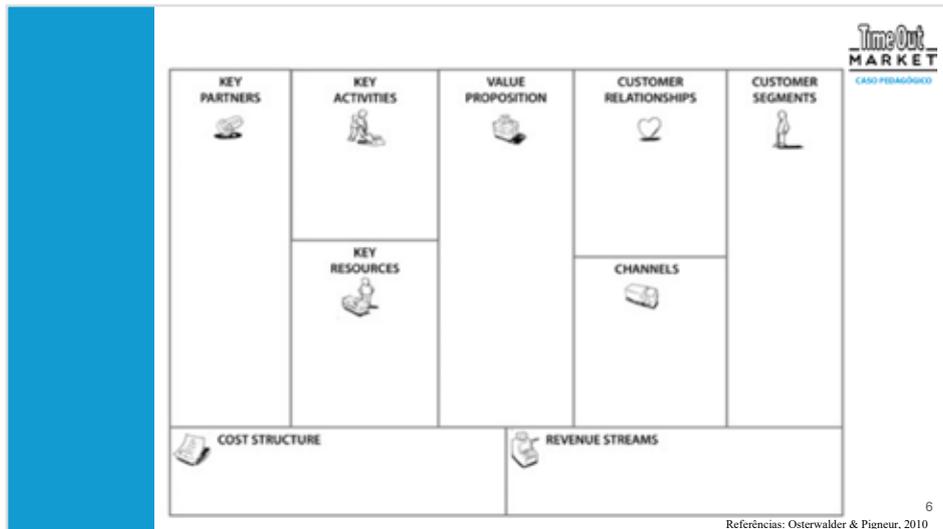
Business Model Canvas

drawings by JAM

Referências: Osterwalder & Pigneur, 2010

5

Slide 5 - Apresentação da ferramenta *Business Model Canvas* com vídeo:
<https://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>



Slide 6 - Apresentação da Tabela do *Business Model Canvas*

Customer Segments
Segmentos



Para quem estamos a criar valor?

Quem são os nossos clientes mais importantes?

Define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir e servir. A fim de melhor satisfazer os clientes, uma empresa pode agrupá-los em segmentos distintos de acordo com necessidades comuns, comportamentos comuns ou outros atributos. Um modelo de negócio pode definir um ou vários segmentos de clientes, grandes ou pequenos.

Referências: Osterwalder & Pigneur, 2010 7

Slide 7 - Explicação dos 9 blocos que constituem a tabela

Value Proposition
Proposta de Valor



Que valor entregamos ao cliente?

Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?

Descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. A proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra.

Resolve os problemas dos clientes ou satisfaz-lhe as necessidades.

Referências: Osterwalder & Pigneur, 2010 8

Slide 8 - Explicação dos 9 blocos que constituem a tabela

Channels
Canais





Como é que estamos a contactar agora?

Como é que os nossos canais estão integrados?

Descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para proporcionar uma proposta de valor. Comunicação, distribuição e Canais de vendas fazem parte da relação da empresa com os clientes. Os canais são pontos em que se pode tocar nos clientes e que desempenham um papel importante na experiência dos clientes.

Referências: Osterwalder & Pigneur, 2010 9

Slide 9 - Explicação dos 9 blocos que constituem a tabela

Customer Relationships
Relações com clientes





Que tipo de relação é que cada um dos nosso segmentos de clientes espera que estabeleçamos e mantenhamos com eles?

Quais é que nós estabelecemos?

Descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos. As empresas devem clarificar o tipo de relações que desejam estabelecer com cada segmento de Clientes.

Referências: Osterwalder & Pigneur, 2010 10

Slide 10 - Explicação dos 9 blocos que constituem a tabela

Revenue Streams
Fluxos de Rendimento





Por que valor estão os nossos clientes realmente dispostos a pagar?

Estão a pagar pelo quê agora?

Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos aos rendimentos para se obter o lucro). Se os clientes constituem o coração de um modelo de negócio, os fluxos de rendimento são as artérias.

Referências: Osterwalder & Pigneur, 2010 11

Slide 11 - Explicação dos 9 blocos que constituem a tabela

Key Resources
Recursos-chave

De que recursos-chave é que as nossas propostas de valor necessitam?

Descreve os activos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio. Todos os modelos de negócio precisam de recursos-chave. Tais recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposta de valor, chegue aos mercados, mantenha relações com segmentos de clientes e ganhe rendimentos.

Referências: Osterwalder & Pigneur, 2010 12

Slide 12 - Explicação dos 9 blocos que constituem a tabela

Key Activities
Atividades Chave

Que atividades-chave são exigidas pela nossa proposta de valor?

Descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione. Todos os modelos de negócio exigem um conjunto de atividades-chave. Estas atividades são as ações mais importantes que uma empresa deve fazer para operar com êxito.

Referências: Osterwalder & Pigneur, 2010 13

Slide 13 - Explicação dos 9 blocos que constituem a tabela

Key Partners
Parcerias-chave

Quem são os nossos parceiros-chave?

Descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As empresas criam alianças a fim de otimizarem os respectivos modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos.

Referências: Osterwalder & Pigneur, 2010 14

Slide 14 - Explicação dos 9 blocos que constituem a tabela

Cost Structure

Estrutura de Custo

Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?

Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio. Este bloco constitutivo descreve os mais importantes custos em que a empresa incorre quando opera segundo um determinado modelo de negócio.

Referências: Osterwalder & Pigneur, 2010 15

Slide 15 - Explicação dos 9 blocos que constituem a tabela

Business Model Canvas do
TIME OUT MARKET

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo editorial da revista <i>Time Out Lisboa</i> - Restaurantes - Rive Rouge - A vida Portuguesa - <i>Foodie do workshop</i> 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleção da oferta - Relacionamento com parceiros - Monitorização da satisfação - Gestão das redes sociais - Gestão de contratos 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhor da gastronomia, cultura e lazer de Lisboa - Oferecer produtos e serviços com variedade, qualidade e a preço justo - Proporcionar experiências gastronómicas, culturais e de lazer - Ambiente rústico e sofisticado 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relação similar com os clientes B2B e B2C - Assistência pessoal baseada na interação social - Relação de co-criação: diálogo, <i>feedback</i>, avaliação e sugestões 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - B2C: classe média/alta, cosmopolitas, urbanos. Sendo portugueses ou visitantes de Lisboa vindos de outros países - B2B: empresas de diversos setores que procurem o Time Out Market para oferecer atividades/produtos aos seus funcionários
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixos: luz, água, gás, impostos, funcionários próprios (equipa de marketing, gestão etc) e terceirizados - Variáveis: comunicação, manutenção e reparação 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aluguer pago pelos estabelecimentos, sendo estes rotativos ou fixos - Venda de bilhetes, revistar, jornais e tabaco 		

16

Slide 16 - Respostas sugeridas para a Parte II do Caso

Proposta de Valor

- A proposta de valor é o benefício que pode ser dado pela empresa aos clientes;
- Consiste nos produtos/serviços oferecidos e todo o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar;
- O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências que o cliente terá no caminho para obter e usar a oferta;
- Algumas propostas de valor podem ser inovadoras e representar uma oferta nova ou disruptiva. Outras propostas de valor podem ser similares às ofertas já existentes no mercado, mas com características ou atributos adicionais;
- A segmentação é uma parte crucial do processo de construção da proposta de valor, de forma que ajuda os gestores a explorar oportunidades separadamente e a determinar qual é a melhor maneira de explorar o mercado.

Referências: Payne & Frow, 2011; Kotler & Keller, 2006; Osterwalder & Pigneur, 2010; Lanning, 1998

17

Slide 17 - Explicação aprofundada sobre Proposta de Valor

Time Out MARKET
CASO PEDAGÓGICO

Expansão da proposta de valor / extensão de marca

- Utilizar um nome de uma marca consolidada reduz substancialmente os riscos de introdução de um novo produto;
- A estratégia de extensão de marca deve ser analisada na perspectiva de categoria *versus* marca, sendo estas novas ou existentes;

	Categoria de produtos	
	Existente	Nova
M A R C A	Existente	Nova
	Extensão de linha	Extensão de marca
	Nova	Novas marcas

➔

- Deve ser óbvio para os consumidores por que uma empresa está usando o nome da marca - existente - em um novo produto;
- A extensão de marca deve ser feita através da identificação das **características do produto principal**, consideração de **como pode ser aprimorado e melhorado com serviços complementares** e determinação da melhor **forma de projetar a experiência geral de serviço**;
- Essas decisões são moldadas pela natureza do mercado para o serviço, exigindo a consideração de que benefícios criam mais valor para o público-alvo.

Referências: Aaker, 1990; Rooney, 1995; Kotler e Armstrong, 2008; The Economist, 1988; Lovelock & Wright, 2002

18

Slide 18 - Explicação aprofundada sobre Proposta de Valor

Time Out MARKET
CASO PEDAGÓGICO

Qual será o próximo passo?

2007

Revista Time Out Lisboa

2014

Time Out Market

2019

Extensão Time Out

Time Out Boat

Teatro Time Out

Time Out Music Festival

19

Slide 19 - Apresentação da Parte III do Caso

Time Out MARKET
CASO PEDAGÓGICO

Mãos à obra!

Pensa como um profissional de marketing rumo ao sucesso

20

Slide 20 - Estímulo para a etapa final do trabalho

Business Model Canvas do TIME OUT BOAT				
Key Partners <ul style="list-style-type: none"> - Time Out Market - Academia Time Out - Fornecedores de alimentos e bebidas - Piloto do barco e tripulação 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de calendário - Preparação prévia a cada fim de semana - Gestão de reservas - Gestão de <i>stock</i> 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> - Melhor da gastronomia, no Tejo - Proporcionar experiências memoráveis de gastronomia - Serviço de restauração e <i>workshops</i> 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> - Assistência pessoal baseada na interação social - Relação de co-criação: diálogo, <i>feedback</i>, avaliação e sugestões 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> - B2C: classe média/alta, cosmopolitas, urbanos, apreciadores de gastronomia. Sendo portugueses ou visitantes de Lisboa vindos de outros países - B2B: empresas de diversos setores que procurem o Time Out Boat para oferecer atividades aos seus funcionários
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> - Fixos: aluguer do barco (caso não seja comprado), custos com gasolina, impostos, licenças, infraestrutura e funcionários - Variáveis: comunicação, manutenção e reparação 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - Reserva de mesas - Venda de bilhetes para os <i>workshops</i> 		

Slide 21 - Respostas sugeridas para a Parte III do Caso

Business Model Canvas do TEATRO TIME OUT				
Key Partners <ul style="list-style-type: none"> - Companhias teatrais - Empresários - Artistas - Revista Time Out Lisboa 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de calendário - Gestão dos eventos e bilhetes - Gestão de contratos - Comunicação dos eventos/peças/concertos 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> - Melhor do cenário cultura de Portugal - Peças variadas: teatrais, musicais, <i>stand up comedies</i> e concertos de pequena/média dimensão - Proporcionar experiências culturais e de lazer - Ambiente rústico e sofisticado 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> - Assistência pessoal - Pouca interação durante a entrega do serviço em si - Serviço de vendas automatizado - Relação de co-criação: diálogo, <i>feedback</i>, avaliação e sugestões 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> - B2C: classe média/alta, cosmopolitas, urbanos, gosto por cultura. Sendo, principalmente, portugueses já que as peças em sua maioria serão na língua portuguesa. - B2B: empresas que procurem o Teatro Time Out para oferecer atividades aos seus funcionários
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> - Fixos: aluguer do espaço (caso não seja comprado), luz, água, gás, funcionários, limpeza, licenças e impostos - Variáveis: comunicação, manutenção e reparação 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - Venda de bilhetes - Venda de produtos no local: pipoca, bebidas, rebuçados, prospecto da peça e materiais institucionais como <i>t-shirts</i>, copos e bonés. 		

Slide 22 - Respostas sugeridas para a Parte III do Caso

Business Model Canvas do TIME OUT MUSCI FESTIVAL				
Key Partners <ul style="list-style-type: none"> - Patrocinadores - Empresários - Artistas - Empresas de iluminação, áudio e vídeo - Revista Time Out Lisboa 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> - Seleção e contacto com os artistas - Gestão de processos prévios ao festival - Preparação do espaço e das equipas para o evento - Comunicação dos eventos/peças/concertos 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> - Melhor e diversos estilos musicais ao redor do mundo no festival em Lisboa - Todo ano, no verão, durante 3 dias - Proporcionar experiências de lazer - Ambiente descontraído 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> - Assistência pessoal baseada na interação social - Relação de co-criação: diálogo, <i>feedback</i>, avaliação e sugestões 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> - B2C: classe média/alta, cosmopolitas, urbanos, consumidores de música. Sendo portugueses ou visitantes de Lisboa vindos de outros países - B2B: empresas de diversos setores que queiram alugar/patrocinar áreas VIP ou <i>stands</i>
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> - Fixos: funcionários próprios (equipa de marketing, gestão etc) - Variáveis: montagem/desmontagem da infraestrutura, cachês/contratos, funcionários terceirizados, licenças e impostos 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - Venda de bilhetes - Permutas/contratos de patrocinios - Venda de produtos institucionais como <i>t-shirts</i>, copos e bonés. 		

Slide 23 - Respostas sugeridas para a Parte III do Caso

Time Out MARKET
CASO PEDAGÓGICO

Critérios de avaliação da proposta de valor

Os critérios e a avaliação dos consumidores sobre a extensão de marca – e expansão da proposta de valor – são aspectos subjetivos, referentes a formação de opinião de cada um sobre a marca.

Critérios sugeridos:

1. Alinhamento com a proposta de valor da marca mãe	9. Crescimento do mercado
2. Agregação de valor ao <i>Time Out Market</i>	10. Procura pelo serviço
3. Grau de diferenciação no mercado	11. Concorrência direta
4. <i>Know how</i> da oferta de serviço	12. Canibalização com o <i>Time Out Market</i>
5. Investimento inicial	13. Sazonalidade
6. Facilidade de desenvolvimento (infraestrutura)	14. Potencial de rentabilidade
7. Complexidade de gestão	15. Barreira legal
8. Atratividade da indústria	

Referências: Aaker & Keller, 1990; Völckner & Sattler, 2010

24

Slide 24 - Apresentação da sugestão dos critérios a serem utilizados, avaliação dos mesmos e debate sobre as possíveis decisões

Time Out MARKET
CASO PEDAGÓGICO

Resumo do que foi aprendido

A marca identifica um bem ou serviço único, distinto de todos os restantes

Marca

Associada a bens ou serviço fornece, além dos benefícios funcionais, valor agregado.

O conceito de modelo de negócio compõe-se através da oferta e da procura.

↕

Os benefícios oferecidos pela marca são traduzidos na sua proposta de valor

Para a definição do modelo de negócio identificamos Segmentos, Proposta de Valor, Canais, Relação, Rendimento, Recursos, Atividades, Parcerias e Custos.

↔

Uma extensão de marca bem sucedida depende da coerência da expansão da proposta de valor

Business Model Canvas

↔

Proposta de Valor

A proposta de valor é o núcleo do *Business Model Canvas*

Referências: Aaker & Keller, 1990; Payne & Frow, 2011; Kotler & Keller, 2006; Osterwalder & Pigneur, 2010; Lanning, 1993; Kotler e Armstrong, 2008; Lovelock & Wright, 2002

25

Slide 25 - Resumo do que foi aprendido

4.11 Ilações a retirar do presente caso para a gestão

O presente trabalho pretende apresentar o caso de extensão da marca *Time Out*. O seu objetivo consiste em utilizar o *Time Out Market* como referência para solidificar o conceito de proposta de valor e concorrer para a disseminação do *Business Model Canvas* no meio académico.

Para a realização deste trabalho, os autores Osterwalder e Pigneur foram de extrema importância, dado serem os propulsores do *Business Model Canvas*. Segundo os mesmos, um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor e a proposta de valor consiste num conjunto selecionado de produtos e/ou serviços que satisfazem as exigências de um segmento de clientes específico.

Conforme referido na revisão de literatura, Aaker (1990) afirma que um nome forte de marca é um ativo incalculável que os gestores devem saber quando explorar.

Tal exploração da marca foi bem aproveitada pelos gestores na passagem da revista *Time Out Lisboa* para a abertura do *Time Out Market*. Com base no Caso, é proposta a análise de uma extensão dessa mesma marca, apresentando diversas alternativas.

Deste modo, este trabalho ambiciona criar o pensamento crítico e incentivar a tomada de decisão através da análise da proposta de valor, da aplicação do *Business Model Canvas* e da concepção de critérios de avaliação propostos pelos próprios alunos.

A metodologia do *Business Model Canvas* enriquece o processo de aprendizagem individual, pela necessidade de tomada de decisão e pela discussão (em grupo ou em plenário) das razões das diversas opções tomadas, o que é potenciado pela orientação do professor/formador.

A apresentação da nota pedagógica, apoiada em slides de resolução, pretende facilitar a sua aplicação por parte dos professores/formadores.

Sendo um Caso Pedagógico, a presente tese pretende contribuir para a Gestão pela disponibilização de um instrumento de difusão de conhecimento. Estudando uma marca nacional de sucesso, os alunos são convidados a percorrer um percurso pedagógico com o objetivo de trabalhar novos conceitos de forma prática: proposta de valor e a sua expansão, extensão de marca e avaliação de propostas de valor. Em paralelo são convidados a conhecer e aplicar a ferramenta *Business Model Canvas*. Para os professores, pretende-se fornecer uma ferramenta que facilita a partilha de conhecimento pela atratividade da marca em análise, e pela preparação da nota pedagógica.

5. Bibliografia

Aaker, D. 1990. Brand Extensions: The Good, the Bad, and the Ugly. *MIT Sloan Management Review*

Aaker, D. 2007. *Construindo marcas fortes*. São Paulo: Editora Bookman.

Aaker, D. & Keller, . 1990. Consumer Evaluation of Brand Extensions. *Journal of Marketing*.54 (1); 27-41

Adelaide Cabral, O *Time Out Market* é uma verdadeira obra de arte, <https://www.dn.pt/portugal/interior/o-time-out-market-e-uma--verdadeira-obra-de-arte-9175396.html>, 10/03/2018

AMA – American Marketing Association; Dictionary, <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx>, acessado em Novembro de 2017.

Andreia Martins Costa, Festivais de música ‘Made in Portugal’ rendem 100 milhões de euros, <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/festivais-de-musica-made-in-portugal-rendem-100-milhoes-de-euros-121608>, 10/02/2017

Associação Portuguesa de Festivais de Música, Annual Report 2017, <http://www.aporfest.pt/>, 04/01/2018

Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. 2011. Value propositions as communication practice: taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40 (2): 202–210

Biloshapka, V. e Osiyevskyy, O. 2018. Value creation mechanisms of business models: propositions, targeting, appropriation, and delivery. *The International Journal of Entrepreneurship and innovation*, 19 (3), 166 - 176

Boons, F. and Lüdeke-Freund, F. (2013, Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda, *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19

Chernatony, L. e Riley, F.D. 2010. Defining A “Brand”: Beyond The Literature With Experts Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14 (5), 418 - 423

Cynthia Vicente, Portugueses são dos que mais vão comer fora, <https://www.dn.pt/sociedade/interior/portugueses-sao-dos-que-mais-vaio-comer-fora-5390524.html>, 15/09/2016

Dam, R. e Siang, T. 2018, 5 Stages in the *Design Thinking* Process, ***Interaction Design Foundation***, <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>, 08/09/2018

Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderator, ***Academy of Management Journal***, 34 (3), 555-590

Destak, Estacionamento é o maior tormento do Mercado da Ribeira, <http://www.destak.pt/artigo/295348>, 06/03/2017

ECO, Mais um prémio para Portugal. Melhor destino europeu pela segunda vez, <https://eco.pt/2018/06/30/mais-um-premio-para-lisboa-a-capital-venceu-o-oscar-do-turismo/>, 30/06/2018

Economias; 10 Empresas que mudaram de ramo para serem bem sucedidas, <https://www.economias.pt/10-empresas-que-mudaram-de-ramo-para-serem-bem-sucedidas/>, 30/09/2016

Fauvel, C. 2013. Criticisms, Variations and Experiences with *Business Model Canvas*. ***European Journal of Agriculture and Forestry Research***, 1 (2): 26-37

Frow, P., & Payne, A. 2011. A stakeholder perspective of the value proposition concept. ***European Journal of Marketing***, 45 (1): 223-240

Gulati, R. and Desantola, A. 2016. Start-ups that last. ***Harvard Business Review***, 94 (3), 54-61

INE, Exemplares vendidos de publicações periódicas (N.º) por Tipo de publicação periódica; Anual, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003768&contexto=bd&selTab=tab2, 04/2018

JN, Poder de compra em Portugal sobe para 77,3% face à média da União Europeia, <https://www.jn.pt/economia/interior/poder-de-compra-em-portugal-sobe-para-773-face-a-media-da-uniao-europeia-8984727.html>, 14/12/2017

Johannsen, F. A. 2018. Process-related value propositions of enterprise social media use for the external communication with end consumers, ***Business Process Management Journal***, 24 (1), 183 - 215

Joyce, A. 2016. ***A proposal for a Design Approach to more Sustainable Business Models: Tools, Process and Outcomes to Envision the Future of an Organization***. Concordia University Montreal, Quebec, Canada

Juliana Nogueira Santos, Portugal bate recorde ao superar os 20 milhões de turistas em 2017, <https://eco.pt/2018/02/14/turismo-bate-recordes-em-2017-hospedes-aumentam-89/>, 14/02/2018

Khan, I., Rahman, Z. e Fatma, M. 2016. The role of customer brand engagement and brand experience in online banking. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (7): 1029

Kotler, P. e Armstrong, G. 2008. *Princípios de Marketing*. New Jersey: Editora Prentice Hall

Kotler, P. e Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*: 143 - 298. New Jersey: Editora Prentice Hall

Lanning, M. 1998. *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth. Generate Wealth and Rediscover the Heart of Business*. Boulder: Editora Perseus

Lee, W.J., O’Cass, A., Sok, P. 2016. Why doesn’t our branding pay off: optimising the effect of branding through innovation. *European Journal of Marketing*, 50 (3/4), 512

Lovelock, C. e Wright, L. 2002. *Principles of Service Marketing and Management*: 138. New Jersey: Editora Prentice Hall

Lucy Tesser, *Time Out* global CMO on the brand’s growth strategy, <https://www.marketingweek.com/2015/06/26/time-out-global-cmo-on-the-brands-growth-strategy/>, 26/06/2015

Magretta J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5): 86–93.

Marques, V. 2015. *MKT Digital 360*: 255. Lisboa: Editora Actual

Nielsen, 23% dos portugueses fazem refeições fora de casa pelo menos uma vez por semana, <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/23--dos-portugueses-fazem-refeicoes-fora-de-casa-pelo-menos-uma-.html>, 05/2018

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2010. *Criar Modelos de Negócio*. Lisboa: Dom Quixote

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. 2014. *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons

Park, C. et al. 1991. Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research*. 18 (2); 185-193

Payne, A. 1993. *The Essence of Services Marketing*: 118 - 168. New Jersey: Editora Prentice Hall

Pedro Durães, The Hotel assina primeira campanha do *Time Out Market*, <http://www.meiosepublicidade.pt/2016/03/the-hotel-assina-primeira-campanha-do-time-out-market/>, 28/03/2016

Pordata, Espectáculos ao Vivo, <https://www.pordata.pt/Subtema/Municipios/Espect%C3%A1culos+ao+Vivo-201,06/2018>

Ramanathan, J. e Purani, K. 2014. Brand extension evaluation: real world and virtual world. *Journal of Product and Brand Management*, 23 (7), 504 - 515

Rauter, R., Jonker, J., e Baumgartner, R. J. 2015. Going one's own way: Drivers in developing business models for sustainability, *Journal of Cleaner Production*

Rooney, J. A. 1995. Branding: A trend for today and tomorrow. *Journal of Product and Brand Management*, 4 (4), 48

Sónia Peres Pinto, Lisboa já ultrapassa Paris, Londres ou Barcelona nas taxas de ocupação, <https://ionline.sapo.pt/artigo/618779/turismo-lisboa-ja-ultrapassa-paris-londres-ou-barcelona-nas-taxas-de-ocupacao>, 11/07/2018

Souder, W.E. 1988. Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects, *Journal of Product Innovation Management*, 5 (1), 6– 19

Teece, D.J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 43 (3), 172–194

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1): 1–17

Verrue, J. 2014. A critical investigation of the Osterwalder *Business Model Canvas*: an in-depth case study. Conference Paper: https://www.researchgate.net/publication/266041182_A_critical_investigation_of_the_Osterwalder_Business_Model_Canvas_an_in-depth_case_study

Völckner, F. & Sattler, H. 2006. Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, 70 (2); 18-34.

We Are Social, Global Digital Report 2018, <https://digitalreport.wearesocial.com/>, 05/2018

Zott, C., Amit, R. and Massa, L. 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, 37 (4), 1019–1042

Nedergaard, N. and Gyrd-Jones, R. 2013. Sustainable brand-based innovation: the role of corporate brands in driving sustainable innovation. *Journal of Brand Management*, 20 (9): 762-778.