

**PROJETO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SERVIÇO DE
FOOD WALKING TOUR NA BOOST PORTUGAL**

Sofia de Jesus Lima Pereira

**Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Gestão**

Orientador:

**Professor Joaquim Vicente Rodrigues, ISCTE Business School, Professor
associado convidado do Departamento de Marketing, Operações e Gestão
Geral**

Novembro 2019

**PROJECTO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SERVIÇO DE FOOD WALKING TOUR NA
BOOST PORTUGAL**

Sofia de Jesus Lima Pereira

Resumo

A presente tese de mestrado é um projeto em cooperação com a Boost Portugal, uma empresa de animação turística com vários anos de experiência no setor, localizada na baixa de Lisboa e que tem como objetivo a implementação de um serviço de tour gastronómico a pé.

Em Portugal, e a par da tendência internacional, o setor do turismo em geral e do turismo gastronómico em particular tem evoluído bastante nos últimos anos. Desta forma, surgiu por parte da empresa a necessidade de seguir esta tendência, de modo a continuar a acompanhar este mercado competitivo.

Depois de identificada esta necessidade foram analisadas as envolventes externa e interna, permitindo identificar as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da empresa e os fatores críticos de sucesso necessários para obter êxito no mercado, permitindo definir um conjunto de diretrizes estratégicas.

Foi realizada uma revisão de literatura que permitiu retirar conclusões aplicáveis ao projeto e efetuou-se a análise de inquéritos realizados a turistas de visita à cidade de Lisboa, elaborados pelo Observatório do Turismo de Lisboa, bem como diversas reuniões com os responsáveis da Boost Portugal.

Como resultado, é desenvolvida e apresentada uma proposta para a implementação de um serviço Food Walking Tour que visa a reestruturação da estratégia de negócio da empresa, através da realização de um plano de ações cujo objetivo de marketing é oferecer aos clientes um serviço de excelência, que acompanhe as tendências internacionais.

Palavras-chave: Boost, Turismo, Gastronomia, Marketing de Serviços, Comunicação

Sistema de Classificação JEL: M31-Marketing e L83-Tourism

Abstract

This master thesis is a project that results from cooperation with Boost Portugal, a tourism entertainment company with several years of experience in this industry, located in downtown Lisbon and whose goal is to implement a gastronomic walking tour service.

In Portugal, abreast of the international trend, the tourism industry in general and the gastronomic tourism in particular have evolved considerably in recent years. Because of this it has arose the need for the company to follow that trend, in order to keep up this competitive market.

Once this need was identified, the external and internal environments were analysed which allowed to identify the opportunities and threats, as well as the strengths and weaknesses of the company and the critical factors needed to obtain success in the market and thereby define a set of strategic guidelines.

It has also been done literature review, which allowed drawing conclusions to be applied in this project and an analysis was made of surveys conducted to tourists visiting the city of Lisbon, prepared by the Lisbon Tourism Observatory, as well as several meetings with the Boost Portugal officials.

As a result, it is developed and presented a proposal in order to implement a Food Walking Tour service, which aims the restructuring of the company's business strategy, by conducting an action plan whose objective is to provide customers with excellence products that keep up with international trends.

Keywords: Boost, Tourism, Gastronomy, Services Marketing, Communication

JEL Classification System: M31-Marketing e L83-Tourism

Agradecimentos

Começo por agradecer ao meu marido, o meu maior suporte ao longo desta fase do meu percurso académico, por toda a paciência, amor e companheirismo ao longo desta viagem. Sem ele nada deste trabalho seria possível, pois carregou a nossa família às costas em todas as horas em que precisei de estar afastada, sempre com o seu enorme sorriso e com a sua bondade, que lhe são característicos.

Obrigada ao meu grande amigo Rúben Silva, sem o qual este projeto não seria possível, pelas inúmeras horas de reuniões e troca de ideias, pela disponibilidade imediata em abraçar este projeto comigo, pela contínua força e amizade.

Agradeço igualmente à Boost Portugal por me terem aberto as portas desde o primeiro dia de contacto e por me facultarem todos os dados necessários à realização deste projeto. Foi com muito gosto que trabalhei neste projeto com o intuito de ver esta empresa crescer ainda mais.

Por último, quero deixar um grande agradecimento ao Professor Joaquim Vicente Rodrigues, pela partilha de conhecimento, por toda a orientação, apoio e suporte ao longo destes meses, que me permitiram realizar este caminho.

Índice

1. Sumário Executivo.....	9
2. Revisão de Literatura	10
2.1. <i>Marketing</i> no sucesso da empresa	10
2.2. <i>Marketing</i> de serviços.....	11
2.3. Turismo.....	14
2.3.1. Turismo Gastronómico.....	14
2.3.2. Comportamento do consumidor de turismo gastronómico	17
2.4. Comunicação	18
2.5. Novas formas de Comunicação – Comunicação Digital	19
3. Caracterização da Boost Portugal	19
4. Visão, Missão e Valores da Organização	20
4.1. Visão da Organização	20
4.2. Missão da Organização.....	21
4.3. Valores da organização.....	21
5. Contexto e tendências a nível nacional e internacional	21
5.1. Contexto.....	21
5.2. Tendências a nível nacional e internacional	22
6. Análise Externa.....	24
6.1. Meio envolvente - Análise PESTAL	24
6.1.1. Contexto Político - Legal	24
6.1.2. Contexto Económico - Demográfico.....	24
6.1.3. Contexto Sociocultural	25
6.1.4. Contexto Tecnológico	26
6.1.5. Contexto Ambiental	26
6.2. Atratividade do Setor de Atividade	27
6.2.1. Análise das 5 forças de Porter	27
6.2.2. Consolidação da Análise das 5 Forças de Porter.....	29
6.3. Mercado	30
6.3.1. Caracterização do Mercado	30
6.3.2. Decomposição em submercados	32
6.4. Consumidores / Clientes	34
6.5. Concorrência.....	35
7. Análise interna	39

7.1.	Estrutura organizacional	39
7.2.	<i>Marketing Mix</i> - Boost Portugal.....	40
7.2.1.	Serviço (Product).....	40
7.2.2.	Preço (Price).....	42
7.2.3.	Promoção (Promotion)	44
7.2.4.	Local (Place)	45
7.2.5.	Pessoas (People).....	45
7.2.6.	Evidências físicas (Physical facilities).....	46
7.2.7.	Processo (Process).....	47
7.3.	Situação económico-financeira.....	48
8.	Avaliação Global	49
8.1.	Seleção dos fatores externos mais relevantes	49
8.2.	Seleção dos fatores internos mais relevantes.....	51
8.3.	Cruzamento dos fatores externos com os internos	52
8.4.	Diretrizes Estratégicas	55
9.	Fatores críticos de Sucesso	55
10.	Vantagens Competitivas da Boost Portugal	56
11.	Objetivos de <i>Marketing</i>	57
12.	Estratégia de <i>Marketing</i>	57
12.1	Segmentação e <i>Targeting</i>	57
12.2	Posicionamento.....	58
12.3	<i>Marketing Mix</i>	59
12.3.1	Política de Serviço.....	59
12.3.2	Política de Preço.....	61
12.3.3	Política de Comunicação	61
12.3.4	Política Comercial e de Distribuição.....	62
13.	Estratégia Comercial	62
14.	Estratégia de Negócio.....	63
14.1	Modelo de Negócio	63
14.2	Operacionalização do Modelo	64
14.2.1	Segmento de Clientes e Proposta de Valor	64
14.2.2	Canais	65
14.2.3	Relações com os Clientes	66
14.2.4	Estrutura de Receitas	66

14.2.5	Recursos-Chave.....	67
14.2.6	Atividades-Chave.....	67
14.2.7	Parcerias-Chave.....	67
14.2.8	Estrutura de Custos.....	68
15.	Plano de Implementação.....	68
15.1	Ações.....	68
15.2	Cronograma de implementação do Plano de Ações.....	74
15.3	Equipa de implementação.....	75
15.4	Monitorização e Controlo.....	75
16.	Plano de Contingência.....	76
17.	Orçamento Previsional.....	76
18.	Bibliografia.....	79
	Anexos.....	87

Índice de Figuras

Figura 1 - O triângulo do marketing de serviços. Fonte: Zeithaml & Bitner, 1996.....	13
Figura 2- Logótipo da Boost Portugal.....	20
Figura 3 - Percentagem e taxas de crescimento das dormidas turísticas de estrangeiros em Portugal em 2018, comparativamente com o período homólogo. Fonte: INE, 2018.....	30
Figura 4 - Organograma Boost Portugal	39
Figura 5- Marcas Boost Portugal	41
Figura 6 - Preços	43
Figura 7 - Triângulo de ouro do posicionamento.....	58
Figura 8 - Exemplo do itinerário de um tour - Tour 1 - Período da manhã (10h).....	60
Figura 9- Business Model Canvas adaptado à Boost Portugal.....	63
Figura 10 - Mapa de Perfil do Clientes Particulares Estrangeiros da Boost	64
Figura 11 - Proposta de Valor para o Segmento Clientes Particulares Estrangeiros da Boost ...	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Consolidação da Análise das 5 Forças de Porter	29
Tabela 2 - Decomposição do Mercado do Turismo em segmentos. Fonte: INE, 2017	33
Tabela 3 - Decomposição do Mercado da Restauração em segmentos. Fonte: INE, 2017.....	33
Tabela 4 - Concorrentes diretos (tours gastronómicos e culturais a pé)	37
Tabela 5 - Concorrentes diretos (tours gastronómicos com veículos)	38
Tabela 6 - Marcas Boost Portugal	41
Tabela 7 - Product Lines Boost Portugal	42
Tabela 8 - Demonstração de Resultados Boost Portugal 2016-2018. Fonte: Boost Portugal, 2019.....	48
Tabela 9 - Seleção dos fatores externos mais relevantes.	49
Tabela 10 - Seleção dos fatores internos mais relevantes.	51
Tabela 11 - Cruzamento dos fatores externos com os internos.....	54
Tabela 12 - Vantagens Competitivas da Boost Portugal.....	56
Tabela 13 - Dimensão potencial do segmento potencial.....	58
Tabela 14 - Horários do Food Walking Tour	59
Tabela 15 - Política de Comunicação.....	61
Tabela 16 - Estratégia Comercial	62
Tabela 17 - Cronograma de implementação do Plano de Ações.....	74
Tabela 18 - Plano de monitorização e controlo.....	75
Tabela 19 - Plano de contingência	76
Tabela 20 - Orçamento Previsional - Custos e Gastos	78
Tabela 21 - Orçamento Previsional - Vendas e Serviços Prestados.....	78

Lista de Siglas e Abreviaturas

AIA (Avaliação de Impacte Ambiental)

ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações)

CEO (Chief Executive Officer)

CFO (Chief Financial Officer)

CNN (Cable News Network)

DMC (*Destination Management Company*)

EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*)

EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)

FMI (Fundo Monetário Internacional)

IPDT (Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo)

IVA (Imposto de Valor Acrescentado)

PIB (Produto Interno Bruto)

Tour FIT (Free Independent Travelers)

1. Sumário Executivo

A Boost Portugal é uma empresa de animação turística com sede no distrito de Lisboa e presente no mercado desde 2008. Desde a sua constituição, a empresa tem vindo a aumentar o leque de serviços, acompanhando assim o crescimento e as exigências do setor do turismo.

O turismo tem-se afirmado como um dos principais motores da economia nacional, sendo responsável por dar a conhecer o país e a cultura a nível mundial. Na última década, este setor tem sofrido significativas alterações relacionadas em grande parte com o surgimento de novas tendências, algumas delas associadas a uma preocupação ambiental e alimentar. Desta forma, a procura por alternativas ao turismo tradicional, começa a ser cada vez maior e, por esse motivo, é necessário que as empresas do setor estejam em constante evolução, com o objetivo de dar resposta à procura.

Em virtude disso, e de forma a acompanhar a evolução do mercado, a Boost sentiu a necessidade de aumentar o seu leque de serviços na área da gastronomia, por ser uma oportunidade de mercado e por se tratar de uma inegável mais-valia para a empresa, aumentando assim a sua vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Contudo, a venda de serviços relativos a turismo gastronómico já se encontra explorada por outros concorrentes, representando assim um desafio adicional por não se tratar de um serviço exclusivo e existir termo de comparação. Desta forma, é necessário realizar um projeto de implementação do serviço para que a nova oferta esteja de acordo com os serviços semelhantes que já se encontram presentes no mercado.

Por conseguinte, com este projeto, pretende-se apresentar uma estratégia de marketing para a Boost Portugal, incluindo um conjunto de ações a decorrerem num período de três anos, com o objetivo de implementar um serviço de *tour* turístico gastronómico.

Pretende-se também que a implementação do *tour* seja bem-sucedida, sendo definidos objetivos concretos a nível de aumento do número de vendas da empresa, aumento do número de rotas afetas a este novo serviço e construção de parcerias, num prazo de três anos.

2. Revisão de Literatura

2.1. *Marketing* no sucesso da empresa

Segundo Porter (1985), referido por Madhani (2017), face ao cenário muito competitivo que se verifica, as empresas procuram de modo cada vez mais agressivo destacarem-se dos seus concorrentes, procurando assim obter melhor posicionamento no respetivo mercado. Essa vantagem reside na capacidade das empresas oferecerem serviços semelhantes a um custo mais baixo que os seus competidores ou oferecerem um serviço diferenciado que permita criar uma relação única com os clientes.

A partir de determinado momento as organizações começaram a demonstrar limitações em dar resposta à constante evolução e cada vez maior complexidade dos mercados, pelo que sentiram a necessidade de alterar a sua abordagem (Day, 2011).

Para Cobb-Walgren et al (2017), o *marketing* é uma componente crítica para o crescimento de uma empresa e o seu papel principal é a criação, a comunicação, a captura e trazer valor acrescentado à organização. O que se verifica atualmente é uma inversão dos papéis colocando o cliente como o epicentro da atividade. Todas as decisões das empresas são tomadas de forma a ir de encontro às necessidades do cliente, sendo o lucro uma consequência da correta satisfação dessas necessidades (Kumar, 2015). Assim, as tomadas de decisão devem não só ser tomadas em função do produtor, mas principalmente em função daquilo que o consumidor procura, sendo isto a base da atitude/ cultura da empresa (Daukseviute & Simkin, 2016).

O sucesso de uma empresa encontra-se diretamente relacionado com a capacidade efetiva de prestar um serviço de excelência ao consumidor. Esta capacidade depende fundamentalmente da coordenação e integração entre as diversas unidades da organização (Madhani, 2017). Desta forma, o retorno do *marketing* numa empresa pode ser avaliado de várias formas, nomeadamente as receitas das vendas, lucro operacional, receitas provenientes do investimento em *marketing* e o valor do ciclo de vida do cliente (Daukseviute & Simkin, 2016).

As ações de *marketing* de uma empresa estão diretamente relacionadas com variáveis de decisão afetas ao *marketing mix* e, tipicamente, os investidores observam estas ações e os custos que lhes estão associados. Desta forma, os ativos do *marketing* resultam da relação entre a empresa e os investidores externos, tais como os seus clientes e revendedores (Edeling & Fischer, 2016).

Em paralelo com o crescimento das organizações, as técnicas e meios de *marketing* sofreram uma evolução natural em virtude da alteração do volume e tipo de negócio, bem como da perda de contacto direto com o consumidor final. De modo a mitigar este afastamento, desenvolveram-se técnicas de análise de mercado, como sejam inquéritos, estudos de motivação ou métodos de previsão, e ainda novos meios de comunicação com o consumidor como a publicidade, o *merchandising* e patrocínios (Baynast et al, 2018).

2.2. Marketing de serviços

Segundo Zeithaml & Bitner (1996), “...nos termos mais simples, serviços são atos, processos e desempenhos.”. Para as mesmas autoras serviços podem incluir uma definição mais alargada, de modo a incluir toda a atividade económica cujo resultado final não seja um bem físico, e geralmente consumido na altura da sua produção, mas sim um bem intangível (e.g. divertimento, conforto ou saúde). Devida à sua natureza, os serviços acrescentam um valor precíval e intangível às empresas (Edeling & Fischer, 2016), em que os clientes são parte do processo de produção dos mesmos e procurarão qualquer pista que os ajude a compreender melhor *a priori* a experiência que vão comprar (Harrington et al, 2017).

O *marketing mix* através dos seus quatro Ps - produto, preço, distribuição e comunicação (Baynast et al, 2018), garante autenticidade à empresa, o que a torna difícil de imitar e substituir, criando vantagem competitiva e barreiras à entrada de novos competidores (Efanny et al, 2018).

O *marketing* de serviços apresenta a sua maior diferenciação do *marketing* tradicional adicionando três Ps – pessoas, evidências físicas e processo, aos quatro Ps do *marketing mix*, formando assim o *marketing mix* de sete Ps (Harrington et al, 2017).

Produto/Serviço (Product) – é o elemento chave, pelo qual o cliente procura de modo a satisfazer um problema/necessidade (Sapre & Nagpal, 2009). É considerado produto o que é fisicamente colocado à disposição do cliente, incluindo também serviços e comodidades que sejam partes integrantes da autentificação do produto (Madhani, 2017).

Preço (Price) – inclui o valor pago pelo cliente para a obtenção de um produto e também os custos associados ao tempo e esforço despendidos pela empresa (Sapre & Nagpal, 2009). O

preço envolve o valor representativo do produto/serviço para a empresa, bem como o valor que simboliza para o cliente pelo preço pago (Sapre & Nagpal, 2009; Madhani, 2017).

Distribuição (*Place*) – integra a localização e/ou os canais de distribuição escolhidos para fazer chegar os produtos/serviços ao cliente (Sapre & Nagpal, 2009; Madhani, 2017). Estes canais de distribuição envolvem a transação, a logística e as funções de facilitação (Madhani, 2017).

Comunicação (*Promotion*) – tem como propósito primário a comunicação com o cliente (Sapre & Nagpal, 2009). O objetivo é atrair o cliente a comprar uma marca, assim como a aumentar o número de clientes fazendo com que mudem para a marca durante um período de promoção (Madhani, 2017).

Pessoas (*People*) – inclui todos elementos de uma empresa na prestação de um serviço, sendo os empregados a interface com o cliente. Tornou-se assim muito importante a correta formação (informação e conhecimento sobre o produto/serviço) e atribuição de poder (poder de decisão sobre alguns aspetos do trabalho) a quem contacta diretamente com o cliente (Sapre & Nagpal, 2009).

Evidências físicas (*Physical facilities*) – inclui os aspetos físicos ou tangíveis de um serviço associados às instalações e equipamentos (Zeithaml & Bitner, 1996), que atestam a qualidade do serviço (Sapre & Nagpal, 2009).

Processo (*Process*) – é um método particular de operação ou sequência de ações, envolvendo vários passos, com o objetivo de providenciar um serviço ao cliente. Visando o objetivo de satisfação do cliente, o processo pode ser modificado (Sapre & Nagpal, 2009).

O *marketing* de serviços caracteriza-se pela compra do cliente ser intangível, o serviço poder ser baseado na reputação de um só indivíduo, ser mais difícil comparar a qualidade entre serviços similares e pela impossibilidade de o cliente poder devolver o serviço (Afridi, 2009).

O *marketing* de serviços necessita assim de um acréscimo ao tradicional *marketing* externo (quatro Ps), isto é, necessita de um *marketing* interno (entre a organização e os empregados) e um *marketing* interativo (entre empregados e os clientes), criando assim o triângulo de *marketing* de serviços apresentado na Figura 1.

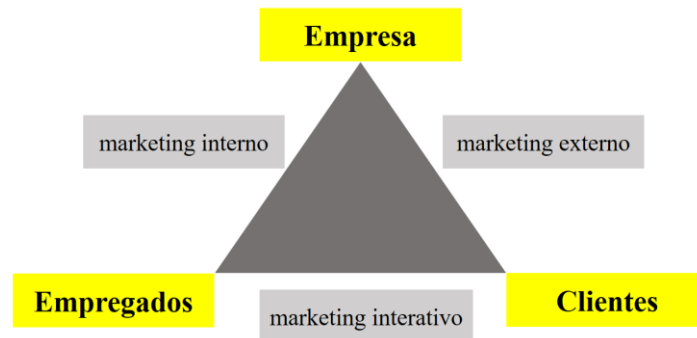


Figura 1 - O triângulo do marketing de serviços. Fonte: Zeithaml & Bitner, 1996

O *marketing* de serviços dimensiona-se em quatro características distintas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, perecibilidade (Saias, 2007; Lovelock & Gummesson, 2004):

- A intangibilidade é uma característica por si só não mensurável, uma vez que não é passível de ser avaliada pelos sentidos do cliente e, conseqüentemente, não pode ser avaliada antes de o serviço ser adquirido/ consumido. Para o autor intangibilidade será provavelmente a característica mais importante no que respeita ao desenvolvimento de uma vertente de *marketing* atribuída a serviços.
- A inseparabilidade indica-nos que o serviço vai sendo consumido conforme é produzido, por esse motivo existe uma relação estreita entre quem providencia o serviço e quem o consome. Por este motivo, pode afirmar-se que o consumidor também é parte integrante do produto, em conjunto com quem fornece o serviço, ou seja, ambos coproduzem o sistema de entrega de serviço. Em alguns casos as empresas inclusivamente “treinam” os seus consumidores a atuar para que os seus comportamentos vão de encontro ao que a empresa pretende (e.g. cadeias de *fastfood* direcionam o cliente a servir-se da sua própria bebida e no final da refeição a arrumar o tabuleiro).
- A heterogeneidade deriva da inseparabilidade anteriormente referida, na medida em que cada serviço produzido é único, pois produtores em momentos diferentes produzem serviços diferentes.
- A perecibilidade significa que os serviços não podem ser guardados, mas sim consumidos no momento em que são produzidos.

2.3. Turismo

A indústria do turismo é aquilo que se designa por indústria fragmentada (Maggioni et al, 2014; Fuster et al, 2018), caracterizando-se a nível mundial por um elevado número de pequenas e médias empresas como representantes do mercado e, simultaneamente, pela ausência de líderes de mercado com uma fatia significativa do mesmo. Esta característica de fragmentação traz a esta indústria uma série de vantagens, nomeadamente, uma vasta oferta para turistas, entrada no mercado com pouco financiamento por parte de novos operadores e facilidade de expansão no caso de o negócio ser bem-sucedido. Por outro lado, a fragmentação é prejudicial para o turismo na medida em que a maioria das pequenas empresas têm falta de capital próprio, não possuem *know-how* de *marketing* nem efetuam estudos de mercado e vêem as outras empresas semelhantes apenas como concorrentes, nunca proporcionando a cooperação entre si de modo a poderem oferecer melhores serviços aos turistas (Moutinho & Witt, 1995).

A indústria do turismo está viva, excitante e desafiante, prova disso é o facto de esta ser a maior e mais internacional indústria atual (Kotler, P. et al, 2010).

A escolha de Portugal como destino turístico tem vindo a crescer, principalmente desde os anos 70, devido em grande parte às decisões tomadas pelo poder político e investidores privados, o que permitiu desenvolver e projetar a imagem internacional do país (Costa et al, 2014).

De acordo com Costa et al (2014), são várias as razões pelas quais Portugal é escolhido como destino turístico, tendo o estudo por estes efetuado determinado essas mesmas razões, nomeadamente a proximidade geográfica, boa relação custo-benefício, bons acessos (voos diretos e horários convenientes), fenómeno de “moda” associado ao consumo de produtos não necessariamente relacionados com o turismo, oferta de eventos culturais, desportivos e de animação/entretenimento e, por último, recomendação de familiares e/ ou amigos.

2.3.1. *Turismo Gastronómico*

As grandes cidades têm hoje uma população constituída por etnias bastante diferentes, o que faz com que haja uma enorme oferta e variedade gastronómica. Isto leva a que os turistas locais e estrangeiros se tornem mais abertos, conhecedores e exigentes no que respeita à sua experiência gastronómica. Além disso, tendencialmente verifica-se uma maior procura por comida genuína, autêntica e específica de determinada região (Henderson, 2009).

No estilo de vida contemporâneo, a gastronomia tem um papel bastante importante, sendo diversas vezes utilizado como indicador de estatuto social e intelectual. Por isso, não é de surpreender que novas formas de consumo gastronômico se tenham tornado uma importante fatia do turismo (Scott, 2006).

O conhecimento culinário sobre outros pontos do globo parece estar em crescimento na sociedade ocidental e algumas das evidências podem ser encontradas quer na diversidade de produtos disponíveis em mercados e supermercados, quer na diversidade culinária da restauração existente nas cidades (López & Verbeke, 2005).

Também Henderson (2009), considera que a gastronomia é um fator que exponencia a experiência turística, podendo mesmo ser o fator principal. Nos últimos vinte anos a comida tem-se tornado de tal forma decisiva na hora de escolher um destino turístico, que leva a que se desenvolvam estratégias de *marketing* em torno deste tema.

Para Gajić (2015), o turismo gastronômico é uma nova forma de turismo cultural e de herança cultural, guiada pelo crescimento das tendências associadas a um estilo de vida saudável, respeitador do ambiente, autêntico e à necessidade da vivência de uma experiência turística de elevada qualidade.

De acordo com Richards (2012), a gastronomia pode ser a base de uma experiência turística sob diversas formas:

- Ligação entre turismo e cultura – a comida serve diversas vezes como ponte entre a cultura local e o turista, numa experiência cultural partilhada. Através dessa experiência o turista associa a comida a tradições e costumes, paisagens e formas de culinária;
- Experiência de refeição – uma parte significativa da experiência turística passa pelas refeições, pelo que estas são ideais para construir experiências que perdurem;
- Produzir comidas singulares – a gastronomia pode tornar-se um elemento singular de determinado lugar, criando uma imagem de marca distintiva e única num mercado competitivo;
- Desenvolvimento de infraestruturas e ofícios relacionadas com produção e consumo gastronômico – em torno da produção e consumo de comida desenvolvem-se diversas infraestruturas tais como produtores, restaurantes e empresas de animação turística e, ofícios como *chefs*, críticos gastronômicos e todo o tipo de media (e. g. *bloggers*, jornalistas);

- Apoio à cultura local – o turismo gastronómico tem a capacidade de ajudar ao desenvolvimento local, contribuindo com verbas necessárias à criação de um sistema de produção e consumo sustentável.

Para Sotiriadis (2015), os negócios turísticos estão constantemente à procura de formas de inovar e destacar das demais ofertas, sempre com o intuito de ganhar um melhor posicionamento no mercado e obter vantagem competitiva.

Ainda segundo Sotiriadis (2015), o plano estratégico deve visar três grandes questões, sendo a primeira definir o que fazemos no planeamento de um plano de *marketing* gastronómico, a segunda identificar os intervenientes do projeto e terceira como atingir a excelência. Como resposta à primeira, é importante dizer que o objetivo principal de um plano de *marketing* gastronómico é elaborar o projeto de forma a melhorar a experiência do turista, através da diferenciação da oferta do mercado. No que respeita aos intervenientes do projeto, importa perceber que todos são importantes, embora de formas diferentes, pois por um lado temos os turistas e, por outro temos com igual importância os produtores de negócios locais e os *stakeholders*. Tudo, leva à última questão a da excelência, na qual projetando com foco em todas as partes intervenientes e utilizando as ferramentas adequadas, os *outcomes* finais serão proporcionar ao turista uma experiência satisfatória e promover a melhoria do negócio.

Pode-se afirmar que a comida, as bebidas e toda a gastronomia em geral, são ferramentas de promoção de diversas cidades e/ou regiões com o objetivo de criar uma imagem de marca (Lucarelli & Berg, 2011 referido em Berg & Sevón, 2014) sendo a base de definição de estratégias de *marketing* e, conseqüentemente, um modo de contribuir para um ambiente mais atrativo para potenciais turistas. A imagem de marca será representada pela percepção geral que as pessoas têm com base em experiências passadas nessa região (Assael, 1987). Desta forma, a comida é um meio de atrair investimento e mobilizar *stakeholders*, ao mesmo tempo que fortalece a identidade e solidariedade entre concidadãos (Berg & Sevón, 2014).

Em suma, a gastronomia pode aparecer e ser utilizada sob diversas formas, não apenas como forma de *marketing* e promoção da imagem de determinada cidade/região, mas também como tentativa de influenciar a sua identidade e, eventualmente, transformá-la de modo a torná-la mais apelativa como destino turístico e local para viver e trabalhar (Berg & Sevón, 2014).

2.3.2. *Comportamento do consumidor de turismo gastronómico*

Como resultado de uma população com estudos mais elevados, os consumidores são atualmente mais habilitados e melhor preparados para compreender e processar informação, sabendo diferenciar o que é estritamente comercial do não comercial, de forma a fazerem as suas escolhas gastronómicas sensatamente (López & Verbeke, 2005).

Uma grande parte do consumo gastronómico turístico pode ser visto como uma extensão da experiência vivida, indo para além de uma simples refeição. Em muitas situações os turistas chegam mesmo a procurar experiências gastronómicas que ultrapassam as suas barreiras mais familiares e rotineiras. Em muitos casos os turistas procuram experiências em que sentem uma forte ligação com a comida, sendo que em algumas situações estes sentimentos estão diretamente relacionados com o agradável sabor dos ingredientes e em outras relacionadas com a forma como as refeições são servidas e consumidas (e.g. apresentação, confeção e modo de consumo) (Quan & Wang, 2004).

Numa época em que cada vez é mais notório uma maior preocupação com o estilo de vida, os turistas começam também a rejeitar o consumo de comida industrializada (e.g. *fast food*), procurando em alternativa por comida local, fresca, de boa qualidade e que seja o reflexo de comida autêntica do destino turístico escolhido (Gajić, 2015).

O turista gastronómico exige, em muitas situações, que os alimentos sejam essencialmente tradicionais e locais, procurando a autenticidade da experiência. O turista procura este tipo de experiência por ter a possibilidade de se conectar com as pessoas e locais envolvidos na produção da comida, ficando a conhecer a “história” da comida e o modo como é produzida e confeccionada (Sims, 2009). Para estes consumidores o facto de os produtos consumidos serem impulsionadores de sustentabilidade é importante, no sentido em que, se sentem parte integrante de comportamentos “bons” e responsáveis, afetos aos destinos que visitam (Clarke et al., 2007 referido em Sims, 2009).

Com o aumento do turismo gastronómico começa a haver por parte das cidades mais turísticas uma maior preocupação em investir neste tipo de turismo. Devido ao aumento da procura por parte do consumidor, é possível observar-se o surgimento de uma transformação de edifícios da cidade, muitos deles icónicos e/ou com uma grande herança histórica, com o intuito de proporcionar uma maior oferta gastronómica num mesmo espaço. Estes espaços têm em simultâneo dois propósitos: proporcionar a prova gastronómica de comida tradicional e

envolver sensorialmente o turista, criando assim uma atmosfera que torna a experiência mais marcante, variada e sensorialmente intensa (Berg & Sevón, 2014).

2.4. Comunicação

No *marketing*, a comunicação representa a forma através da qual a empresa e as suas marcas estabelecem o diálogo e constroem a relação com o cliente. É através da integração da comunicação no *marketing* que é dado a conhecer aos consumidores a forma como o produto/serviço é desenvolvido, qual o seu propósito/ benefício, estabelecendo-se uma ligação entre marca e consumidor (Kotler, 2005). Ao integrar a comunicação no *marketing* a empresa aumenta a probabilidade de o consumidor receber a mensagem correta no tempo e sítio certos (Ibrahim & Shakeel-UI-Rehman, 2011).

A comunicação tem vindo a tomar um papel cada vez mais importante na relação das empresas com os seus consumidores e, por esse motivo, a forma de comunicar das empresas tem também sofrido uma evolução acelerada de modo a acompanhar o ritmo do mercado (Snyder & Garcia, 2016). Segundo Stipp (2016), é possível identificar três grandes áreas afetadas à publicidade relacionada com a comunicação: a emergência de novas plataformas (sociais e móveis), alterações no comportamento de compra do consumidor e o surgimento de novas fontes de dados e métodos científicos (e.g. neurociência). Atualmente, o facto de o consumidor ser *multitasking* e apresentar a sua atenção dividida vem influenciar a decisão de quando, onde e como escolher as suas marcas (Batra & Keller, 2016).

Uma integração de sucesso da comunicação de *marketing* numa empresa é extremamente importante nas suas vendas a curto prazo e na construção de marca a longo prazo. A comunicação tem o poder de impactar positivamente o comportamento de compra, assim como o valor da marca, através da satisfação do cliente que reconhece a qualidade da marca, tornando-se um consumidor leal (Batra & Keller, 2016).

A comunicação representa assim um alicerce do *marketing* de uma empresa no diálogo entre prestador e consumidor (Kotler, 2005). Segundo o modelo clássico de Wilbur Schram (1955) referido em Cobb-Walgren et al (2017), para que exista comunicação é necessário que existam participantes – emissor e recetor – e ferramentas de comunicação – mensagem e canal. Este processo inclui também a codificação da mensagem (por parte do emissor), a decifração (por parte do recetor) e a conseqüente resposta e *feedback*. Nas situações em que a comunicação

efetiva não acontece, está normalmente associado à existência de ruído durante o processo (Cobb-Walgren et al, 2017).

2.5. Novas formas de Comunicação – Comunicação Digital

As novas formas de comunicação vieram facilitar de forma significativa a interação com o cliente. A possibilidade de personalização da mensagem, através do seu conteúdo, *timing* e localização, permite às empresas a utilização de mais meios de comunicação com o intuito de alcançar objetivos específicos de comunicação. Anteriormente as empresa apenas dispunham de um pequeno leque de modalidades para alcançar os seus objetivos de comunicação junto do seu *target*, como sejam, os anúncios televisivos, os anúncios de rádio, os placares publicitários e os anúncios em jornais e revistas. Este tipo de comunicação tinha como função principal dar a conhecer a marca e as suas ofertas, bem como as características dos seus produtos/serviços. Como forma de manter uma relação de longo termo e lealdade com o cliente, as empresas investiam ainda em *newsletters* enviadas por correio e na impressão de catálogos (Cobb-Walgren et al, 2017).

Hoje em dia em contraste, as empresas estão dotadas com formas de comunicação mais ricas. Adicionalmente às formas mais tradicionais, uma marca consegue alcançar um maior número de consumidores utilizando anúncios em massa através de redes sociais (e.g. Facebook), *websites* e *blogs*. Utilizando o seu próprio *website*, *websites* de terceiros e parcerias com *bloggers*, é possível comunicar conteúdo persuasivo de modo a criar preferência por uma marca, usando em simultâneo promoções de curta duração nas publicações. As empresas contam também com a possibilidade de criar comunidades *online* associadas à marca nos seus próprios *websites* e redes sociais. Estes novos formatos de comunicação vêm permitir uma atualização/comunicação muito mais rápida e dinâmica (Cobb-Walgren et al, 2017).

3. Caracterização da Boost Portugal

A Boost Portugal nasce em 2008 em Lisboa, com a missão de proporcionar animação turística inovadora, aliando meios de transporte alternativos e tecnologia. Estreia-se como pioneira na utilização de triciclos descapotáveis, proporcionando novas opções de turismo à cidade de Lisboa.

Conta atualmente com 28 experiências diferentes, em diversos idiomas e com diversos roteiros possíveis, desde os pré-definidos aos mais personalizáveis.

Nas experiências é possível encontrar-se hoje em dia diversos meios de transporte, como sejam, os *segways*, as bicicletas elétricas, as *scooters*, os *beetles*, os tuk tuk elétricos e ainda outras experiências como, os *live escape games* e os eventos *team building*. Existem experiências para todo o tipo de cliente, desde experiências para grandes grupos que exigem uma pré-marcação, até experiências de aluguer de veículos nas quais é apenas necessário que os veículos estejam disponíveis.

Além de Lisboa, a Boost encontra-se também nos dias de hoje no Porto, estando assim posicionada nas duas maiores cidades portuguesas e onde existe uma grande afluência anual de turistas, abrangendo um universo de cerca de 600 000 clientes.



Figura 2- Logótipo da Boost Portugal

4. Visão, Missão e Valores da Organização

4.1. Visão da Organização

A Boost Portugal tem como objetivo tornar-se um *player* incontornável no turismo nacional, albergando diferentes atividades turísticas afetas aos setor. É ainda objetivo da empresa oferecer um leque com o maior número de soluções possíveis, promovendo assim Portugal através o turismo de excelência.

A Boost Portugal quer ser vista como uma empresa com o melhor nível de qualidade de serviço através de uma enorme capacidade de resposta, mantendo sempre a criatividade e oferecendo soluções únicas e inovadoras. Além disso, pretende ainda ser vista, junto dos profissionais com formação, como um local onde se almeja trabalhar, devido os seus valores, potencial e vantagem competitiva.

É objetivo da Boost Portugal provar que, num mercado tendencialmente fragmentado e ainda muito pouco profissionalizado, é possível criar-se uma marca e uma equipa coesa e profissional que contrarie esta tendência. Ao mesmo tempo vão-se criando elos com a comunidade na qual estão inseridos, criando assim oportunidades e enaltecendo o seu valor.

4.2. Missão da Organização

A Boost Portugal propõe-se a promover programas únicos e inovadores com a mais elevada qualidade, criando experiências que inspirem e conquistem clientes e colaboradores. A Boost pretende assim criar uma organização com o mais forte espírito colaborativo.

Nas palavras do Diretor Geral, a Boost tem o objetivo de se distinguir por ser uma identidade forte, que se demarca das demais com um cunho de profissionalismo e ética intrínsecos, resultando num sinónimo de liderança e fazendo da Boost um farol das melhores práticas organizacionais do setor. A equipa Boost quer ser vista como forte e criativa, que na sua forma de trabalhar em conjunto consegue ser disruptiva nas soluções que apresenta.

4.3. Valores da organização

A Boost acredita numa ética inabalável e que é possível ser-se profissional no setor. A empresa tem como valores a inovação, na forma de proporcionar experiências turísticas, a qualidade, garantindo que tem bons serviços no seu leque de oferta, e a competência, na prestação dos seus serviços.

5. Contexto e tendências a nível nacional e internacional

5.1. Contexto

Segundo a World *Food* Travel Association (2018), “turismo gastronómico é o ato de viajar para provar um local, de forma a conhecer um local”.

Comer faz parte das necessidades básicas, quer estejamos na nossa cidade ou estejamos a fazer turismo. No entanto o turismo gastronómico não se cinge apenas a esta necessidade, existindo outras necessidades e motivações para a prática de turismo gastronómico (Tikkanen, 2007). O turismo gastronómico inclui também ele uma vertente emergente de degustação de bebidas,

embora seja um segmento de mercado estudado de forma independente (Iglesias & Navarro, 2010).

O turismo gastronómico está a tornar-se um fenómeno emergente, dando origem a um novo tipo de produto turístico. Assim, a gastronomia do destino turístico reveste-se de especial importância no que respeita à qualidade final da experiência turística. A comida tem o poder de contar a história e a cultura do povo de um destino (Quan & Wang, 2004). Deste modo, uma má experiência turística relacionada com um serviço pobre e descuidado, pode ter um impacto bastante negativo na reputação desse destino (Henderson, J., 2009).

5.2. Tendências a nível nacional e internacional

A indústria de viagens e turismo contribuiu para a economia mundial, em 2016, com 7,6 mil milhões de dólares o equivalente a 10,2% do Produto Interno Bruto (PIB) e apesar dos números apresentados serem muito relevantes, é de se esperar que estes venham a crescer. A Europa foi considerada a região mais significativa no que respeita a viagens e turismo, sendo detentora de seis dos dez países mais competitivos no setor (Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Itália e Suíça) e atraindo 620 milhões dos 1,2 mil milhões de turistas internacionais em 2016 (World Economic Forum, 2017).

Segundo a Condé Nast Traveller (2019) as tendências para 2019, incluem desde viagens em família, nas quais se pretende passar longos períodos de tempo longe de casa com o intuito de ensinar aos mais novos importantes lições sobre a vida, até às viagens a solo, onde a solução passa pela coabitação e a todas as benesses e desafios que isso traz. No centro destas viagens existe sempre um foco no respeito pela natureza, pela preservação do habitat natural e pela procura da cultura gastronómica local.

No turismo e como tendências encontra-se a procura por locais pouco explorados, ao mesmo tempo que se busca o autêntico e as experiências locais. A tendência por uma cozinha local, com produtos locais e feita por locais, é outra das experiências desejadas pelos turistas, assim como a visita de mercados onde é possível conviver de perto com os produtores e em muitas situações comer os produtos aí comprados (Booking.com, 2017; momondo, 2017). Os turistas que seguem a tendência deste consumo são viajantes que procuram conhecer a autenticidade dos lugares através da comida, pois importam-se com a origem dos produtos e reconhecem o valor da gastronomia enquanto forma de socialização (UNWTO, 2012).

Segundo a National Geographic (2019), as tendências gastronómicas para 2019 andam essencialmente em torno do zero desperdício e da procura de refeições com diversas fontes proteicas. Importa salientar a crescente procura pelas alternativas verdes (com recurso a legumes e vegetais) nas refeições principais, outrora esquecidas e agora muito procuradas. Também com muita procura estão hoje em dia as sementes e flocos ancestrais, que não são refinados e desta forma são mais saudáveis à digestão quando em comparação com os demais (National Geographic, 2019).

Conduzidos pelo desejo de cortar no desperdício, é crescente a procura por restaurantes que sejam ecologicamente responsáveis. Desde os alimentos selecionados, passando pela própria manutenção do espaço (toalhas de mesa, guardanapos, palhinhas, entre outros), até ao lixo produzido na confeção e restos alimentares, tudo conta no que respeita à escolha dos consumidores conscientes (National Geographic, 2019).

Torna-se quase impossível falar das tendências associadas à gastronomia e dissociar comida de tecnologia. Neste sentido é esperado para 2019 um contínuo crescimento no número de plataformas *online* de encomenda e entrega, substituindo os tradicionais restaurantes físicos (Forbes, 2019).

Ainda associado ao turismo, vê-se as experiências *team building*. Atualmente, e de modo a promover uma maior interação entre os seus colaboradores, mitigar conflitos, encorajar a comunicação e promover a colaboração, as empresas investem neste tipo de experiências podendo ser elas *indoor* ou *outdoor* e, é nestas segundas que muitas vezes se vê aliado o turismo à atividade gastronómica (Forbes, 2016).

Portugal é um país de tradição vitivinícola, e a excelente qualidade dos seus vinhos tem reconhecimento em todo o mundo. O Douro e o Alentejo são as regiões onde se concentra o maior número de espaços dedicados ao enoturismo, mas um pouco por todo o país, incluindo o Algarve, há unidades de produção vinícola (Turismo de Portugal, 2019). Em 2014 num inquérito realizado pelo Turismo de Portugal, 84% das unidades de enoturismo inquiridas referiu que a procura aumentou 50% em relação ao ano anterior (Turismo de Portugal, 2014).

6. Análise Externa

6.1. Meio envolvente - Análise PESTAL

A análise do meio envolvente contextual tem como objetivo identificar os fatores com maior relevância que impactam diretamente a empresa bem como o setor na qual a mesma se encontra inserida. Recorreu-se ao modelo de Análise PESTAL, fazendo-se a divisão em seis contextos, que são eles os contextos Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental e Legal, havendo a junção dos contextos Político e Legal.

6.1.1. Contexto Político - Legal

Com a adesão à União Europeia a 1 de janeiro de 1986 (União Europeia, 2019), Portugal consegue assim o direito à circulação livre (Parlamento Europeu, 2018) que vem facilitar a entrada e saída do país, ao mesmo tempo que a nível mundial promove a sua imagem de país seguro e de confiança, tornando-se assim um atrativo destino turístico.

Em abril de 2011, Portugal é levado a pedir ajuda externa ao Fundo Monetário Internacional (FMI), à Comissão Europeia e ao Banco Central Europeu, tendo esta intervenção terminado em maio de 2014.

Em 2012, no seguimento da aprovação da Lei do Orçamento do Estado para 2012, uma das consequências sofridas nos setores da restauração e hotelaria foi o aumento do Imposto de Valor Acrescentado (IVA), passando de 13% para a taxa normal de 23% (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2017). Esta taxa, vêm *a posteriori*, ser alterada para 13% no que respeita à prestação de serviços de alimentação e bebidas em março de 2016, como uma medida de estímulo à economia e à sustentabilidade das empresas, por se tratar de um setor com grande relevância na economia nacional (Diário da República Eletrónico, 2016).

6.1.2. Contexto Económico - Demográfico

No que concerne ao PIB *per capita* (expresso em paridades de poder de compra), Portugal registou um valor inferior no ano de 2017, relativamente ao mesmo período homólogo (INE,2017), influenciando assim o poder de compra do turista nacional.

O setor do turismo, é hoje a maior atividade económica exportadora de Portugal, sendo as receitas turísticas responsáveis por 7,8% do PIB português no ano de 2017, ao mesmo tempo

que este setor representa 50,1% das exportações de serviços e 18% das exportações totais (Turismo de Portugal, 2018). Segundo o Banco de Portugal (2018), a balança de serviços cresceu, entre 2017 e agosto de 2018, 853 milhões de euros principalmente devido à rubrica de viagens e turismo, passando de 6996 milhões de euros para 7968 milhões de euros.

A atividade turística tem vindo a crescer, em vários campos, nomeadamente ao nível das épocas de procura, das regiões visitadas e número de hóspedes. Durante o ano de 2017 verificou-se um aumento, em dois terços, da atividade turística nos meses menos tradicionais (época baixa), assim como um crescimento em todas as regiões do país, com maior enfoque para as regiões dos Açores (+16%), Centro (+15%) e Alentejo (+12%) (Turismo de Portugal, 2018).

Segundo o Travel BI do Turismo de Portugal (2018), a área metropolitana de Lisboa registou 8 620 423 dormidas em 2010 e 14 496 936 dormidas em 2018, aumentando quase para o dobro o número de dormidas em oito anos. Dados de 2017 do INE (Instituto Nacional de Estatística), indicam que o número de dormidas e de hóspedes em Portugal tem vindo a aumentar consecutivamente desde o ano de 2013, num crescimento total de 41,6M para 65,8M e de 14,4M para 24,1M, respetivamente (Estatísticas do Turismo 2017, INE 2018).

6.1.3. Contexto Sociocultural

Na última década Portugal e mais concretamente Lisboa, têm recebido prémios relativos ao turismo, como o de *World's Leading City Destination* (2018) (World Travel Awards, 2018). A par destes prémios, são vários os conceituados meios de comunicação social que corroboram a ideia de que Lisboa, é uma cidade *cool*, muito em parte devido às experiências gastronómicas, cultura e história, beleza arquitetónica, à diversidade paisagística e o facto de ser uma das cidades europeias mais solarengas (CNN, 2017; Forbes, 2018 & The Telegraph, 2018).

Também a Time Out, dedica vários artigos a Lisboa, tendo mesmo uma página dedicada exclusivamente à capital. São vários os artigos com sugestões acerca da cidade, que incidem essencialmente em atividades e experiências possíveis de ser vividas aquando da sua visita. Entre estas sugestões podemos encontrar alternativas específicas em relação a bairros lisboetas como “10 coisas para fazer em Alfama” e “10 coisas para fazer no Príncipe Real”, mas também, quais os melhores restaurantes relativos a várias alternativas gastronómicas como sejam restaurantes de comida vegetariana, de marisco, peixe fresco e até para grelhados,

abrangendo assim um vasto público no que respeita a preferências alimentares (Time Out, 2019).

Quando se aborda o termo gastronomia, existem três ideias a considerar: fast food, trashcooking e a atmosfera associada. Atualmente a fast food mantém o conceito de refeição rápida, mas começa a ganhar a mesma preocupação no que respeita à alimentação saudável e, desta forma, empresas que consigam oferecer comida rápida, informal, saudável e chique ganharão vantagem competitiva. O trashcooking trata-se da utilização eficiente dos resíduos e energia na sua confeção, assim como a redução de lixo em prol do meio ambiente, sendo um conceito cada vez mais valorizado pelos clientes. No que concerne à atmosfera dos espaços os clientes apresenta uma tendência pela escolha de locais com louças artesanais (cerâmica, madeira, argila e materiais naturais) e infraestruturas com carga histórica associada (The Fork, 2017).

6.1.4. Contexto Tecnológico

Segundo a ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações), em 2018, 7,2 milhões de utilizadores usam o serviço móvel de acesso à Internet, correspondendo a um alcance de cerca de 70% da população. Esta taxa de alcance deve-se ao crescimento do número de utilizadores de internet no telemóvel, ao aumento do número de utilizadores de *smartphones* e ainda ao aparecimento e desenvolvimento de aplicações móveis (ANACOM, 2018).

Aliado ao facto de os *smartphones* e suas aplicações estarem cada vez mais desenvolvidos e o acesso à internet móvel mais facilitado, surgiram várias aplicações relacionadas com a gastronomia. Para algumas o principal objetivo é o aconselhamento (Trip Advisor, Zomato, Foursquare e TheFork) enquanto para outras trata-se de um negócio de entregas ao domicílio (Uber Eats e Glovo).

6.1.5. Contexto Ambiental

Em outubro de 2013, o Decreto-Lei n.º 152-B/2017 veio afixar condições, indicando que algumas infraestruturas associadas ao turismo poderão estar sujeitas a Avaliação de Impacte Ambiental (AIA) (Turismo de Portugal, 2019).

No que envolve o ambiente é necessário destacar o Ecoturismo e, Portugal tem sem dúvida um enorme potencial devido às suas paisagens naturais e bom clima. O turismo de natureza está a

crescer a nível mundial e que Portugal não fica indiferente a esta tendência (Diário de Notícias, 2009). Desde 1996 até 2018 o número de visitantes que contactaram com áreas protegidas mais que triplicou passando de 174 581 visitantes para 549 558 visitantes (ICNF,2019).

Em paralelo com turismo de natureza, há cada vez mais uma maior preocupação e um maior investimento no que toca a comida biológica e saudável. Prova disso são os inúmeros espaços que existem atualmente na cidade de Lisboa com o objetivo de dar resposta à crescente procura por este género de comida, exemplos disso são os espaços Tasca Fit, Mami Organic *food*, daTerra, Dispensa nº6, Manjerica, Local-Your Healthy Kitchen Avenida e o restaurante Origem - Cozinha Saudável (Time Out,2019 e Saber Viver, 2016).

Perante uma quantidade cada vez maior de resíduos nocivos de plástico, a Comissão Europeia, propõe novas regras à escala da União Europeia para os produtos de plástico descartáveis. Esta medida vem trazer regras muito concretas para o setor da restauração e, por isso, influenciar o turismo gastronómico. A proibição será aplicável a produtos como talheres, pratos, palhinhas e agitadores de bebidas em plástico, e no futuro estes produtos terão de ser todos fabricados exclusivamente a partir de matérias-primas mais sustentáveis. Quanto às embalagens de bebidas descartáveis feitas de plástico, só serão autorizadas no mercado se as respetivas tampas se mantiverem agarradas à embalagem. Como medida, os Estados-Membros serão obrigados a recolher 90 % das garrafas de bebidas de plástico descartáveis até 2025, por exemplo através de regimes de restituição de depósitos (Comissão Europeia, 2018).

6.2. Atratividade do Setor de Atividade

Conforme abordado anteriormente, a estratégia é a procura por uma posição competitiva e única que seja favorável numa determinada indústria. Torná-la competitiva é o que nos permite diferenciar de todos os outros no mercado.

Através da utilização do modelo das cinco forças de Porter foi feita uma análise que é apresentada nos pontos seguintes.

6.2.1. Análise das 5 forças de Porter

6.2.1.1. Poder negocial dos Clientes

Através da análise do poder negocial dos clientes, é possível concluir-se que embora com um peso médio, 2,9 (escala de 1 a 5), o poder negocial dos clientes não é um aspeto com grande

impacto por se tratar de um setor com um muito elevado número de clientes e, portanto, os serviços ligados ao turismo gastronómico terem uma grande procura. É possível verificar-se que existe uma grande concentração de clientes relativamente à indústria e ainda que o grau de diferenciação dos produtos oferecidos não é muito elevado (Anexo 1).

6.2.1.2. Poder negocial dos Fornecedores

No que concerne à análise do poder negocial dos fornecedores, é possível verificar-se que este aspeto tem um peso médio-baixo, 2,6 (escala de 1 a 5), uma vez que existem muitos parceiros gastronómicos com quem trabalhar e que a mudança de fornecedor tem um valor muito baixo. Por outro lado, existe uma grande disponibilidade no que respeita a produtos substitutos, bem como uma grande concentração dos mesmos relativamente à indústria (Anexo 2).

6.2.1.3. Ameaça de entrada de Novos Competidores

A ameaça de entrada de novos competidores, é uma força competitiva com muito impacto nesta análise, 3,4 (escala de 1 a 5), essencialmente por não haver uma grande diferenciação do produto e por o custo de mudança para outro competidor ser muito baixo para o cliente (Anexo 3).

6.2.1.4. Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos

Olhando para a ameaça de produtos/serviços substitutos, encontramos o valor de 2,7 (escala de 1 a 5) sendo que, para o serviço de *tour* gastronómico em questão, existe uma grande disponibilidade de produtos substitutos. Em contrapartida, o custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos é muito baixo (Anexo 4).

6.2.1.5. Rivalidade entre Competidores Existentes

No que respeita à análise da rivalidade entre competidores existentes e com um valor de 2,6 (escala de 1 a 5), pode verificar-se que existem muitas empresas concorrentes, bem como um elevado grau de concentração do mercado. No entanto, tanto os custos fixos como os custos de mudança para os clientes são muito baixos, tal como a diversidade das empresas concorrentes. Olhando para as barreiras à saída, o grau de especialização dos ativos é baixo, uma vez que a formação é dada pela Boost Portugal, bem como o custo de saída do serviço (Anexo 5).

6.2.2. Consolidação da Análise das 5 Forças de Porter

Força competitiva	MÉDIA
Poder negocial dos Clientes	2,9
Poder negocial dos Fornecedores	2,6
Ameaça de entrada de Novos Competidores	3,4
Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos	2,7
Rivalidade entre Competidores Existentes	2,6
Avaliação global	2,8

Tabela 1 - Consolidação da Análise das 5 Forças de Porter

Como consolidação da análise das cinco forças de Porter, é possível verificar-se que a ameaça de entrada de novos competidores é a força com mais impacto por não haver uma grande diferenciação do produto e, também, por o custo de mudança para outro competidor ser muito baixo para o cliente. Por outro lado, um novo competidor que queira entrar para o setor terá a mesma facilidade de acesso aos canais de distribuição e de acesso às tecnologias necessárias que têm os *players* atuais. Foram ainda analisadas as necessidades de capital no caso de uma nova entrada e também este aspeto apresenta um valor médio, não sendo assim uma barreira à entrada. O poder negocial dos clientes é a segunda força com mais impacto devido à grande concentração de clientes em relação à indústria e por um baixo grau de diferenciação dos produtos oferecidos, seguida da ameaça de produtos/serviços substitutos por existir uma grande disponibilidade de serviços passíveis de substituir. Por último, o poder negocial dos fornecedores e a rivalidade entre competidores já existentes são as forças com menos impacto, a primeira por existirem muitos possíveis parceiros para se efetuar o *tour* gastronómico e a segunda por não existir uma grande diversidade das empresas concorrentes e por as barreiras à saída mostrarem um custo baixo de saída do serviço.

6.3. Mercado

O setor do turismo tem apresentado uma tendência crescente do volume de negócios nas últimas décadas, sendo responsável por movimentar milhares de milhões de euros e por um décimo do PIB mundial.

6.3.1. Caracterização do Mercado

6.3.1.1. Mercado total - Turismo

Em 2017 Portugal era o 14º destino mais competitivo do mundo (The Travel & Tourism Competitiveness Index, 2017), ocupava a 17.ª posição mundial em chegada de turistas e a 21.ª posição mundial em receitas turísticas (Turismo de Portugal, 2018).

Portugal em 2018 registou 16 614 milhões de euros em receitas turísticas, teve 24,8 milhões de hóspedes e 66,1 milhões de dormidas, registando-se um aumento, relativamente a 2017, principalmente nas regiões da Área Metropolitana de Lisboa (+1,05%) e Norte (+5,15%). Desses quase 25 milhões de hóspedes, 60,4% da procura é por parte de turistas estrangeiros, dos quais 81% (Figura 3) são turistas europeus (INE, 2018).

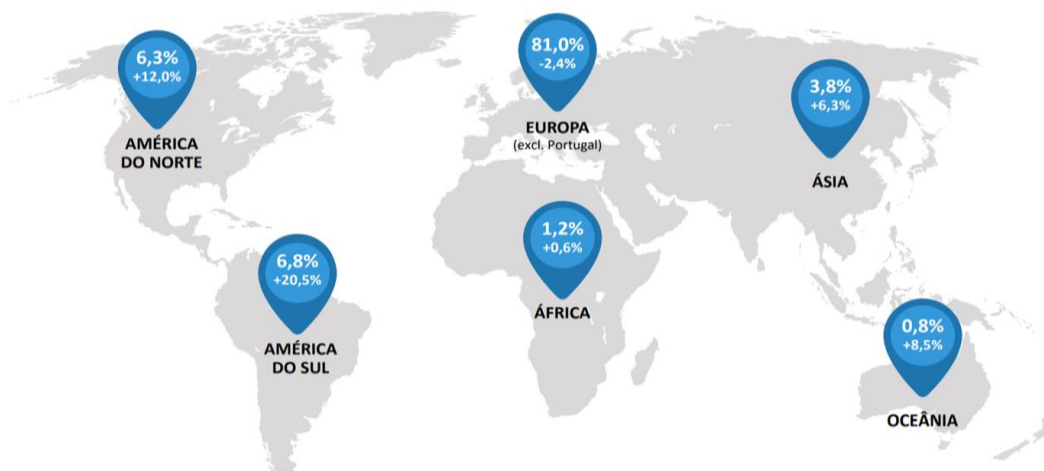


Figura 3 - Percentagem e taxas de crescimento das dormidas turísticas de estrangeiros em Portugal em 2018, comparativamente com o período homólogo. Fonte: INE, 2018

Entre 2014 e 2017 as receitas turísticas registaram um crescimento de mais de 6 mil milhões de euros ao passarem de 10 393,9 para 16 614,0 milhões de euros, registando um crescimento notável entre 2016 e 2018 em cerca de 4 mil milhões de euros (Turismo de Portugal, 2018), mostrando assim uma tendência de crescimento.

Os principais motivos para as viagens são, o lazer, recreio ou férias, seguido de visita a familiares ou amigos. Motivos profissionais ou negócios, saúde e religião, são também as razões atribuídas às restantes deslocações (INE, 2018). No que concerne à média do valor total da despesa em cada viagem turística, os dados apontam para cerca de 326,9€ por pessoa por cada viagem (PORDATA, 2018).

Segundo o IPDT (Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo) em 2019 as viagens turísticas estarão relacionadas com a inteligência artificial bem como, com a preocupação com o impacto ambiental. Com impacto positivo e representando oportunidades de negócio nas economias locais, espera-se uma maior procura de viagens de curta duração, com uma grande tendência para viagens de fim de semana. Atualmente e a manter-se, é cada vez mais valorizada a experiência em detrimento do destino, na qual os bens materiais passam para segundo plano e, procura viver-se esta experiência tendencialmente em viagem de grupo e menos sozinho. Outras tendências são a procura de destinos desconhecidos e viagens em época baixa, havendo uma grande preocupação ambiental, que leva à procura de operadores turísticos sustentáveis. Inteligência artificial, realidade virtual e reconhecimento de voz, são algumas das inovações que começam a ganhar terreno na forma como se experienciam as viagens. A ideia de ter um agente de viagens virtual agrada a cerca de um terço dos turistas (31%) e, um em cada cinco, gostariam de aceder a tecnologias de realidade aumentada que lhes permitisse familiarizar-se com o destino antes da viagem (IPDT, 2019).

6.3.1.2. Mercado total – Restauração

Num universo de 42 mil empresas em Portugal, 10% estão afetas ao setor do alojamento, restauração e similares, representando 9% das pessoas ao serviço (255mil pessoas) e um volume de negócio na ordem dos 12 mil milhões de euros (Banco de Portugal, 2018).

Em 2017 e quando em comparação com 2016, registou-se um aumento do número de empresas em atividade no setor de 3,5%, sendo este aumento superior em 1,7% quando comparado com o universo total das empresas. Ainda no mesmo período homólogo e olhando para o peso do setor, verifica-se um aumento de 0,2% no total das empresas, tendo em conta o número de empresas, o volume de negócios e o número de pessoas ao serviço (Banco de Portugal, 2018).

Uma característica do setor do alojamento, restauração e similares, é ser constituídos em 88% por microempresas. Este setor no somatório de todas as suas empresas registou em 2017 um

volume de negócios superior em 16% face ao volume registado em 2016, sendo este aumento transversal a todas as classes do setor: 22% nas grandes empresas, 16% nas pequenas e médias empresas e 12% nas microempresas (Banco de Portugal, 2018).

O setor da restauração está em crescimento e em constante evolução. É, por isso, necessário acompanhar esta evolução tendo em atenção as tendências. Segundo o The Fork e a Mintel, a alimentação está tendencialmente a caminhar para um consumo natural, sustentável e transparente, na qual o consumidor apresenta uma preocupação com o cuidado do seu corpo, olhando ao mesmo tempo para a sustentabilidade do planeta. A alimentação deixa de ser por si só uma necessidade básica, para passar a ser um estilo de vida e desta forma a tendência é um aumento da procura de restaurantes mais naturais e sustentáveis, nos quais se pretende encontrar uma oferta gastronómica composta por alimentos no seu estado mais natural e orgânico. O relatório Mintel - *Global Food and Drink Trends 2019*, refere um aumento na procura por refeições com mais vegetais, carne de aves e de crescimento lento e mais natural, opções sem açúcar refinado e variantes de receitas que não contenham glúten, lactose, cafeína, entre outros (Mintel, 2018).

6.3.2. *Decomposição em submercados*

Uma vez que o projeto se trata de um *tour* gastronómico, será necessário caracterizar a decomposição de dois submercados: o do Turismo e o da Restauração.

Decomposição do Mercado do Turismo em segmentos (dados INE, 2017)		
Segmentos Estratégicos	Áreas de Negócio	Atratividade do segmento
Turismo de Lazer, Recreio ou Férias	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamento • Restauração • Animação turística • Locais culturais • Locais desportivos 	Turismo de Lazer, Recreio ou Férias, representou 45,2% do total de viagens turísticas, correspondendo a 9,6 milhões de viagens, sendo o segmento mais atrativo.
Turismo de Visita a Familiares e Amigos	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamento • Restauração • Animação turística 	Turismo de Visita a Familiares e Amigos, representou 44% do total de viagens turísticas, correspondendo a 9,3 milhões de viagens, sendo o segundo segmento mais atrativo.

Turismo de Negócios ou Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamento • Infraestruturas para negócios • Restauração 	Turismo de Negócios ou Profissional, representou 7,1% do total, correspondendo a 1,5 milhões de viagens.
Turismo de Religião	<ul style="list-style-type: none"> • Locais religiosos • Alojamento • Restauração 	Turismo de Religião, representou 1,1% do total de viagens turísticas.
Turismo de Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestruturas de saúde • Alojamento • Restauração 	Turismo de Saúde, representou 0,3% do total de viagens turísticas.
Outros tipos de turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Diversos 	Outros tipos de turismo representaram 2,3%.

Tabela 2 - Decomposição do Mercado do Turismo em segmentos. Fonte: INE, 2017

Decomposição do Mercado da Restauração em segmentos (dados INE, 2017)		
Segmentos Estratégicos	Áreas de Negócio	Atratividade do segmento
Restauração Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes • Fast-food • Snacks/ Cafés 	Em 2017, Portugal contava com 30 748 empresas registadas no setor da restauração pública, correspondendo a um volume de negócios de cerca de 5,56 mil milhões de euros.
Restauração Hoteleira	<ul style="list-style-type: none"> • Hotéis • Outras estruturas similares 	Em 2017, Portugal contava com 2 702 estabelecimentos hoteleiros com restauração, correspondendo a um volume de negócios de cerca de 3,67 mil milhões de euros.
Restauração Coletiva	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Escolas • Hospitais • Áreas de serviço • Catering aéreo • Aeroportos • Catering ferroviário • Estações de comboios 	Em 2017, Portugal contava com cerca de 1258 empresas que atuam no setor da restauração para outras atividades de serviços de refeições, correspondendo a um volume de negócios de cerca de 807 milhões de euros.

Tabela 3 - Decomposição do Mercado da Restauração em segmentos. Fonte: INE, 2017

6.4. Consumidores / Clientes

Em janeiro de 2019, foram gerados 851 milhões de euros em receitas turísticas em Lisboa, registando-se assim um crescimento de 8% face ao mês homólogo de 2018, sendo que só em exportações (gastos dos turistas estrangeiros em Portugal) foram gerados 788 milhões de euros, mais 63 milhões que em 2018 (Observatório do Turismo de Lisboa, 2019). Em 2018, a Área Metropolitana de Lisboa recebeu a visita de 7 542 389 hóspedes (Anexo 6) (INE, 2019).

O Inquérito de Satisfação e Imagem – 2017, realizado pelo Observatório da Associação Turismo de Lisboa a 2207 pessoas estrangeiras com o intuito de avaliar a satisfação e imagem junto dos turistas que visitam Lisboa, revelou que:

- No perfil tipo do turista estrangeiro:
 - 57 % tinham idades compreendidas entre os 35 e os 54 anos (Anexo 7.1);
 - 63,5% tinham pelo menos uma licenciatura, no que respeita às habilitações académicas (Anexo 7.2);
 - Apenas 5,4% já tinham visitado Lisboa anteriormente (Anexo 7.3);
 - 46,4% viajavam em grupo de amigos (Anexo 7.4);
 - 84,2% consideraram muito importante na escolha do destino o facto de sempre terem querido visitar Lisboa (Anexo 7.5);
- Os principais parâmetros considerados relevantes na visita foram (Anexo 7.6):
 - Relação preço-qualidade (97,5% - muito relevante);
 - Rede de transportes públicos (86,9%);
 - Sensação de segurança (86,5%);

Sendo que, 37% consideraram relevante a existência de programas organizados de visita.

- O parâmetro de visita melhor avaliado, numa escala de 1 a 10, foi (Anexo 7.7):
 - Clima ameno – 8,60;

➤ Ao nível da diferenciação de Lisboa face a outros destinos, os atributos mais referidos foram (Anexo 7.8):

- Autenticidade (24,1%);
- Relevância histórica (23,1%);
- Dimensão humana (21,3%).

O Inquérito Motivacional – 2017, realizado pelo Observatório da Associação Turismo de Lisboa, com o intuito de avaliar a motivação para visitar a cidade de Lisboa feito a 5872 pessoas (5358 estrangeiros e 514 nacionais), revelou que:

- Quanto aos motivos da visita a Lisboa, 89,3% dos turistas estrangeiros estava na cidade para férias, lazer ou recreio (Anexo 8.1), sendo que dessa percentagem 86,9% tinham a intenção de saborear a gastronomia e os vinhos, 86,3% afirmam que estavam na área metropolitana para visitar museus e monumentos, 73,5% pretendiam apreciar a atmosfera e paisagem de Lisboa e 71,9% queriam conhecer a cultura portuguesa (Anexo 8.2).
- Quanto aos turistas nacionais, 58,2% encontravam-se na cidade por motivos profissionais e apenas 30% em férias, lazer ou recreio (Anexo 8.3), sendo que dessa percentagem 32,5% tinham intensão de apreciar a atmosfera e paisagem, 17,7% pretendiam descansar e relaxar e igualmente 17,7% pretendiam visitar monumentos e museus (Anexo 8.4).

As expectativas iniciais foram excedidas durante a visita para 44,5% dos turistas estrangeiros (Anexo 7.9), sendo que 90% dos inquiridos considerou provável, ou até muito provável o seu regresso a Lisboa (Anexo 7.10). No que concerne à recomendação da visita a Lisboa 88,6% colocaram a capital Portuguesa no top 10 de destinos a visitar (Anexo 7.11).

6.5. Concorrência

No que respeita ao turismo gastronómico em Lisboa, a concorrência é intensa, pois por um lado existem as empresas de animação turística que querem associar a gastronomia aos seus serviços turísticos e por outro temos as empresas de restauração e similares também elas viradas para o turismo gastronómico, perfazendo um universo de 11 362 empresas (INE, 2017).

Deste modo, é fulcral conhecer quais os principais *players* de modo a orquestrar a melhor estratégia e por consequência o melhor posicionamento possível.

Como principais concorrentes diretos encontram-se dois grupos, um primeiro grupo de empresas que fazem *tours* gastronómicos e culturais a pé e um segundo grupo no qual os *tours* são feitos utilizando veículos, como sejam, *tuk tuks*, bicicletas e *segways*.

Concorrentes diretos (<i>tours</i> gastronómicos e culturais a pé)			
	Boost Portugal	Taste of Lisboa	Lisbon Segway
Distância da Boost Portugal	N/A	1 km	1,5 km
Distância da Baixa (Praça do Rossio)	600 m (Santa Maria Maior)	850 m (Campo de Ourique)	1,5 km (Misericórdia)
Preço	10€ - 495€	55€ - 85€	35€ - 95€
Serviços	<p><u>Tours (veículos):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gocar <i>tour</i> - Lisbon by Segway - Lisbon by Beetle - Bikes and Company - Eco Tuk <i>Tours</i> <p><u>Experiências:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lisbon Escape Hunt - O Desassossego - Arrábida by Boat <p><u>Eventos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Food Story</i> (catering de eventos) - Personalizado - <i>Team building</i> <p><u>Rentals:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bike - Scooter 	<p><u>Food Tours:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Passeio Gastronómico & Cultural Elétrico 28-Campo de Ourique - Passeio Gastronómico & Cultural Baixa-Mouraria - Passeio Gastronómico & Cultural NOS Alive <p><u>Cooking & Dining:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jantar informal numa casa particular - Aula sobre cozinha portuguesa - Aprendendo sobre seus ingredientes básicos, especiarias, temperos e truques -3-em1: visita ao mercado, aula de culinária e almoço <p><u>Experiências Privadas</u></p>	<p><u>Tours com segways</u></p> <p><u>Walking gourmet tour</u></p>

<p>Aspetos diferenciadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Única com Gocar <i>tour</i> e Escape hunt -Localização - Leque de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialização em experiências gastronómicas 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tours</i> diurnos e noturnos
--------------------------------	--	--	---

Tabela 4 - Concorrentes diretos (tours gastronómicos e culturais a pé)

Concorrentes diretos (tours gastronómicos com veículos)						
	Boost Portugal	Eco Tuk Guide	Selection Tours	Tejo Tourism	Lisbon Cycle Tours	Rent a fun
Distância da Boost Portugal	N/A	1,6 km	3,2 km	1,2 km	3 km	450 m
Distância da Baixa Lisboeta (Praça do Rossio)	600 m (Santa Maria Maior)	1,7 km (Misericórdia)	2,6 km (Campo de Ourique)	850 m (São Vicente)	2,5 km (Avenidas Novas)	950 m (Santa Maria Maior)
Preço médio da experiência	10€ - 495€	55€ - 20€	54€ - 149€	41€ - 180€	29€ - 160€	32€ - 160€
Serviços	<p><u>Tours (veículos):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gocar tour - Lisbon by Segway - Lisbon by Beetle - Bikes and Company - Eco Tuk Tours <p><u>Experiências:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lisbon Escape Hunt - O Desassossego - Arrábida by Boat <p><u>Eventos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Food Story (catering de eventos) - Personalizado - Team building <p><u>Rentals:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bike - Scooter 	<p><u>Tours Tuk Tuk:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lisboa Antiga - Lisboa Burguesa - Miradouros de Lisboa - Descubra Belém - Tuk Tour Papper - Cristo Rei - Sabores e Vinhos - Party Tuk Tour - Street Art Tour - Custom Tour <p><u>Combinado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eco River Discovery <p><u>Segway:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Segway tour 	<p><u>Tours (carros):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lisboa - Sintra - Fátima - Tailor Made - Wine Tours - Évora & Monsaraz - Fátima, Óbidos, Nazaré 	<p><u>Tours Tuk Tuk:</u></p> <p><u>Pré-definidos:</u> 6 percursos</p> <p><u>Temáticos:</u> 12 percursos</p> <p><u>Personalizado</u></p> <p><u>Tours Segway:</u></p> <p><u>Pré-definidos</u></p> <p><u>Personalizado</u></p> <p><u>Tours VAN:</u></p> <p><u>Pré-definidos</u></p> <p><u>Personalizado</u></p> <p><u>Tours Combinados (Segway + Tuk Tuk + Van):</u></p> <p><u>3 Percursos</u></p> <p><u>Eventos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalizado - Festas de Aniversário - Empresarias 	<p><u>Bike Tours:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 Hills - Essential - Delicious - River - At night - Lisboa LX - Private tour <p><u>Adventures:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - The Kayak tour - Sintra by ebike - Arrábida ebike + Kayak - Monsanto Downtown <p><u>Rent a Bike</u></p>	<p><u>e-tours (bike):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Go 7 hills - Go Essencial - Go Lx By Night - Go Taste - Go Tejo - Go Green - Go Private <p><u>& Fun (combinados):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Go Kayak - Go Sintra - Go Sun - Go Forest - Go Surf - The Way <p><u>Rent a Bike</u></p>
Aspetos diferenciadores	<ul style="list-style-type: none"> - Única com Gocar tour e Escape hunt -Localização - Leque de serviços 	Tours relacionados com períodos históricos	Carros luxuosos	Oferta variada na região de Lisboa e outras regiões	Especialistas em bike tours	<ul style="list-style-type: none"> - Especialistas em bike tours - Localização

Tabela 5 - Concorrentes diretos (tours gastronómicos com veículos)

Outros concorrentes são algumas empresas cuja concorrência é indireta, isto é, podem também atingir o público-alvo da Boost Portugal mas não oferecem os mesmos produtos e serviço (e.g. restaurantes com serviço degustação).

No que respeita à concorrência e em jeito de conclusão, pode-se afirmar que a concorrência é forte e intensa, que apresenta uma oferta muito variada e em algumas empresas muito especializada. Cabe por isso à Boost Portugal destacar-se no mercado oferecendo um produto diferenciado, de excelente qualidade e que se destaque dos demais.

7. Análise interna

7.1. Estrutura organizacional

Por forma a entender a estrutura organizacional da Boost Portugal, é apresentado o organograma na Figura 4.

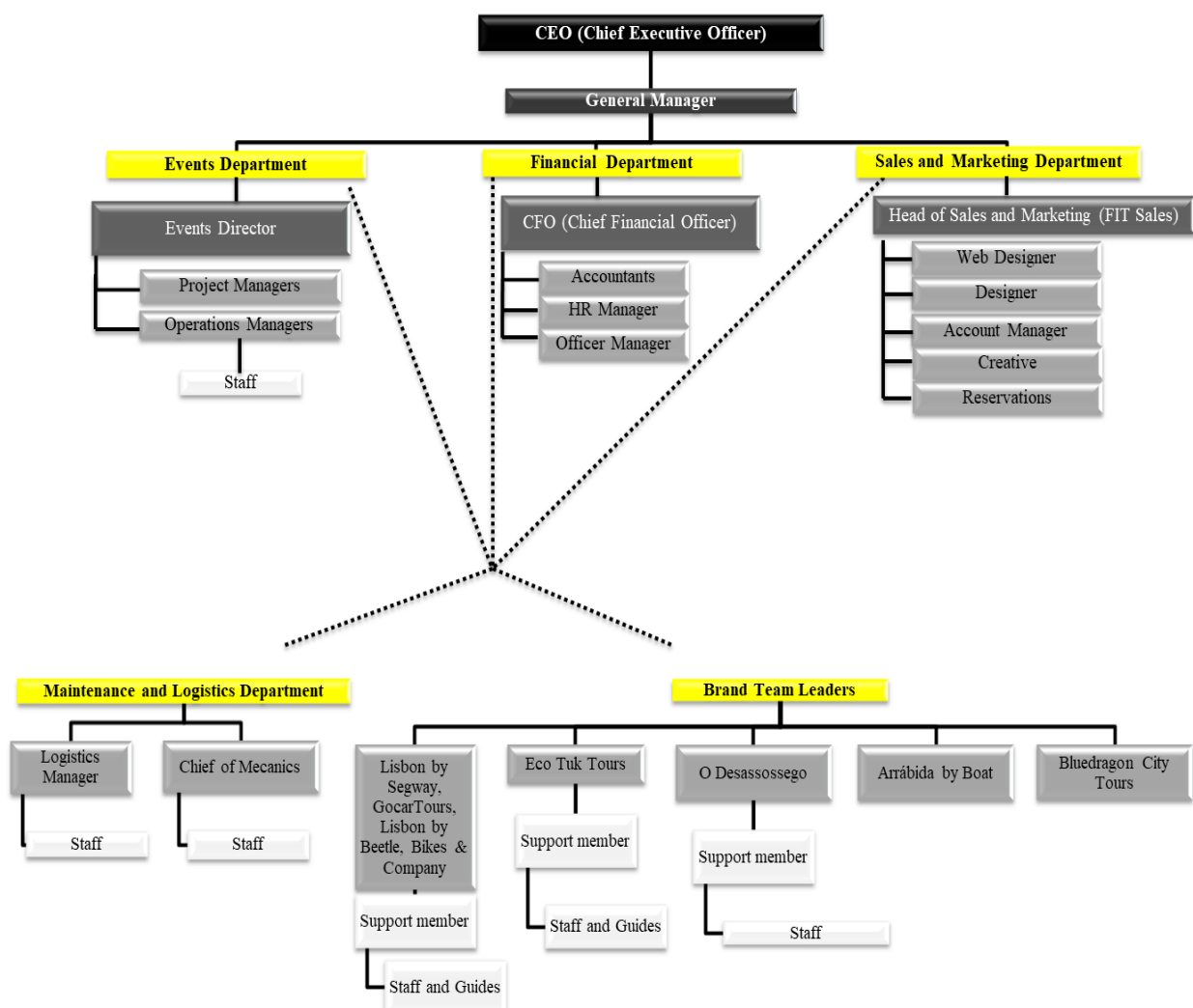


Figura 4 - Organograma Boost Portugal

O organograma da Boost Portugal é constituído por cinco níveis hierárquicos, por ordem de autoridade: Chefe Executivo; Gestor Geral; Direção de Eventos, Direção Financeira e Direção de Vendas e *Marketing*; Gestores e Líderes de equipas e pelos respetivos *staff*.

A administração é composta pelo Diretor Executivo, a quem responde diretamente o Gestor geral e, juntos tomam as decisões finais. Abaixo, existem três Diretores, o de Eventos, o Financeiro e o de Vendas e *Marketing*, responsáveis pela gestão dos respetivos departamentos e aos quais respondem os vários gestores. Existem ainda, dois departamentos, o de Manutenção e Logística e, o de Marcas, responsáveis pela parte operacional da prestação dos serviços, que respondem de igual forma aos três Diretores (Eventos, Financeiro e Vendas e *Marketing*).

7.2. Marketing Mix - Boost Portugal

7.2.1. Serviço (Product)

7.2.1.1. Branding

A Boost Portugal nasce em 2008 em Lisboa, com a missão de proporcionar animação turística inovadora, aliando meios de transporte alternativos e tecnologia. O início deu-se com a introdução da marca GoCar, conhecido por muitos como os “carrinhos amarelos descapotáveis”, sendo estes triciclos a primeira aposta deste projeto, oferecendo desta forma novas alternativas de turismo, a quem visita Lisboa.

Desde então, a empresa tem vindo a criar várias marcas de sucesso, dinamizando o turismo em Lisboa. A Boost tornou-se uma marca *umbrella* que engloba todas as outras marcas: Gocar *tours*, Lisbon by Segway, Lisbon by Beetle, Bikes and Company, Scootersolution, Red*Tour*, Eco Tuk *Tours*, Escape Hunt, O Desassossego, *Food Story*, Arrábida by Boat e Bluedragon City *Tours* (Porto).

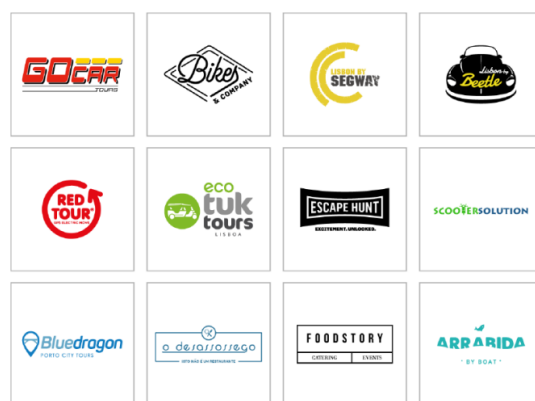


Figura 5- Marcas Boost Portugal

Marcas	Descrição
Gocar tours	Tours com triciclos usando GPS
Lisbon by Segway	Tours com segways
Lisbon by Beetle	Tours com carochas (beetles)
Bikes and Company	Tours com bicicletas elétricas
Scootersolution	Scooters para aluguer
RedTour	Bicicletas para aluguer
Eco Tuk Tours	Tours com tuk tuks elétricos
Escape Hunt	Salas de jogos de fuga
O Desassossego	Refeições temáticas
Food Story	Catering de eventos
Arrábida by Boat	Tours com barcos Sesimbra, (joint endeavor com a empresa Vertente Natural)
BlueDragon City Tours	Tours na cidade do Porto

Tabela 6 - Marcas Boost Portugal

Atualmente a Boost Portugal conta já com duas localizações em Portugal (Lisboa e Porto), estando presente nas duas maiores cidades portuguesas. A empresa realiza cerca de 40 000 *tours* anuais, abrangendo um universo de 600 000 clientes e desde 2015 que a Boost Portugal produz em Lisboa mais de 1000 eventos anuais.

No seu leque de oferta, conta com várias experiências disponíveis (em diferentes idiomas) e com múltiplos roteiros, sendo também possível adquirir um serviço personalizado e feito à medida do cliente. Para tal a Boost disponibiliza um catálogo em: <https://boostourism.rezdy.com/catalog/91113/segway-tours>.

A Boost Portugal destaca-se das demais por ser a única que utiliza os triciclos Gocar nas experiências turísticas, aliando a isso, o facto de ter sido também pioneira na utilização de *segways* e de carochas. É uma empresa reconhecida pelo seu *know-how* e anos de experiência.

7.2.1.2. Product Lines

A empresa conta com atividades muito diversificadas, muitas delas utilizando meios de transporte alternativos aos carros e transportes públicos, como sejam, os triciclos, os *segways*, as bicicletas elétricas, as scooters, os *beetles*, os tuk tuk elétricos, os barcos e ainda outras como, os *live escape games* e os eventos *team building*.

As atividades são classificadas como *Tour FIT (Free Independent Travelers)*, Experiências, Eventos e *Rentals*, sendo as primeiras e segundas direcionadas para grupos mais pequenos, as terceiras para grupos maiores e as últimas para aluguer sem guia. Nas experiências FIT são os clientes quem conduz os diversos veículos, exceto no caso dos tuk tuk que são sempre conduzidos por um guia. Para além das experiências já pré-definidas existem as experiências personalizáveis, de modo a ir de encontro às necessidades e gostos dos clientes.

<u>Tours FIT</u>	<u>Experiências</u>	<u>Eventos</u>	<u>Rentals</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Gocar <i>tour</i> - Lisbon by Segway - Lisbon by Beetle - Bikes and Company - Eco Tuk <i>Tours</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - O Desassossego - Arrábida by Boat - Escape Hunt (<i>indoor</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Food Story</i> (catering de eventos) - Personalizado - <i>Team building</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Bike - Scooter

Tabela 7 - Product Lines Boost Portugal

7.2.2. Preço (Price)

Os preços praticados pela Boost Portugal variam entre os 10€ e os 495€, tal como demonstrado na Figura 6, e apenas os valores dos Eventos são personalizados.

TOURS							
GOCAR TOURS PRICES PER VEHICLE 	1 HOUR — €35.00	2 HOURS — €60.00	3 HOURS — €75.00	4 HOURS — €90.00	ALL DAY! — €105.00	HAPPY HOUR FROM 3.30PM ONLINE EXCLUSIVE €30.00	
LISBON BY SEGWAY PRICES PER PERSON 	MEDIEVAL 1H — €35.00 (10 AM; 12 PM) €30.00 (3 PM)	DELICIOUS 2H30 — €65.00 (10 AM) €60.00 (3 PM)	SAILOR 3H — €55.00 (10 AM) €50.00 (2 PM)	GOCAR COMBO 2H — €55.00 (10 AM; 12 PM)			
BIKES & COMPANY PRICES PER PERSON 	UP THE HILLS 2H30 — €35.00 (10 AM) €30.00 (3 PM)	DELICIOUS 2H30 — €55.00 (10 AM) €50.00 (3 PM)	FOLLOW THE RIVER 3H — €39.00 (10 AM) €34.00 (2 PM)	INTO THE WOODS 3H30 — €50.00 (10 AM) €45.00 (2 PM)			
LISBON BY BEETLE PRICES PER VEHICLE 	LISBON QUICKIE 3H — €180.00 (8.30 AM) €175.00 (2.30 PM)	SINTRA FULL DAY 7H — €240.00 (8.30 AM)	EAT LIKE A KING 6H — €300.00 (8.30 AM)	WHAT WHEN & WINE 7H — €300.00 (8.30 AM)			
ECO TUK TOURS PRICES PER VEHICLE 	OLD TOWN 1H30 — €75.00 (1-3 PAX) €95.00 (4-6 PAX)	FOLLOW THE 28 2H — €90.00 (1-3 PAX) €110.00 (4-6 PAX)	BELVEDERES 2H — €90.00 (1-3 PAX) €110.00 (4-6 PAX)	GO WEST 2H — €90.00 (1-3 PAX) €110.00 (4-6 PAX)	DELICIOUS 2H30 — €210.00 (1-3 PAX) €290.00 (4-6 PAX)		
	ALL INCLUSIVE 3H — €240.00 (1-3 PAX) €260.00 (4-6 PAX)	À LA CARTE 1H — €55.00 (1-3 PAX) €60.00 (4-6 PAX)	À LA CARTE 2H — €100.00 (1-3 PAX) €120.00 (4-6 PAX)	À LA CARTE 3H — €150.00 (1-3 PAX) €180.00 (4-6 PAX)	À LA CARTE 4H — €200.00 (1-3 PAX) €240.00 (4-6 PAX)		
ARRÁBIDA BY BOAT PRICES PER VEHICLE 	PRIVATE BOAT TOUR (with skipper)		PRIVATE BOAT RENTAL (self drive)				
	TRANSFER FROM LISBON (2h transfer + experience) — Duration 8H - €485 Duration 3H - €370	START FROM SESIMBRA (no transfer included) — Duration 8H - €375 Duration 3H - €250	TRANSFER FROM LISBON (2h transfer + experience) — Duration 8H - €315 Duration 3H - €250	START FROM SESIMBRA (no transfer included) — Duration 8H - €195 Duration 3H - €130			

SEGWAY TOURS AND BIKE TOURS: MIN 2 PAX, MAX 20 PAX + BOOST TOUR GUIDE. FOR PRIVATE GROUPS THERE'S AN EXTRA FEE. // ECO TUK TOURS: MIN 1 PAX, MAX 6 PAX PER VEHICLE + BOOST DRIVER// BEETLE TOURS: MIN 1 PAX, MAX 3 PAX + BOOST DRIVER. ECO TUK TOURS AND BEETLE TOURS HAVE MAX OF 4 VEHICLES PER RESERVATION.

LIVE ESCAPE GAME <small>INDOOR ACTIVITY</small>					
LISBON ESCAPE HUNT PRICES PER ROOM 	2 PAX €55.00	3 PAX €60.00	4 PAX €70.00	5 PAX €80.00	6 PAX (2 ROOMS) €120.00

LISBON ESCAPE HUNT | +351 924 149 180 | OPEN EVERY DAY | RUA DOS DOURADORES, 13 LISBOA | WWW.LISBON.ESCAPEHUNT.COM

RENTALS							
BIKE RENTALS	4 HOURS		8 HOURS			24 HOURS	
VINTAGE ELECTRIC BIKES	€25.00		€30.00			€35.00	
ELECTRIC BIKES	€15.00		€20.00			€25.00	
REGULAR BIKES	€10.00		€12.00			€15.00	
SCOOTER RENTALS	1 DAY	2 DAYS	3 DAYS	4 DAYS	5 DAYS	6 DAYS	7 DAYS
HONDA VISION 125CC	€40.00	€75.00	€110.00	€140.00	€170.00	€200.00	€215.00
HONDA PCX 125CC	€45.00	€85.00	€125.00	€160.00	€185.00	€230.00	€250.00

Figura 6 - Preços

No que concerne aos preços estabelecidos, estes têm por base um cálculo de custos afetos ao serviço (e.g. combustível dos veículos, preço do guia, entre outros), juntamente com o valor pretendido da prestação deste serviço. Os preços praticados são semelhantes aos preços praticados pelos concorrentes diretos identificados, para o mesmo *target* de Mercado. Quando

comparando os valores com as empresas concorrentes, é possível constatar-se que o preço praticado pela Boost é ligeiramente superior, mas o *feedback* dos clientes é que a diferença encontrada justifica-se pela qualidade do serviço. Estes valores permitem à Boost estar neste segmento de mercado com preços competitivos, que em simultâneo encaixam no conceito do serviço e funcionam como *marketing* estratégico, comunicando o seu posicionamento no setor através do preço.

A empresa tem preços fixos e não negociáveis, no entanto existem algumas situações nas quais o preço das experiências difere. No caso das experiências FIT, o preço difere quando se trata de campanhas pontuais (e.g. Natal, Páscoa, Dia da Mãe, Dia do Pai, entre outros). Relativamente aos eventos, o desconto que é aplicável a este tipo de experiências existe num formato de contrato *rappel* e negociado caso a caso, no qual quanto maior é o volume do montante gasto, maior é o desconto aplicado.

7.2.3. *Promoção (Promotion)*

No que concerne à promoção a Boost Portugal utiliza diversos canais, muitos deles ligados à *internet* e a empresas de turismo uma vez que o seu público-alvo são os turistas internacionais e nacionais, em idade adulta.

7.2.3.1. Promoção online

De forma a manter uma constante comunicação com o seu público-alvo, a Boost Portugal tem o seu próprio *website* (www.boostportugal.com), no qual comunica toda a sua oferta de experiências turísticas, bem como os seus serviços de eventos. Tem também uma página de Facebook e uma página de Instagram, nas quais partilha as experiências dos seus clientes, as suas promoções e os seus passatempos.

A Boost encontra-se associada a diversas plataformas na *internet*, tendo uma parceria com 70 *websites* e plataformas onde é possível fazer reservas das suas experiências. Destes 70 *websites* e plataformas, destacamos os doze nos quais existe um maior número de reservas, sendo eles o Booking.com, o TripAdvisor, a Musement, a GetYourGuide, a Viator, o Airbnb, a Expedia, a Klook, a Hotelbeds, a Veltra, a Headout e a Red Ballon. Todas estas reservas são recebidas e geridas numa plataforma única chamada Redzy, que utiliza um *software* destinado à gestão de reservas de *tours* e atrações.

7.2.3.2. Promoção física

A par da promoção *online*, a Boost promove também os seus serviços junto de parceiros físicos, como sejam, pousadas e hotéis em Lisboa, agências de viagens e DMCs (*Destination Management Company*). A promoção é feita com o recurso a folhetos, sendo que muitas vezes estas empresas efetuam elas mesmas a reserva dos seus clientes nas plataformas *online*, utilizando um código pessoal e ganhando desta forma uma comissão associada a essas reservas. A Boost e estas empresas veem estas reservas como uma relação *win-win* onde todas as partes têm o seu proveito sobre a reserva.

É possível ainda encontrar informação sobre as experiências da Boost Portugal em pontos turísticos como o Aeroporto de Lisboa e o Posto de Turismo de Lisboa, sendo que também aqui existem panfletos informativos.

Atualmente, nos *tours* com veículos que envolvem provas gastronómicas a Boost trabalha com os estabelecimentos: Carapau de Corrida, Fama d'Alfama, Tábuas Porto Wine Tavern, Manteigaria Silva, Pasteis de Belém, Casa de Fado Porta d'Alfama e Portologia Lisboa.

7.2.4. *Local (Place)*

A Boost Portugal tem a sua loja física na Rua dos Douradores, em plena baixa Lisboa, encontrando-se assim numa localização privilegiada, onde todos os dias existe uma enorme afluência de turistas. Esta localização estratégica permite que os *tours* possam ter diversas rotas, chegando facilmente aos principais pontos turísticos da cidade, como sejam, Bairro Alto, Cais do Sodré, Graça, Mouraria, Castelo de S. Jorge, Belém, entre outros. Além de se encontrar próxima de vias de acesso rápido a zonas turísticas periféricas, como Cascais e Sintra.

A localização permite ainda que vários grupos possam começar experiências em simultâneo, sem que seja necessário aguardarem pela saída de outros grupos.

Outra vantagem identificada é o fácil acesso à loja através da utilização de transportes públicos, pois nesta zona de Lisboa existem Metro, Comboio, Autocarro, Elétrico e Táxis.

7.2.5. *Pessoas (People)*

A empresa está em crescimento e no que respeita a recursos humanos, atualmente conta com 60 colaboradores contratados e cerca de 90 *freelancer*, que juntos são a chave do sucesso e do posicionamento da empresa. Dentro dos colaboradores contratados encontram-se os cargos de chefia, como sejam o CEO, o *General Manager*, os diretores dos diferentes departamentos

(Vendas e *Marketing*, Eventos e Financeiro), os respetivos coordenadores e restante *staff*, nos quais se encontram os guias que representam cerca de 30% do número total de guias. Relativamente ao número de colaboradores *freelancer*, este varia ao longo do ano consoante as épocas de maior ou menor procura.

Existem essencialmente três formas de os colaboradores passarem a colaborar com a empresa. Através de uma candidatura espontânea, com entrega do seu *curriculum vitae*, através da procura por parte da empresa no mercado de trabalho de um determinado perfil de colaborador e por uma parceria existente entre a Boost Portugal e a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. O recrutamento e seleção são sempre feitos pela equipa de recursos humanos, que é responsável por todo o processo desde a entrevista até à assinatura de contrato.

No que respeita a prémios, a empresa atribui anualmente a todos os colaboradores um prémio resultante de uma avaliação que acontece semestralmente, na qual são definidos três objetivos para o colaborador e posteriormente avaliados. Para os cargos de coordenação e chefias, há adicionalmente regalias como telemóvel, veículo e computador portátil.

7.2.6. *Evidências físicas (Physical facilities)*

Diz-se que não existe uma segunda oportunidade para criar uma boa primeira impressão. É por isso que a Boost acredita que o seu bom ambiente, divertido e ao mesmo tempo acolhedor, é fundamental no que diz respeito à impressão que causam juntos dos seus clientes. O seu ambiente é também uma parte fundamental da comunicação. Por essa razão, é muito importante que esteja em perfeita harmonia com o conceito que espelha o posicionamento da empresa e com a mensagem que se quer passar, mostrando o que existe para se oferecer ao mesmo tempo que se demonstra o tipo de público-alvo que se pretende manter e atrair.

De modo a identificar facilmente os colaboradores, o *staff* que está diretamente a trabalhar com os clientes utiliza uma farda com o logótipo e cores da empresa (outono/inverno - calças impermeáveis, polo, casaco polar e um casaco impermeável; primavera/verão – polo). Os colaboradores que estão nas oficinas e armazéns utilizam ainda botas e luvas de segurança.

Quanto às instalações a empresa conta com quatro espaços diferentes. O primeiro e segundo espaço, são dois edifícios na Rua dos Douradores no centro da baixa lisboeta, sendo o primeiro edifício constituído por três andares (1º - escritórios, lojas; 2º e 3º- oficina, armazém, garagem e sala de refeições dos colaboradores) e o segundo edifício de um andar (sala *escape hunt* e espaço O Desassossego - restaurante para degustações/evento de grupos). Além dos espaços já

mencionados existem mais dois, um situado na Graça (escritório, espaço de refeições e garagem) e um outro em Xabregas (oficina, garagem e armazém).

Para comodidade dos clientes, existe uma sala de espera na receção da loja na Rua dos Douradores, onde podem confortavelmente aguardar pela hora do início da sua experiência. Para além disso, neste espaço existe a possibilidade de os clientes comprarem água e assim terem tudo o que precisam para aproveitar ao máximo. Em muitas experiências, as garrafas de água são oferecidas aos clientes, garantido que a atividade decorrerá com o maior conforto possível.

7.2.7. *Processo (Process)*

Com o avanço e consumo tecnológico que se verifica atualmente, é impensável uma empresa não se encontrar virtualmente disponível. Com este pensamento bem presente, a Boost encontra-se disponível *online* através de diversos canais, desde *websites* a plataformas, de forma a chegar ao maior número de clientes possível. Isto permite a um cliente Boost reservar a sua experiência de qualquer parte de mundo a qualquer hora, tornando o processo fluído e simples.

Assim, quando um cliente procura usufruir de uma experiência Boost através de um *website* ou plataforma, encontra todos os detalhes necessários disponíveis online, faz a sua reserva, recebe de imediato a informação para proceder ao pagamento e o sistema automaticamente regista o seu pedido. Estas reservas podem ser feitas com uma antecedência até 12 meses.

Além das reservas através de *websites* e plataformas, no *website* da Boost é possível encontrar um *e-mail* direto (reservations@boostportugal.com) através do qual se pode fazer uma reserva, colocando todas as questões e dúvidas pertinentes e, desta forma conseguir a melhor reserva de acordo com a experiência que se procura. Também para este caso a reserva decorre de uma forma simples, sendo que depois de apresentadas as opções e escolhido o produto, o cliente recebe um *link* para efetuar o pagamento e a reserva fica pronta e fechada.

Existe uma terceira opção, esta não virtual mas sim física na qual o cliente procura o serviço diretamente em loja. Quando chega à loja para a compra de uma experiência imediata o cliente é encaminhado para os serviços que estão disponíveis. Depois de escolhido o serviço, o cliente procede ao pagamento em loja e vai usufruir da sua experiência.

As únicas experiências nas quais existe uma angariação direta são as Eco Tuk Tours (tuk-tuk), isto porque, quando os veículos estão na rua é possível solicitar o seu serviço e se o veículo não tiver nenhum serviço alocado pode então disponibilizar-se para uma experiência imediata.

Todas as experiências são acompanhadas por um guia que recebe os clientes no local combinado (e.g. em loja, no hotel onde estão hospedados, entre outros), que os acompanha ao longo de toda a experiência e que garante o seu regresso ao local, de forma tranquila fazendo da experiência uma atividade a repetir.

7.3. Situação económico-financeira

Demonstração de Resultados			
	2016	2017	2018
1.Vendas e serviços prestados	2.200.961,84 €	2.499.283,41 €	2.717.079,45 €
2.Subsídios à exploração	17.937,37 €	17.032,42 €	0,00 €
3.Volume de Negócios (VN) (1+2)	2.218.899,21 €	2.516.315,83 €	2.717.079,45 €
4.Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	5.758,07 €	-18.414,32 €	48.758,09 €
5.Trabalhos para a própria entidade	29.981,53 €	16.395,32 €	39.558,88 €
6.Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC)	701.647,33 €	927.282,02 €	903.505,15 €
7.Fornecimentos e serviços externos (FSE)	406.099,53 €	592.014,39 €	602.213,83 €
8.Gastos com o pessoal	729.621,51 €	813.160,51 €	1.113.227,83 €
9.Outros rendimentos e ganhos	12.432,75 €	170.503,24 €	200.880,84 €
10.Outros gastos e perdas	25.251,20 €	33.794,90 €	30.396,26 €
11.Imparidades (perdas/reversões)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
12.EBITDA (3+4+5-6-7-8+9-10-11)	404.451,99 €	318.548,25 €	356.934,19 €
13.Gastos/reversões de depreciação e amortização	342.267,71 €	353.382,32 €	344.832,56 €
14.Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
15.EBIT(12-13-14)	62.184,28 €	-34.834,07 €	12.101,63 €
16.Juros e gastos similares suportados	48.570,53 €	50.161,35 €	36.323,47 €
17.Resultado antes de impostos (RAI) (15-16)	13.613,75 €	-84.995,42 €	-24.221,84 €
18.Imposto sobre o rendimento do período	2.498,28 €	0,00 €	-36.107,81 €
19.Resultado líquido do período (RLP) (17-18)	11.115,47 €	-84.995,42 €	11.885,97 €

Tabela 8 - Demonstração de Resultados Boost Portugal 2016-2018. Fonte: Boost Portugal, 2019

Conforme demonstrado na tabela 8 (baseada no Anexo 9), verificou-se um crescimento entre 2016 e 2018 essencialmente devido a um aumento do valor de vendas e serviços prestados.

Relativamente ao volume de negócios da Boost Portugal, este tem vindo a aumentar progressivamente sendo que em 2016 se encontrava próximo dos 2 milhões de euros (2.218.899,21€) e em 2018 próximo dos 3 milhões de euros (2.717.079,45€), representando assim um crescimento de 23,45%.

O resultado líquido do período também apresentou um crescimento, passando de 11.115,47 € em 2016 para 11.885,97 € em 2018, representando um crescimento de 6,93%. No entanto, em 2017 o RLP foi negativo (-84.995,42 €) influenciado por um EBIT negativo (-34.834,07 €),

devido a um valor de gastos/reversão de depreciação e amortização superior ao EBITDA, e com o valor de juros e gastos similares suportados mais elevado que no ano de 2016.

8. Avaliação Global

Como instrumento de apoio à análise e reflexão estratégica, foi feita uma seleção e avaliação dos fatores externos e internos mais relevantes.

8.1. Seleção dos fatores externos mais relevantes

	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Oportunidades						
1- Turismo Lisboa está em expansão			X			X
2- Turismo gastronómico tem cada vez mais procura		X			X	
3- Destino turístico com muito boa relação preço-qualidade			X			X
4- Experiências <i>team building</i> com cada vez mais procura		X			X	
5- Procura de experiências gastronómicas com comida natural, sustentável e transparente (cozinha mediterrânica)		X			X	
6- Aumento da procura por parte de turistas internacionais			X			X
7- Turismo Português com distinções internacionais frequentes		X			X	
8- Surgimento de novos segmentos na área do turismo (e.g. turismo gastronómico; enoturismo; turismo sustentável)			X			X
Ameaças						
1- A ideia no seu todo ser copiada (rotas e parceiros)		X			X	
2- Oferta do mesmo produto a um valor mais baixo, por parte da concorrência	X			X		
3- Baixo poder de consumo dos turistas nacionais	X			X		
4- Muitos concorrentes diretos no segmento do turismo			X			X
5- Muitos concorrentes no segmento da restauração			X			X
6- Aumento do número de empresas no setor		X			X	

Tabela 9 - Seleção dos fatores externos mais relevantes.

Analisando os fatores externos mais relevantes, pode-se concluir que a Boost opera num setor em franco crescimento e, que tratando-se da cidade de Lisboa o local onde pretendem implementar o novo serviço, encontram-se como oportunidades o facto de o turismo lisboeta estar em crescimento, de Lisboa ser vista como um destino turístico com muito boa relação preço-qualidade, aliando ao facto de o turismo gastronómico ter cada vez mais procura. Por estas razões o turismo português e em concreto Lisboa têm recebido nos últimos anos vários prémios de reconhecimento internacional, criando assim uma excelente oportunidade de crescimento ao turismo e empresas inerentes.

Importa ainda ressaltar fatores que criam oportunidades como o aumento da procura de eventos corporativos com experiências *team building*, o aumento da procura de experiências gastronómicas com comida natural, sustentável e transparente (cozinha mediterrânica) e também a mostra de um aumento do poder de compra de turistas internacionais

Por outro lado e como ameaças, encontra-se a muita concorrência quer ao nível do turismo quer ao nível da restauração, o crescente número de empresas nestes segmentos e como consequência também um aumento do número de concorrentes. Verifica-se ainda um aumento do número de guias turísticos *freelancer* sem associação a empresas e que fazem angariação *in loco*, o que por um lado aumenta a oferta para os turistas mas, que por outro acaba por retirar muitos clientes das empresas de animação turística.

Além da concorrência importa perceber que o serviço a ser lançado é facilmente copiável por não estar associado a qualquer tipo de patente e que a diferença estará sempre na qualidade da prestação do mesmo. Com menos importância mas também a ter-se em consideração por representarem igualmente ameaças, existe a possibilidade da oferta de um serviço muito semelhante a um valor mais baixo e, também perceber que no que concerne aos turistas nacionais existe um poder de consumo menor, logo menos poder de compra.

8.2. Seleção dos fatores internos mais relevantes

	Impacto no Negócio			Tendência de evolução		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Pontos Fortes						
1- Empresa com muita experiência no setor do turismo			X			X
2- Excelente qualidade de serviço			X			X
3- Conceito flexível		X			X	
4- Conceito personalizável		X			X	
5- Ótima localização para a realização de experiências turísticas			X		X	
6- Possibilidade de haver vários parceiros		X			X	
7- Valores praticados de acordo com os preços aceites por este perfil de cliente		X			X	
Pontos Fracos						
1- Entrada no turismo gastronómico a pé em Lisboa, já com atraso em relação a outros concorrentes			X		X	
2- Serviços com pouca diferenciação (e.g. segway, bike, tuk tuk)		X			X	
3- Dependência da disponibilidade dos parceiros		X			X	
4- Dependência dos produtos gastronómicos existentes por não ter produção própria	X			X		

Tabela 10 - Seleção dos fatores internos mais relevantes.

À semelhança da análise dos fatores externos, também importa analisar os fatores internos mais relevantes. A Boost tem como os seus pontos mais fortes ser uma empresa com muita experiência no setor do turismo, ser considerada uma empresa com uma excelente qualidade de serviço e o facto de ter numa localização excelente para a realização de experiências turísticas na cidade de Lisboa. É importante ter ainda em consideração que aliado a estes pontos anteriormente referidos, a Boost oferece experiências com a opção de serem flexíveis e também experiências personalizáveis. O estilo de negócio pelas suas características apresenta em si um

ponto forte que é a possibilidade de se estabelecer parcerias com diversas outras empresas, desde empresas associadas ao alojamento até às de restauração. Importa ainda salientar que os valores praticados para as experiências estão de acordo com os preços aceites por este perfil de cliente, que vê o preço pago como justo devido à qualidade do serviço.

Olhando para os pontos fracos, a Boost pretende entrar no turismo gastronómico a pé em Lisboa, já com atraso em relação a outros concorrentes, o que trás desvantagem pois o serviço dos concorrentes já está implementado e porque neste campo já têm *know-how* que a Boost ainda terá de desenvolver. Outros aspetos a ter em consideração são o facto de embora os serviços apresentem alguma diferenciação dos demais, não serem únicos e isso pode levar a que os clientes procurem serviços semelhantes na concorrência. Por último importa perceber que por alguns dos serviços englobarem parceiros existe alguma dependência da disponibilidade destes segundos e, também, uma dependência nas experiências gastronómicas por estarem limitadas aos produtos já existentes, uma vez que a Boost não tem produção própria.

8.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos

	Pontos fortes	Pontos fracos
	a) Empresa com muita experiência no setor do turismo b) Ótima localização para a realização de experiências turísticas c) Excelente qualidade de serviço	a) Entrada no turismo gastronómico a pé em Lisboa, já com atraso em relação a outros concorrentes b) Serviços com pouca diferenciação (e.g. <i>segway</i> , <i>bike</i> , <i>tuk tuk</i>) c) Dependência da disponibilidade dos parceiros
Oportunidades 1. Turismo Lisboa está em expansão 2. Turismo gastronómico tem cada vez mais procura 3. Experiências <i>team building</i> com cada vez mais procura 4. Surgimento de novos segmentos na área do turismo (e.g. turismo gastronómico; enoturismo; turismo sustentável)	1 e 2/a – Utilizar o <i>expertise</i> que a empresa tem para inovar os serviços Boost Portugal junto dos seus parceiros atuais e procurar novas parcerias que sejam estrategicamente interessantes 1/b – Promoção dos serviços junto de: pontos turísticos com maior afluência e, páginas e <i>blogs</i> direcionados ao turismo 1/c – Promover e publicitar nos principais canais de	1 e 2 /a – Fazer uma análise externa das experiências gastronómicas já existentes de forma a identificar as rotas com mais potencial 1 e 2 /a – Incluir amostras nas outras experiências, com o intuito de promover as experiências gastronómicas 1 e 2/c – Realizar experiências no seu próprio espaço (O Desassossego) que não dependam da disponibilidade

	<p>comunicação (redes sociais e página) o <i>feedback</i> dos clientes que avaliaram a empresa como excelente</p> <p>2/b – Explorar a oferta gastronómica existente em Lisboa de modo a inclui-la nos <i>tours</i></p> <p>2/c – Fazer parcerias com empresas de restauração que estejam avaliadas como excelentes</p> <p>3/a e b – Oferecer experiências corporativas diversificadas que envolvam e promovam Lisboa, ligando, sempre que possível, características da empresa com a cidade</p> <p>3/c – Realizar uma reportagem videográfica da experiência corporativa, com o intuito de publicitar as atividades realizadas e com o objetivo de atrair novos clientes</p> <p>4/a e c – Inovar o leque de serviços turísticos (e.g. <i>book</i> digital da experiência escolhida)</p> <p>4/b – Criar novos <i>walking tours</i> a partir da loja (e.g. turismo sustentável)</p>	<p>de parceiros</p> <p>2/b – Realizar um inquérito aos turistas com o intuito de perceber quais os parâmetros que consideram mais relevantes ao nível da diferenciação do serviço</p> <p>2/b – Promover experiências que envolvam todo o processo gastronómico, desde a compra dos alimentos à sua confeção</p> <p>3/a e c – Realizar eventos nas instalações das empresas clientes</p> <p>3/b – Promover experiências que sejam customizadas</p> <p>4/a – Associar as experiências a ideologias sustentáveis (e.g. livre da utilização de plásticos; utilização de produtos biológicos; utilização de produtos nacionais; associação com empresas ambientalmente responsáveis)</p> <p>4/b – Apostar no desenvolvimento tecnológico e buscar a parceria com uma aplicação que permitisse ter um guia digital para os clientes de utilização livre</p> <p>4/b – Oferecer experiências 2 em 1, nas quais os clientes vivenciam mais do que uma experiência Boost (e.g. manhã - Eco Tuk <i>tour</i>, tarde - <i>walking tour</i> gastronómico)</p> <p>4/c – Desenvolver parcerias com pessoas locais, de modo a dar a conhecer a cultura portuguesa da forma mais autêntica possível</p>
--	--	---

<p>Ameaças</p> <p>1- Muitos concorrentes diretos no segmento do turismo</p> <p>2- Muitos concorrentes no segmento da restauração</p> <p>3- Aumento do número de empresas no setor</p>	<p>1 e 2 /a – Oferecer um serviço de excelência e realizar um questionário pós experiência de forma a colmatar lacunas</p> <p>1 e 2/b – Promover os serviços através de uma abordagem direta e da distribuição de <i>flyers</i> nas principais ruas e praças de Lisboa, adjacentes à loja</p> <p>1 e 2/c – Dar formação periódica a guias e vendedores, de modo a prestarem um serviço de excelência ao cliente quer em termos de conhecimento técnico, quer em termos da relação com o cliente, diferenciando-se dos demais</p> <p>3/a – Fazer um estudo de <i>benchmarking</i>, que permita avaliar os concorrentes diretos, bem como os seus serviços e equipamentos, com o objetivo de identificar as melhores práticas e melhorar os serviços da Boost Portugal</p> <p>3/b – Utilizar a localização privilegiada para investir em <i>tours</i> que cubram toda zona turística centro de Lisboa, aumentando o leque de ofertas e explorando todo o potencial da cidade</p> <p>3/c – Dar a oportunidade da criação de uma ficha cliente com o intuito de receber informações sobre promoções</p>	<p>1/ a – Criação de <i>open days</i> com ofertas exclusivas associadas ao evento, experiências grátis de serviços e atividades interativas (Quiz, receitas culinárias, entre outros)</p> <p>1 e 2/b – Criação de festas temáticas, com o intuito de dar a conhecer os serviços através de um olhar mais divertido e descontraído</p> <p>1 e 2/c – Fazer uma parceria com a Lisbon Cooking Academy, de modo a realizar eventos gastronómicos com profissionais de excelência</p> <p>2/a – Disponibilizar na aplicação <i>online</i> receitas provadas nas experiências gastronómicas realizadas</p> <p>3/a – Realizar campanhas promocionais associadas a épocas festivas que tenham forte ligação à gastronomia como sejam o Natal, a Páscoa, o S. Martinho e os Santos Populares</p> <p>3/a – Realizar eventos de edição limitada (e.g. Lisboa Romana, Lisboa Árabe)</p> <p>3/b – Após a experiência, entrega de um cupão a ser descontado no espaço de 1 ano, por um novo cliente</p> <p>3/c - Aumentar o espaço O Desassossego, para a realização de mais eventos gastronómicos e/ou criar um espaço semelhante nos outros edifícios da empresa</p>
--	---	---

Tabela 11 - Cruzamento dos fatores externos com os internos.

8.4. Diretrizes Estratégicas

Elaborando o cruzamento entre oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos identificados aquando da análise da Boost Portugal, é possível obter-se uma série de diretrizes estratégicas. Estas diretrizes irão permitir de uma forma mais estruturada, definir quais as melhorias a implementar de modo a alcançar os objetivos propostos neste projeto.

Uma vez que a entrada no turismo gastronómico a pé já será subsequente relativamente a alguns concorrentes, identificou-se a necessidade da elaboração de um projeto para o lançamento do serviço. Este projeto irá permitir entrar neste sub-mercado sabendo exatamente o que atualmente já se faz e também a criação de parcerias sólidas.

Propõem-se as seguintes diretrizes estratégicas:

- 1º. Criação de um novo serviço de modo a aumentar e tornar mais diversificado o leque de serviços, permitindo à Boost ser mais competitiva no mercado do turismo;
- 2º. Elaborar uma estratégia de comunicação na apresentação do novo serviço, com o intuito de atingir o público-alvo correto e de forma assertiva e eficaz;
- 3º. Estabelecer parcerias com empresas ligadas à gastronomia, que reduzam a dependência e que ofereçam a possibilidade da criação de serviços disruptivos e inovadores;

9. Fatores críticos de Sucesso

A identificação dos fatores críticos de sucesso ajuda na determinação dos aspetos que são mais diferenciadores e sobre os quais a empresa deve manter o seu foco de modo a constituir uma fonte de vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Através das análises realizadas, é possível identificar os seguintes fatores:

- **Localização** – centro da cidade e proximidade dos locais turísticos; proximidade e acesso de transportes públicos
- **Guias Turísticos** – conhecedores e simpáticos
- **Experiência no mercado turístico**
- **Serviços diversificados e ambientalmente responsáveis** – que acompanhem as tendências do turismo e a necessidade de responsabilidade ambiental

- **Comodidade a nível da reserva e pagamento-** plataformas utilizadas, para a reserva e pagamento das experiências

10. Vantagens Competitivas da Boost Portugal

Segundo Barney & Hesterly (2015), o modelo **V.R.I.O.** é uma ferramenta que integra duas estruturas: a perspetiva de posicionamento e a perspetiva dos recursos. O acrónimo está relacionado com as quatro questões sobre as quais assente esta ferramenta – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização - e permite identificar e avaliar o recurso ou capacidade e determinar o seu potencial competitivo. Relativamente à Boost Portugal, interessa destacar os seguintes recursos/capacidades apresentados na tabela 12:

Fatores	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Impacto na competitividade
Veículos únicos para <i>tours</i> turísticos	Sim	Sim	Sim	Sim	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>
Variedade de serviços	Sim	Sim	Não		<i>Vantagem Competitiva Temporária</i>
Personalização das experiências	Sim	Sim	Não		<i>Vantagem Competitiva Temporária</i>
Localização	Sim	Sim	Não		<i>Vantagem Competitiva Temporária</i>

Tabela 12 - Vantagens Competitivas da Boost Portugal

- **Veículos para *tours* turísticos únicos** – É a única empresa em Lisboa que dispõe de um tipo de veículo (triciclo) que pode ser conduzido pelos clientes, oferecendo em simultâneo conforto e diversão.
- **Variedade de serviços** – Oferece uma grande variedade de serviços, pelo facto de dispor de vários tipos de veículos, como sejam, os *segways*, as bicicletas elétricas, as *scooters*, os *beetles*, os tuk tuk elétricos e ainda outros como, os *live escape games* e os eventos *team building*. As empresas concorrentes geralmente dispõem de menos tipos de veículos.

- **Personalização das experiências** – Todas as experiências podem ser personalizadas, indo de encontro à procura/necessidade do cliente. Comparativamente com alguns concorrentes a Boost oferece um leque mais flexível e personalizável.
- **Localização** – A Boost encontra-se numa localização privilegiada, por a sua loja ser no centro da baixa lisboeta, sendo esta zona da cidade muito frequentada por turistas, que são o público-alvo da empresa. A sua localização é excelente para o início das experiências por ter fáceis acessos a toda a cidade e ainda a zonas como Sintra e Cascais, também elas muito requisitadas. Quando comparando com as outras empresas concorrentes a Boost é a que se encontra melhor localizada.

11. Objetivos de *Marketing*

Neste projeto, foram definidos o seguinte conjunto de objetivos de *marketing* que visam a implementação de novas experiências e o seu desenvolvimento ao longo dos próximos 3 anos:

- 1- Implementação e promoção de um serviço de *tour* gastronómico a pé (imediato);
- 2- Vender 1.500 experiências gastronómicas e obter um retorno mínimo de 45.000€ no ano de implementação (num período de 1 ano);
- 3- Reestruturação da equipa de guias;
- 4- Estabelecer parcerias com restaurantes e semelhantes;
- 5- Aumentar o número de rotas de *tour* gastronómico a pé (num período de 1 a 3 anos).

12. Estratégia de *Marketing*

12.1 Segmentação e *Targeting*

A análise externa anteriormente apresentada, na qual é possível conhecer as principais características dos clientes que irão procurar usufruir das experiências Boost, permite-nos identificar como viável a implementação de um serviço de *Food Walking Tour*.

Os turistas estrangeiros representam mais de 80% da maioria das vendas associadas às experiências Boost, sendo este o grupo com maior impacto. Deste modo, a Boost Portugal definiu como segmento alvo os turistas estrangeiros de visita à cidade de Lisboa, com idades

compreendidas entre os 35 e os 54 anos, na cidade para férias, lazer ou recreio, que considerem relevante a existência de programas organizados de visita, que tenham a intenção de saborear a gastronomia e os vinhos e, que valorizam a autenticidade de Lisboa. A dimensão deste segmento engloba um grupo de cerca de 295.601 turistas.

	2018
Nº de hóspedes Área Metropolitana de Lisboa	7.542.389
Idades compreendidas entre os 35 e os 54 anos	57%
Férias, lazer ou recreio	89%
Relevante a existência de programas organizados de visita	37%
Intenção de saborear a gastronomia e os vinhos	87%
Valorizam a autenticidade de Lisboa	24%
	295.601

Tabela 13 - Dimensão potencial do segmento potencial

12.2 Posicionamento

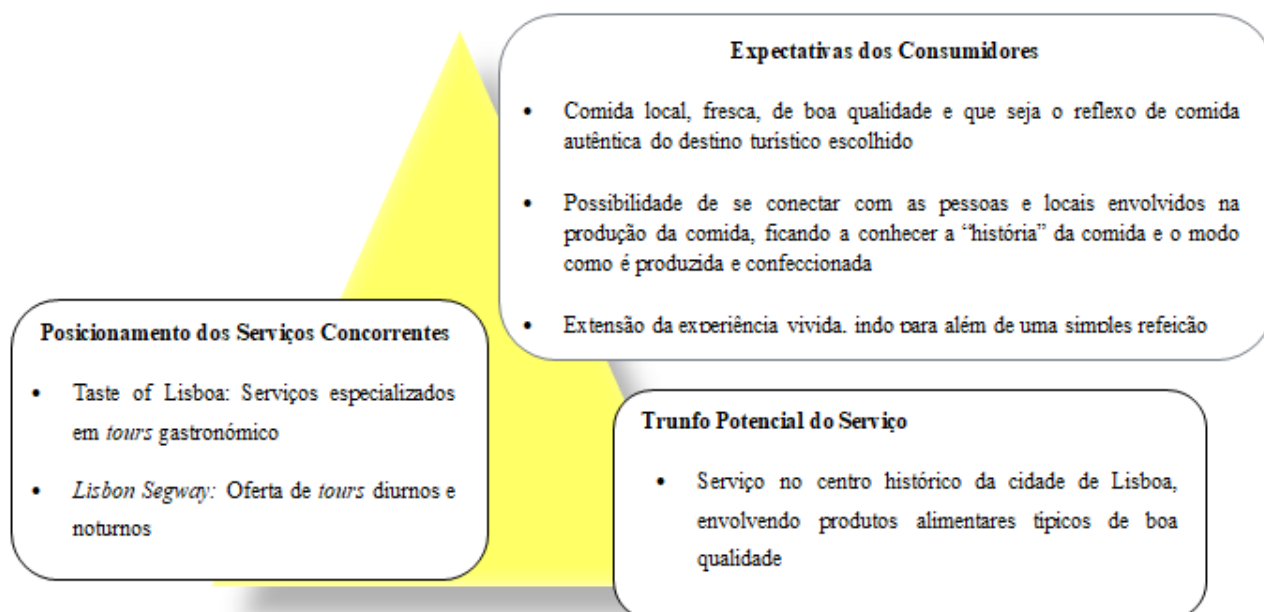


Figura 7 - Triângulo de ouro do posicionamento

- As expectativas dos consumidores são resultado das conclusões retiradas do estudo de mercado.
- O posicionamento dos serviços concorrentes é resultado da análise externa realizada à concorrência.
- O trunfo potencial do serviço é a oferta de um serviço cultural e gastronómico, no centro histórico da cidade de Lisboa, passando por locais historicamente importantes e envolvendo produtos típicos e de boa qualidade.

12.3 *Marketing Mix*

12.3.1 *Política de Serviço*

O serviço *Food Walking Tour* mistura uma experiência gastronómica com uma experiência cultural, através de uma rota programada e com diversos pontos de paragem. Este *tour* terá nove paragens, das quais cinco serão de carácter cultural – Praça do Comércio, Elevador da Bica, Largo do Carmo, São Pedro de Alcântara, Praça Luís de Camões- e quatro serão de carácter gastronómico – Martinho da Arcada (prova de pastel de bacalhau), Mercado de Ribeira (prova de pastel de nata), Casa das Bifanas na Praça da Figueira (prova de bifana) e Cervejaria Trindade (prova de cerveja portuguesa).

Funcionamento da Experiência

- A experiência começa com um briefing feito pelo guia, no qual é explicado o programa, incluindo pontos a visitar. Após o briefing a experiência começa em direção ao primeiro ponto, estando o guia sempre a acompanhar o grupo;
- O serviço terá a duração de cerca de 2h30min;
- O *tour* pode ser reservado para os seguintes horários:

<i>Tour</i>	<i>Hora do briefing</i>	<i>Hora de saída</i>
<i>Tour 1 - Período da manhã</i>	9h45	10h
<i>Tour 2 - Período da manhã</i>	10h45	11h
Período da tarde	15h45	16h

Tabela 14 - Horários do Food Walking Tour

Logística da Experiência

- A experiência é coberta por um seguro de responsabilidade civil bem como um seguro de acidentes pessoais;
- O guia da experiência dispõe de números de telefone de emergência;
- As mesas são reservadas antecipadamente para os clientes;
- A experiência inclui um bilhete de elevador, por cliente (Cartão Lisboa Viva, Zapping-1,35€);
- A experiência inclui uma garrafa de água 0,33L, por cliente (0,12€);
- A experiência inclui um pastel de bacalhau (1€), um pastel de nata (1€), uma bifana (3€) e uma cerveja (1€).

Itinerário da Experiência

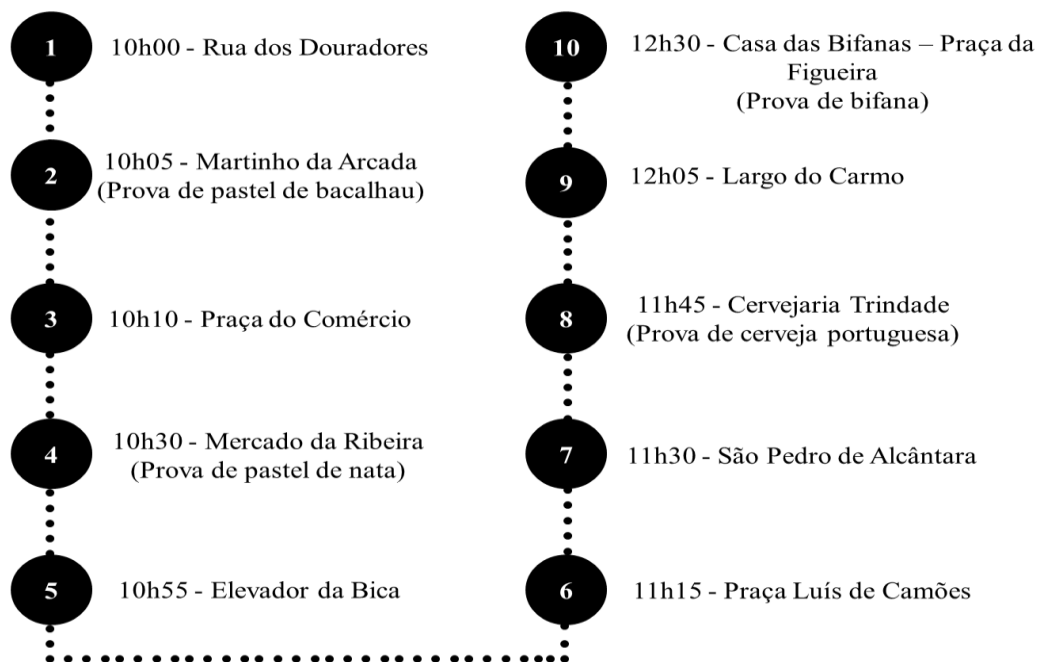


Figura 8 - Exemplo do itinerário de um tour - Tour 1 - Período da manhã (10h)

12.3.2 Política de Preço

Preço

O serviço terá um custo de 30€ (com IVA a 23%) por pessoa, com um mínimo de 2 pessoas e um máximo de 10 pessoas para se poder realizar.

Termos e Condições

- Cancelamento gratuito até 24 horas de antecedência;
- Idiomas disponibilizados: Inglês, Alemão, Espanhol, Francês.

12.3.3 Política de Comunicação

Alvo de comunicação	Turistas estrangeiros, na cidade de Lisboa para férias, lazer ou recreio, entre os 35 e os 54 anos, que procuram uma experiência gastronómica e cultural autêntica
Objetivos de Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a visibilidade sobre a marca• Promover a experimentação do serviço• Estimular a compra por parte do turista de uma experiência adequada ao seu estilo de consumidor, gerando conversões e aumentando o número de vendas (número de consumidores)• Criar uma associação positiva com o posicionamento da Boost Portugal
Ações de Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação digital• <i>Marketing</i> direto• Força de vendas• Promoção
Critérios de Avaliação	<u>Comunicação digital:</u> <ul style="list-style-type: none">• Número de visitas ao <i>website</i>• Número de seguidores nas redes sociais• Número de “gostos” e “<i>repost</i>” <u>Marketing direto:</u> <ul style="list-style-type: none">• Taxa de resposta• Vendas/ pedidos de informação ou visita <u>Força de vendas:</u> <ul style="list-style-type: none">• Vendas• Novos clientes <u>Promoção:</u> <ul style="list-style-type: none">• Taxa de participação (adesão à promoção)
Conteúdo da Mensagem	Através de uma experiência descontraída e envolvente, é possível conhecer a história, a cultura e a gastronomia de Portugal.

Tabela 15 - Política de Comunicação

12.3.4 Política Comercial e de Distribuição

No que respeita à reserva, os clientes poderão fazê-la de duas formas:

- 1- **Online** através da utilização das plataformas às quais a Boost está associada (e.g. Booking.com, TripAdvisor, Musement, GetYourGuide, Viator, Airbnb, Expedia, Klook, Hotelbeds, Veltra, Headout e Red Ballon) ou através do *website* - www.boostportugal.com – utilizando o e-mail ***reservations@boostportugal.com***.
- 2- **Presencialmente** na loja, junto da equipa que se encontra na receção.

13. Estratégia Comercial

A estratégia comercial a ser adotada para o novo serviço a ser implementado passará pelas seguintes fases:

Fase 1	<ul style="list-style-type: none">• Colocar o novo serviço disponível na loja física e nas plataformas já utilizadas para venda dos restantes serviços.
Fase 2	<ul style="list-style-type: none">• Distribuição de cupões no final de cada experiência. O cupão deve ser utilizado numa experiência seguinte e pode ser oferecido a uma terceira pessoa, com o intuito de abranger o maior número de pessoas possível.• Atribuição de cupões através da realização de passatempos <i>giveaway</i> realizados nas redes sociais.
Fase 3	<ul style="list-style-type: none">• Realização de promoções de modo a potenciar o aumento do número de vendas deste serviço.

Tabela 16 - Estratégia Comercial

14. Estratégia de Negócio

14.1 Modelo de Negócio

O Modelo de Negócio descreve a lógica através da qual a empresa cria, entrega e captura valor. Utilizando o Modelo Canvas (Business Model Canvas) ilustrado na Figura 9 apresenta-se uma proposta de valor para o segmento alvo, utilizando para isso um mapa visual de nove blocos constitutivos básicos que suportam as principais áreas de um negócio – clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira do negócio.

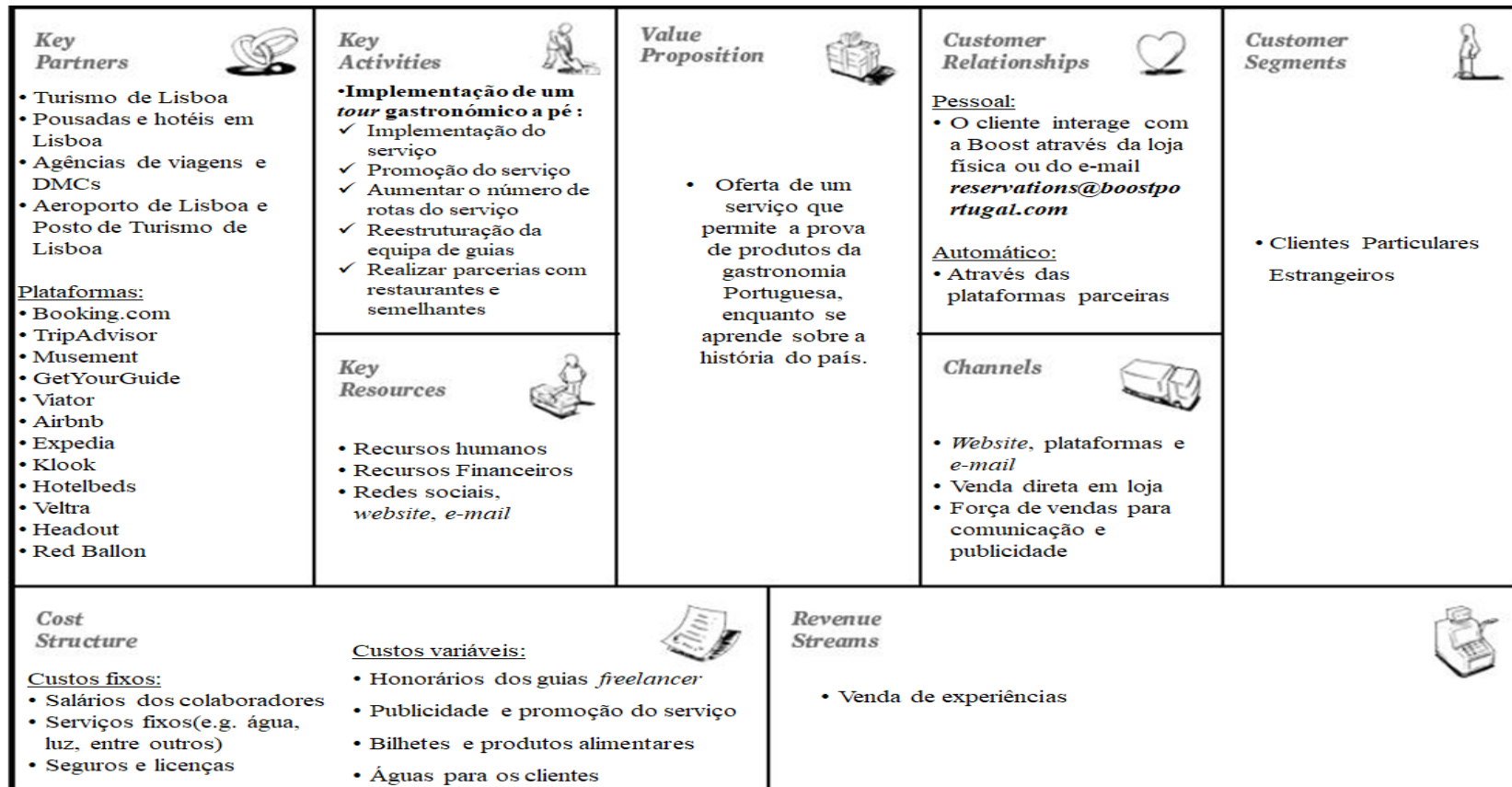


Figura 9- Business Model Canvas adaptado à Boost Portugal

14.2 Operacionalização do Modelo

14.2.1 Segmento de Clientes e Proposta de Valor

A Boost Portugal tem definido como principais segmentos de cliente alvo os seguintes grupos: Clientes Particulares (Nacionais e Estrangeiros) e Empresas.

A nível estratégico, para o desenvolvimento da proposta de valor, é escolhido o seguinte grupo de clientes alvo: Clientes Particulares Estrangeiros.

Clientes Particulares Estrangeiros

Para o projeto de implementação do novo serviço, o segmento escolhido é o grupo de clientes com as seguintes características:

- estrangeiros entre os 35 e os 54 anos;
- na cidade para férias, lazer ou recreio;
- que considerem relevante a existência de programas organizados de visita;
- que tenham a intenção de saborear a gastronomia e os vinhos nacionais;
- que valorizam a autenticidade da cultura;

Mapa de Perfil do Cliente

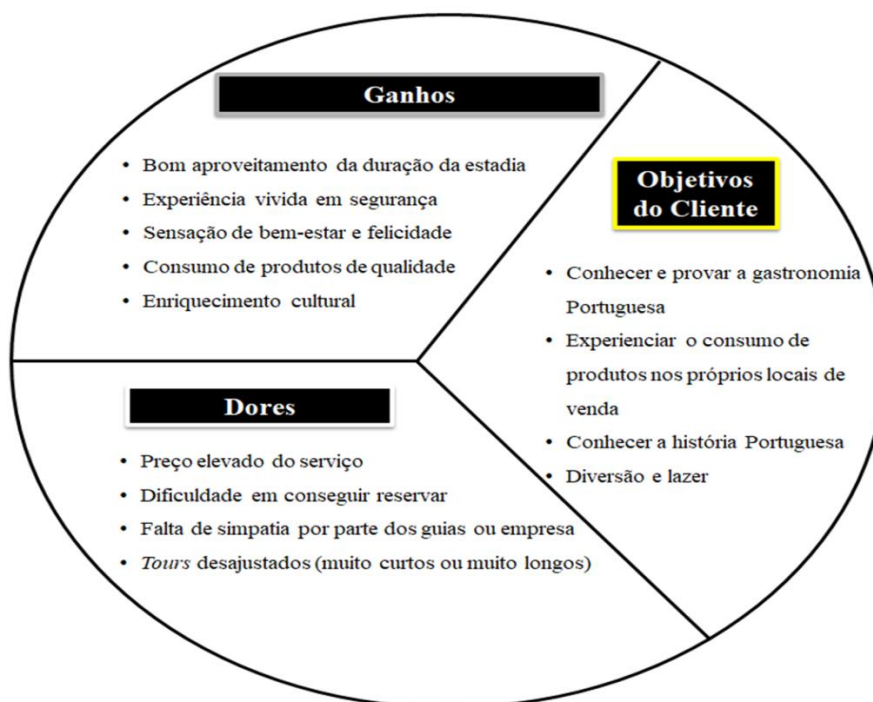


Figura 10 - Mapa de Perfil do Clientes Particulares Estrangeiros da Boost

Proposta de Valor

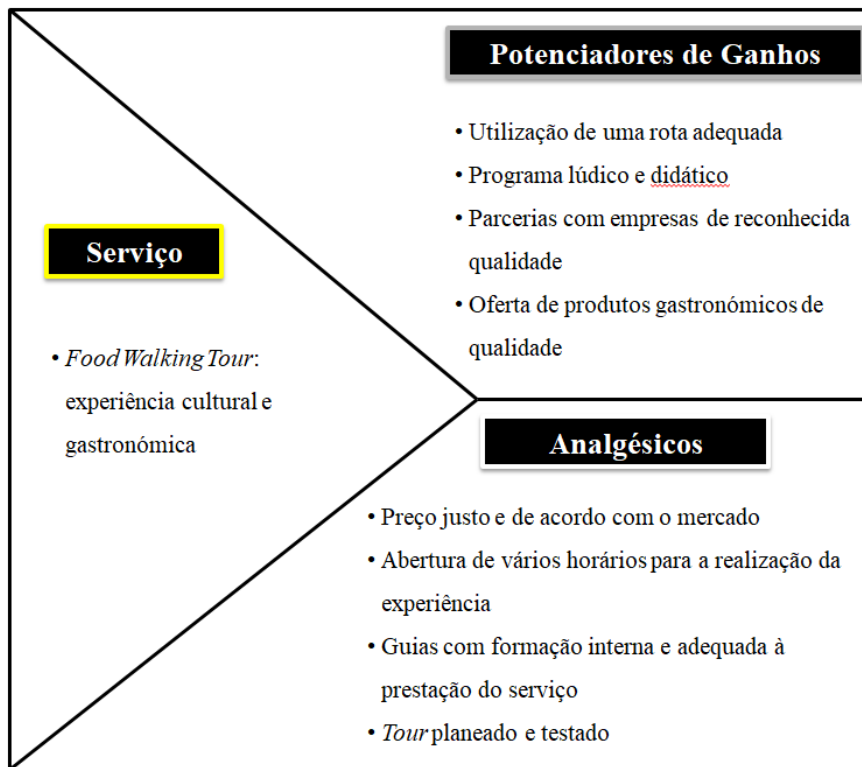


Figura 11 - Proposta de Valor para o Segmento Clientes Particulares Estrangeiros da Boost

14.2.2 Canais

Os canais a serem utilizados pela empresa para comunicar e tentar influenciar o seu segmento de clientes, de modo a proporcionar uma proposta de valor são:

Comunicação Digital

- Comunicação do novo serviço com o intuito de explicar o conceito, no *website* e nas redes sociais através de publicações semanais nas páginas de Facebook e de Instagram.
- Comunicação de promoções

Marketing direto

- Envio de *newsletter* a explicar o conceito do novo serviço e campanhas promocionais, para os atuais parceiros e clientes Boost.

Força de vendas

- Distribuição de *flyers* nos pontos turísticos da cidade (e.g. Chiado, Praça do Comércio, Castelo de S.Jorge).

Promoção

- Incluir amostras no fim de outras experiências (não gastronómicas), usando o espaço O Desassossego para realizar a degustação.
- Entrega de um cupão a quem compre uma experiência ou participe num evento Boost, a ser descontado no espaço de 1 ano. O cupão poderá ser utilizado pelo cliente que o recebeu ou por um terceiro, de modo a abranger o maior número de clientes possível.
- Ações promocionais relacionadas com campanhas pontuais (e.g. Natal, Páscoa, Dia da Mãe, Dia do Pai, entre outros).

14.2.3 Relações com os Clientes

A relação com os clientes é fundamental e a base para o sucesso de qualquer empresa. Existem várias formas de fazer as reservas para um mesmo serviço Boost, através de diversas plataformas, através de *e-mail* e presencial (em loja). O tipo de relação que a Boost mantém com o segmento de Clientes Particulares Nacionais e Estrangeiros, assenta essencialmente em duas categorias, o Contato Pessoal e Serviços Automatizados.

No caso das reservas feitas presencialmente e por *e-mail* há uma relação de contacto pessoal com o cliente, baseada na interação entre cliente e empresa na qual o cliente pode comunicar com um representante da empresa para obter ajuda sobre questões e dúvidas relativas ao serviço.

No caso das reservas feitas através de plataformas há uma relação de serviços automatizados, na qual o cliente utiliza processos automatizados para obter as informações inerentes à experiência e a sua reserva é feita de modo *self-service* desde a escolha até ao pagamento.

14.2.4 Estrutura de Receitas

As receitas da Boost Portugal são provenientes de transações pagas de uma só vez fruto de receitas afetas à venda de ativos e arrendamento.

No caso das experiências gastronómicas a pé, estas irão obedecer a uma tabela fixa de preços, tal como demonstrado na Figura 6 do capítulo 7.

14.2.5 *Recursos-Chave*

Os recursos mais importantes da Boost são sem dúvida os seus recursos humanos, pois sem eles os seus serviços não são possíveis de serem realizados. Embora todos os elementos tenham um papel importante, são os guias que apresentam um papel preponderante por serem eles que acompanham os clientes nas suas experiências.

Os recursos financeiros são também importantes na estratégia de negócio e, no caso da Boost, um recurso-chave. O facto de a Boost ter várias marcas e de as suas receitas virem de diferentes fontes, não havendo dependência de apenas uma, oferece uma segurança financeira ao negócio.

Importa ainda referir, as redes sociais, o *website* e o *e-mail*, que representam recursos-chave por serem canais de comunicação através dos quais são estabelecidas as relações com os clientes.

14.2.6 *Atividades-Chave*

De modo a conseguir que o seu modelo de negócio funcione, a Boost apresenta as seguintes principais atividades-chave, todas inseridas na sua Atividade Comercial: *tours* turísticos com e sem veículos, eventos empresariais e aluguer de veículos para turismo.

A implementação do serviço *Food Walking Tour* estará inserida na atividade de *tours* turísticos sem veículos, fazendo parte da atividade comercial da empresa. Tem como principal objetivo a aproximação entre cultura e gastronomia, através de um passeio a pé por pontos previamente selecionados da cidade de Lisboa, com o intuito de promover a diversidade gastronómica portuguesa enquanto se conta parte da história da cidade e do país.

14.2.7 *Parcerias-Chave*

As parcerias-chave presentes nesta estratégia de negócio são Alianças Estratégicas e, por se tratar de empresas não concorrentes, existe um valor associado que a empresa parceira recebe por colaborar na venda de serviços Boost. As empresas parceiras deste tipo são as seguintes:

- Turismo de Lisboa
- Pousadas e hotéis em Lisboa
- Agências de viagens e DMCs
- Aeroporto de Lisboa e Posto de Turismo de Lisboa

- Plataformas: Booking.com, TripAdvisor, Musement, GetYourGuide, Viator, Airbnb, Expedia, Klook, Hotelbeds, Veltra, Headout e Red Ballon

14.2.8 Estrutura de Custos

A estrutura de custos da Boost assenta em custos fixos e variáveis. Os custos fixos estão afetos aos salários dos colaboradores, aos serviços fixos (e.g. água, luz, entre outros) e a seguros e licenças necessários para a prestação do serviço. Os custos variáveis estão associados aos honorários dos guias *freelancer*, ao investimento em publicidade e promoção do serviço, aos bilhetes e produtos alimentares utilizados nas experiências, bem como nas águas engarrafadas oferecidas os clientes em cada *tour*.

15. Plano de Implementação

15.1 Ações

Ação 1 - Implementação de um serviço de *tour* gastronómico a pé - *Food Walking Tour*

Enquadramento	A evolução do mercado do turismo e o aumento da procura por turismo gastronómico, levam à necessidade da implementação de um <i>tour</i> gastronómico.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar a conhecer: <ul style="list-style-type: none"> • O funcionamento, logística e itinerário do serviço • Preço associado à experiência e de que forma será comunicada aos clientes • De que forma é possível reservar a experiência • Quais as formas de conseguir aceder à experiência
Descrição	<p>1.1.<u>Política de serviço</u> (conforme ponto 12.3.1)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Duração de 2h30 b) Itinerário pré-definido c) Inclui guia e seguros <p>1.2.<u>Política de preço e de comunicação</u> (conforme ponto 12.3.2 e 12.3.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Custo de 30€ (com IVA a 23%) /pessoa e um mínimo de 2 pessoas para se poder realizar b) Ações de Comunicação: Comunicação digital; <i>Marketing</i> direto, Força de vendas; Promoção <p>1.3.<u>Política comercial e de distribuição</u> (conforme ponto 12.3.4)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Duas formas possíveis de realizar a reserva (<i>online</i> e presencial) <p>1.4.<u>Estratégia comercial</u> (conforme ponto 13)</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Disponibilizar o serviço na loja física e nas plataformas

	b) Utilização de cupões c) Realização de promoções															
Atividades calendarizadas	Ações				2020				2021				2022			
		1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T			
	1. Implementação de um serviço de <i>tour</i> gastronómico a pé - <i>Food Walking Tour</i>															
	1.1. Política de serviço															
	1.2. Política de preço e de comunicação															
1.3. Política comercial e de distribuição																
1.4. Estratégia comercial																
Entidades envolvidas	Boost Portugal: General Manager, Brand Team Leader, CFO (Chief Financial Officer), Sales and <i>Marketing</i> Department															
Dificuldade de implementação	Média															
Orçamento	1.600€ durante o ano de 2020 (800€ para a política de serviço; 200€ para a política de preço e de comunicação; 200€ para a política comercial e de distribuição; 400€ para a estratégia comercial)															

Ação 2 - Promoção do serviço - Food Walking Tour

Enquadramento	A promoção correta de um serviço é preponderante para o sucesso da sua implementação no mercado. Com a promoção adequada, a Boost pretende que o <i>tour</i> se torne num serviço relevante no leque de oferta.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicar o serviço através de vários canais ✓ Promoção do serviço gastronómico <i>indoor</i>, juntando parceiros atuais e potenciais parceiros ✓ Publicitar o serviço através de figuras públicas
Descrição	<p>2.1. <u>Ações de comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Comunicar o lançamento do novo serviço através do <i>website</i>, da página de Facebook e de Instagram b) Realizar ações de <i>marketing</i> direto, junto dos atuais parceiros, tendo em conta as características dos seus clientes c) Realizar ações de força de vendas, fazendo vendas e mantendo boas relações com os atuais parceiros d) Realizar ações de promoção, oferecendo cupões no final das outras experiências e) Realizar ações de promoção através de passatempos <i>giveaway</i> nas redes sociais <p>2.2. <u>Promover dois eventos gastronómicos anuais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Promover dois eventos gastronómicos realizados no espaço O Desassossego, com prova gastronómicas e apresentação de serviços b) Utilização da marca <i>Food Story</i> para o fornecimento gastronómico dos eventos <p>2.3. <u>Convidar figuras públicas para experimentar o serviço</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Contactar <i>managers</i> e figuras públicas

	<p>b) Alocar um guia para acompanhar os convidados nas experiências</p> <p>c) Recolher imagens e testemunhos sobre a experiência dos convidados</p>																																																																													
Atividades calendarizadas	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Ações</th> <th colspan="4">2020</th> <th colspan="4">2021</th> <th colspan="4">2022</th> </tr> <tr> <th>1º T</th> <th>2º T</th> <th>3º T</th> <th>4º T</th> <th>1º T</th> <th>2º T</th> <th>3º T</th> <th>4º T</th> <th>1º T</th> <th>2º T</th> <th>3º T</th> <th>4º T</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2. Promoção do serviço - <i>Food Walking Tour</i></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2.1. Ações de Comunicação</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2.2. Promover dois eventos gastronómicos anuais</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2.3. Convidar figuras públicas para experimentar o serviço</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	Ações	2020				2021				2022				1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	2. Promoção do serviço - <i>Food Walking Tour</i>													2.1. Ações de Comunicação													2.2. Promover dois eventos gastronómicos anuais													2.3. Convidar figuras públicas para experimentar o serviço												
Ações	2020				2021				2022																																																																					
	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T																																																																		
2. Promoção do serviço - <i>Food Walking Tour</i>																																																																														
2.1. Ações de Comunicação																																																																														
2.2. Promover dois eventos gastronómicos anuais																																																																														
2.3. Convidar figuras públicas para experimentar o serviço																																																																														
Entidades envolvidas	<u>Boost Portugal</u> : General Manager, Brand Team Leader, CFO (Chief Financial Officer), Sales and <i>Marketing</i> Department																																																																													
Dificuldade de implementação	Média																																																																													
Orçamento	11.400€ num período de três anos (5.400€ em ações de comunicação, 1.800€ em cada ano; 3.000€ na realização de dois eventos gastronómicos anuais, ficando cada evento a 500€; 3.000€ no convite a figuras públicas, 1.000€ em cada ano)																																																																													

Ação 3 – Reorganização de recursos humanos

Enquadramento	Para que seja possível realizar novos <i>tours</i> sem se recorrer à contratação de novos elementos para a equipa de guias, é necessário reorganizar os guias atuais. No entanto, ao existir um aumento de número de experiências vendidas, será necessário contratar mais um guia.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reorganização da equipa de guias de modo a garantir o acompanhamento dos clientes no novo serviço ✓ Garantir o acompanhamento sem recorrer à contratação de novos elementos (durante o primeiro ano) ✓ Aumentar o número de guias de acordo com o aumento de vendas
Descrição	<p>3.1. <u>Reorganizar a equipa de guias</u></p> <p>a) Redefinir a alocação dos guias aos serviços</p> <p>b) Fazer novas escalas</p> <p>3.2. <u>Incluir o novo serviço nas escalas dos guias</u></p> <p>a) Criar escalas dinâmicas (guias alocados a um conjunto de serviços)</p> <p>3.3. <u>Contratar um guia</u></p> <p>a) Realizar entrevistas</p> <p>b) Selecionar o candidato que melhor se enquadra no tipo de serviço</p>

Atividades calendarizadas	Ações	2020				2021				2022			
		1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T
	3. Reestruturação da equipa de guias												
	3.1. Reorganizar a equipa de guias												
	3.2. Incluir o novo serviço nas escalas dos guias												
	3.3. Contratar um guia												
Entidades envolvidas	<u>Boost Portugal</u> : General Manager, HR Manager, Brand Team Leader												
Dificuldade de implementação	Fácil												
Orçamento	18.000€ num período de três anos (1000€ mensais, salário para o guia <i>freelancer</i> vezes 17 meses; no primeiro mês os 1000€ serão alocados ao recrutamento)												

Ação 4 – Estabelecer/manter parcerias

Enquadramento	De forma a garantir uma implementação de <i>tours</i> gastronómicos bem-sucedida, é necessário estabelecer novas parcerias que garantam a qualidade do serviço e produtos e, por outro lado, reforçar parcerias existentes de modo a potenciar as vendas.																																																																															
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer novas parcerias ✓ Manter uma boa relação com os parceiros atuais ✓ Aumento das vendas 																																																																															
Descrição	<p>4.1. <u>Contactar restaurantes e empresas similares</u></p> <p>a) Preparação de conteúdos</p> <p>b) Levantamento de potenciais parceiros (e.g. Carapau de Corrida, Fama d'Alfama, Tábuas Porto Wine Tavern, Manteigaria Silva, Pastéis de Belém, Casa de Fado Porta d'Alfama e Portologia Lisboa)</p> <p>c) Contacto direto</p> <p>d) Negociação</p> <p>4.2. <u>Contactar atuais parceiros (hotéis, pousadas, agências de viagens e DMCs)</u></p> <p>a) Contacto direto</p> <p>b) Renegociação</p>																																																																															
Atividades calendarizadas	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Ações</th> <th colspan="4">2020</th> <th colspan="4">2021</th> <th colspan="4">2022</th> </tr> <tr> <th>1º T</th> <th>2º T</th> <th>3º T</th> <th>4º T</th> <th>1º T</th> <th>2º T</th> <th>3º T</th> <th>4º T</th> <th>1º T</th> <th>2º T</th> <th>3º T</th> <th>4º T</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4. Estabelecer/manter parcerias</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4.1. Contactar restaurantes e empresas similares</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4.2. Contactar atuais parceiros (hotéis, pousadas, agências de viagens e DMCs)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>													Ações	2020				2021				2022				1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	4. Estabelecer/manter parcerias														4.1. Contactar restaurantes e empresas similares														4.2. Contactar atuais parceiros (hotéis, pousadas, agências de viagens e DMCs)													
Ações	2020				2021				2022																																																																							
	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T																																																																				
4. Estabelecer/manter parcerias																																																																																
4.1. Contactar restaurantes e empresas similares																																																																																
4.2. Contactar atuais parceiros (hotéis, pousadas, agências de viagens e DMCs)																																																																																
Entidades	<u>Boost Portugal</u> : General Manager, Brand Team Leader, Head of Sales and																																																																															

envolvidas	<i>Marketing</i>
Dificuldade de implementação	Média
Orçamento	2.500€ num período de três anos (1.600€ no contacto com restaurantes e empresas similares; 900€ no contacto com atuais parceiros)

Ação 5 – Aumentar o número de rotas do serviço de tour gastronómico a pé

Enquadramento	Os serviços devem sofrer uma atualização, de forma a manterem-se competitivos e continuarem a suscitar a curiosidade pela sua experimentação.																																																																
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tornar o <i>tour</i> gastronómico a pé um serviço competitivo e de destaque ✓ Oferecer um serviço diversificado 																																																																
Descrição	<p>5.1. <u>Criação de novas rotas</u></p> <p>a) Planeamento dos pontos a visitar e produtos gastronómicos a incluir</p> <p>b) Oferecer rotas temáticas relacionadas com a história de Lisboa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lisboa do Fado (Bairros de Alfama e Mouraria, Casa de Fado) • Lisboa Árabe (Sé de Lisboa, Castelo, Bairros de Alfama e Mouraria) • Eça de Queirós (Casa Havaneza, Rua do Alecrim, Hotel Central, Praça D.Pedro IV, Teatro Nacional de São Carlos) • Fernando Pessoa (Rua dos Douradores, A Brasileira, casas onde morou, bares que frequentou) <p>c) Rotas sazonais (e.g. Páscoa, São Martinho, Natal)</p> <p>5.2. <u>Comunicação das rotas temáticas</u></p> <p>a) Completar o conteúdo de comunicação do <i>tour</i> gastronómico, com a informação sobre as novas rotas</p>																																																																
Atividades calendarizadas	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Ações</th> <th colspan="4">2020</th> <th colspan="4">2021</th> <th colspan="4">2022</th> </tr> <tr> <th>1º T</th> <th>2º T</th> <th>3º T</th> <th>4º T</th> <th>1º T</th> <th>2º T</th> <th>3º T</th> <th>4º T</th> <th>1º T</th> <th>2º T</th> <th>3º T</th> <th>4º T</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5. Aumentar o número de rotas do serviço de tour gastronómico a pé</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>5.1. Criação de novas rotas</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>5.2. Comunicação das rotas temáticas</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	Ações	2020				2021				2022				1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	5. Aumentar o número de rotas do serviço de tour gastronómico a pé													5.1. Criação de novas rotas													5.2. Comunicação das rotas temáticas												
Ações	2020				2021				2022																																																								
	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T	1º T	2º T	3º T	4º T																																																					
5. Aumentar o número de rotas do serviço de tour gastronómico a pé																																																																	
5.1. Criação de novas rotas																																																																	
5.2. Comunicação das rotas temáticas																																																																	
Entidades envolvidas	Boost Portugal: General Manager, Brand Team Leader, CFO (Chief Financial Officer), Head of Sales and <i>Marketing</i>																																																																
Dificuldade de implementação	Média																																																																

Orçamento	2.200€ durante um período de dois anos - 2021 e 2022 (1.600€ para a definição e implementação dos <i>tours</i> e elaboração da estratégia comercial; 600€ em ações de comunicação)
-----------	---

15.2 Cronograma de implementação do Plano de Ações

Ações	Budget	2020				2021				2022			
		1º T	2º T	3ºT	4ºT	1º T	2º T	3ºT	4ºT	1º T	2º T	3ºT	4ºT
1. Implementação de um serviço de <i>tour</i> gastronómico a pé - <i>Food Walking Tour</i>	1.600€	1.600€				0€				0€			
1.1. Política de serviço	800€	800€											
1.2. Política de preço e de comunicação	200€	200€											
1.3. Política comercial e de distribuição	200€	200€											
1.4. Estratégia comercial	400€	400€											
2. Promoção do serviço - <i>Food Walking Tour</i>	10.500€	3.500€				4.000€				3.000€			
2.1. Ações de Comunicação	4.500€		500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	250€	250€	250€	250€
2.2. Promover dois eventos gastronómicos anuais	3.000€		500€		500€		500€		500€		500€		500€
2.3. Convidar figuras públicas para experimentar o serviço	3.000€			1.000€				1.000€				1.000€	
3. Reestruturação da equipa de guias	18.000€	0€				6.000€				12.000€			
3.1. Reorganizar a equipa de guias	0€	0€											
3.2. Incluir o novo serviço nas escalas dos guias	0€	0€											
3.3. Contratar um guia	18.000€							3.000€	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€
4. Estabelecer/manter parcerias	2.500€	1.100€				700€				700€			
4.1. Contactar restaurantes e empresas similares	1.600€	400€			400€				400€				400€
4.2. Contactar atuais parceiros (hotéis, pousadas, agências de viagens e DMCs)	900€				300€				300€				300€
5. Aumentar o número de rotas do serviço de <i>tour</i> gastronómico a pé	2.200€	0€				1.600€				600€			
5.1. Criação de novas rotas	1.600€						1.600€						
5.2. Comunicação das rotas temáticas	600€							100€	100€	100€	100€	100€	100€
Total	34.800€	6.200€				12.300€				16.300€			

Tabela 17 - Cronograma de implementação do Plano de Ações

15.3 Equipa de implementação

A equipa de implementação será constituída pelo *General Manager*, pelo *Brand Team Leader*, pelo CFO (*Chief Financial Officer*) e pelo *Head of Sales and Marketing*. O *General Manager* será quem vai ter uma palavra final, depois de terminado o planeamento de cada uma das ações. O *Brand Team Leader* ficará com a responsabilidade de supervisionar e coordenar as ações. O CFO será o responsável por garantir o financiamento de todas as ações e das despesas envolvidas. O *Head of Sales and Marketing* estará presente nas decisões relativas a vendas e *marketing*, assim como o *HR Manager* estará presente na reorganização dos recursos humanos.

15.4 Monitorização e Controlo

Na tabela seguinte, é apresentada uma proposta por forma a garantir a monitorização e controlo do plano de implementação, através da definição dos principais indicadores e resultados esperados.

Ações previstas	Indicadores	Resultados
Implementação de um serviço de <i>tour</i> gastronómico a pé - <i>Food Walking Tour</i>	<ul style="list-style-type: none">• Número de vendas	<ul style="list-style-type: none">• Vender no mínimo 1.500 experiências gastronómicas no ano de implementação (2020)• Aumentar o leque de serviços
Promoção do serviço - <i>Food Walking Tour</i>	<ul style="list-style-type: none">• Retorno financeiro• Grau de satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none">• Obter um retorno mínimo de 45.000€ no primeiro ano (2020), equivalente a 1.500 experiências• Obter uma avaliação mínima de 4 nas plataformas por parte dos clientes
Reestruturação da equipa de guias	<ul style="list-style-type: none">• Manutenção do número de elementos da equipa• Aumento da equipa em um elemento	<ul style="list-style-type: none">• Conseguir implementar o novo serviço, reorganizando as escalas das equipas• Não haver necessidade de novas contratações durante o primeiro ano• Nova contratação com o aumento do número de rotas
Estabelecer/manter parcerias	<ul style="list-style-type: none">• Número de parceiras novas• Número de parcerias a dar continuidade• Grau de satisfação dos parceiros	<ul style="list-style-type: none">• Manter parceiros ao longo de vários anos• Obter uma avaliação acima de 3,5 por parte dos parceiros, através de um questionário enviado por <i>email</i>• Reter os novos parceiros
Aumentar o número de rotas do serviço de <i>tour</i> gastronómico a pé	<ul style="list-style-type: none">• Número de vendas• Um dos serviços mais procurados (no leque Boost Portugal)	<ul style="list-style-type: none">• Vender 2.500 experiências gastronómicas no ano de 2022• Que o serviço de <i>tour</i> gastronómico seja um dos 10 mais vendidos

Tabela 18 - Plano de monitorização e controlo

16. Plano de Contingência

De forma a promover alguma segurança à implementação, é mostrado na tabela 19 um plano de contingência, que propõe possíveis consequências e consequentes medidas de mitigação que proporcionem à empresa decidir eficazmente de modo a mitigar o impacto negativo.

Contingência	Consequências	Medidas de mitigação
Fraca procura do serviço <i>Food Walking Tour</i>	<ul style="list-style-type: none">• Não retorno do investimento feito• Não atingir a faturação prevista	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a comunicação dos serviços• Retirar o serviço do leque de oferta
Não obter parceiros gastronómicos	<ul style="list-style-type: none">• Não conseguir expandir a oferta• Ficar dependente da disponibilidade dos restaurantes e similares	<ul style="list-style-type: none">• Continuar a investir na procura de parceiros• Realizar primeiro o <i>walking tour</i> e de seguida a prova gastronómica no espaço O Desassossego
Visibilidade da marca manter-se inalterada	<ul style="list-style-type: none">• Não aumentar o número de clientes/vendas• Potenciais clientes procurarem outras empresas	<ul style="list-style-type: none">• Contratar uma empresa especializada em comunicação digital

Tabela 19 - Plano de contingência

17. Orçamento Previsional

O seguinte orçamento previsional permitirá estimar os resultados esperados no prazo dos três anos planeados para o desenvolvimento e implementação de um serviço de *tour* gastronómico a pé na empresa Boost Portugal.

No total, o desenvolvimento e implementação do serviço e todas as ações inerentes terão um custo de 89.175€, repartido pelos três anos.

Relativamente aos custos para a implementação do serviço, 1.600€ correspondem ao valor de dois ordenados de 800€ dos colaboradores que irão elaborar as políticas de serviço, de preço e de comunicação, comercial e de distribuição, bem como a estratégia comercial, a decorrer no primeiro trimestre de 2020.

A promoção do serviço contemplará ações de comunicação, dois eventos gastronómicos anuais e experimentação do serviço por parte de figuras públicas, tendo um custo total de 10.500€, repartido do seguinte modo pelos três anos: 3.500€, 4.000€ e 3.000€. As ações de comunicação perfazem um valor de 4.500€ ao longo dos três anos, sendo dividido em sete parcelas de 500€,

com início no segundo trimestre de 2020 e terminando no último trimestre de 2021, e quatro parcelas de 250€ durante os quatro trimestres de 2022. A promoção de dois eventos gastronómicos anuais terá um custo de 3.000€ nos três anos, sendo este valor repartido em seis parcelas de 500€ nos segundos e quartos trimestres de cada ano. No que respeita à experimentação do serviço por parte de figuras públicas, prevê-se um custo trienal de 3.000€, que se traduz numa ação de 1.000€ por ano.

Prevê-se que a reestruturação da equipa de guias terá encargos apenas a partir do terceiro trimestre de 2021, aquando da contratação de mais um guia, num gasto total de 18.000€ até ao final de 2022, sendo este gasto equivalente a um salário mensal do guia de 1.000€ vezes dezassete meses, mais um mês de gastos alocado à sua contratação.

O estabelecimento de novas parcerias e a manutenção das atuais representará um custo de 1.600€ e 900€, respetivamente, num total de 2.500€. Num primeiro momento (primeiro trimestre de 2020) aquando da implementação do serviço, prevê-se um custo de 400€ no estabelecimento de novas parcerias. No último trimestre de cada ano haverá um custo de 700€ afeto à revisão de todas as parcerias constituídas.

O aumento do número de rotas do serviço encontra-se previsto para o segundo trimestre de 2021, num custo total de 2.200€. Prevê-se que este valor seja repartido por um investimento inicial de 1.600€ respeitante ao desenvolvimento das novas rotas, sendo este valor equivalente a dois salários de 800€ dos colaboradores, e por um custo de 100€ trimestral na comunicação das rotas, num valor total de 600€, até ao final de 2022.

Prevê-se que os custos com consumíveis com clientes ascendam a 54.375€ durante o triénio, repartidos do seguinte modo: 11.250€ (2020), 18.750€ (2021) e 24.375€ (2022). Estes valores obtêm-se multiplicando o custo por cliente em cada experiência pelo número total de experiências que se pretende vender em 2020, 2021 e 2022, respetivamente 1.500, 2.500 e 3.250. O custo por cliente engloba um bilhete de elevador no valor de 1,35€, uma garrafa de água no valor de 0,12€, um pastel de bacalhau no valor de 1€, um pastel de nata no valor de 1€, uma bifana no valor de 3€ e uma cerveja no valor de 1€, num total de 7,47€.

Ações	Custos e Gastos			
	2020	2021	2022	Total em 3 anos
Implementação de um serviço de <i>tour</i> gastronómico a pé - <i>Food Walking Tour</i>	1.600 €	0 €	0 €	1.600 €
Promoção do serviço - <i>Food Walking Tour</i>	3.500 €	4.000 €	3.000 €	10.500 €
Reestruturação da equipa de guias	0 €	6.000 €	12.000 €	18.000 €
Estabelecer/manter parcerias	1.100 €	700 €	700 €	2.500 €
Aumentar o número de rotas do serviço de <i>tour</i> gastronómico a pé	0 €	1.600 €	600 €	2.200 €
Total implementação	6.200 €	12.300 €	16.300 €	34.800 €
Custo de consumíveis com clientes	11.250 €	18.750 €	24.375 €	54.375 €
Total anual	17.450 €	31.050 €	40.675 €	89.175 €

Tabela 20 - Orçamento Previsional - Custos e Gastos

Relativamente às vendas e serviços prestados, com a implementação deste novo serviço espera conseguir-se um valor de 217.500€ no final dos três anos, sendo 180.000€ provenientes da venda de experiências *Food Walking Tour* e 37.500€ provenientes de experiências de outras rotas a implementar. Estes valores obtêm-se através da multiplicação do preço unitário de cada experiência, 30€, pelo número de experiências vendidas.

No ano de implementação prevê-se atingir um valor mínimo de 45.000€, correspondentes à venda de 1.500 experiências *Food Walking Tour*. No ano de 2021 pretende-se aumentar o número de experiências vendidas para 2.500, sendo 2.000 referentes a *Food Walking Tour* e as restantes 500 a outras rotas, perfazendo um total de 75.000€. Em 2022 espera-se aumentar o número de vendas de experiências *Food Walking Tour* e outras rotas para 2.500 e 750, respetivamente, num valor total de 97.500€.

Serviços	Vendas e Serviços prestados			
	2020	2021	2022	Total em 3 anos
<i>Food Walking Tour</i>	45.000 €	60.000 €	75.000 €	180.000 €
Outras rotas	0 €	15.000 €	22.500 €	37.500 €
Total anual	45.000 €	75.000 €	97.500 €	217.500 €

Tabela 21 - Orçamento Previsional - Vendas e Serviços Prestados

Observando as duas tabelas anteriores verifica-se, no final do triénio definido, uma diferença positiva no valor de 128.325€, significando que o projeto é viável e rentável.

18. Bibliografia

Monografias e Periódicos Científicos

- Afridi, K. 2009. Extended Services *Marketing* Mix and Emergence of Additional *Marketing* Ps. *Journal of Managerial Sciences*. 3(1): 137-143
- Assael, H. 1987. *Consumer behavior and marketing action*. 3ª edição, Boston, Kent Publishing Company
- Barney B., Hesterly S. 2015. *Strategic management and competitive advantage: concepts*. 5ª edição, Essex, Pearson
- Batra, R.; Keller, K. 2016. Integrating *Marketing* Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80: 122-145
- Baynast, A.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, V. 2018. *MERCATOR 25 ANOS – O Marketing na Era Digital*. 17ª edição, Lisboa, Publicações D. Quixote
- Berg, P.; Sevón, G., 2014. *Food-branding places – A sensory perspective*. *Place Branding and Public Diplomacy*. 10 (4): 289–304
- Bitner, M; Zeithaml, V. 1996. *Services marketing*. 1ª edição, Singapura, McGraw-Hill.
- Bowen, J.; Kotler, P.; Makens, J. 2010. *Marketing for hospitality and tourism*. 5ª edição, New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Cobb-Walgren, C.; Pilling, B.; Barksdale, H., 2017. Does *Marketing* Need Better *Marketing*? A Creative Approach to Understanding Student Perceptions of the *Marketing* Major. *e-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching*. 11(1) 97-117
- Costa, J.; Gomes, J.; Montenegro, M.; Rodrigues, D. 2014. The image of Portugal as a *tourist* destination – an international perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 6 (5):397-412
- Daukseviciute, I.; Simkin L. 2016. Optimising relationship *marketing* programmes: a holistic approach. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6): 500–518
- Day, G. 2011. Closing the *Marketing* Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75: 183-195.
- Edeling, A.; Fischer, M. 2016. *Marketing's* Impact on Firm Value: Generalizations from a Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 53: 515-534

- Efanny, W.; Haryanto, J.; Kashif, M.; Widyanto, H., 2018. The relationship between *marketing* mix and retailer-perceived brand equity. **IMP Journal**. 12(1): 192-208
- Fuster, B.; Lillo-Bañuls, A.; Martínez-Mora, C., 2018. Offshoring of services as a competitive strategy in the *tourism* industry. **Tourism Economics**. 24(8): 963–979
- Gajić, M. 2015. Gastronomic *Tourism* – a way of *tourism* in growth. **Quaestus Multidisciplinary Research Journal**. 1: 155-166
- Harrington, R. J.; Ottenbacher, M. C.; Fauser, S.. 2017. QSR brand value. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 29(1): 551-570
- Henderson, J. 2009. *Food tourism* reviewed. **British Food Journal**. 111(4): 317-326
- Ibrahim, M.; Shakeel-Ul-Rehman. 2011. Integrated *Marketing* Communication and Promotion. **International Refereed Research Journal**. 2(4): 187-191
- Iglesias, M.; Navarro, M. 2010. Are there different profiles of wine *tourists*? An initial approach. **International Journal of Wine Business Research**. 22(4): 349-361
- Kotler, P. 2005. **Marketing essencial: Conceitos, estratégias e casos**. 2ª edição, São Paulo: Pearson.
- Kumar V. 2015. Evolution of *Marketing* as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. **Journal of Marketing**, 79: 1–9
- López, G.; Verbeke, W.. 2005. Ethnic *food* attitudes and behaviour among Belgians and Hispanics living in Belgium. **British Food Journal**. 107(11): 823-840
- Lovelock, C. H., & Gummesson, E. 2004. Whither Services *Marketing*? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**. 7(1): 20-41.
- Madhani, M. 2017. Logistics and *Marketing* Integration: Enhancing Competitive Advantages. **Journal of Management Research**, 16(3): 7-29
- Maggioni, I.; Marcoz, E.; Mauri, C. 2014. Segmenting networking orientation in the hospitality industry: An empirical research on service bundling. **International Journal of Hospitality Management**. 42: 192–201
- Moutinho, L.; Witt, S. 1995. **Tourism marketing and management handbook**. Student edition, Padstow, Cornwall, Prentice Hall International (UK)

- Porter, M. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. 1ª edição, New York, The Free Press
- Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1): 78-94
- Quan, S.; Wang, N., 2004. Towards a structural model of the *tourist* experience: an illustration from *food* experiences in *tourism*. *Tourism Management*. 25: 297–305
- Richards, G. 2012. *Food and the Tourism Experience: The OECD-Korea Workshop*. 1ª edição, Paris, OECD Publishing
- Sapre, A.; Nagpal, A. 2009. Viewer Relationship Management in Indian News Channels: An Analysis Using 7 Ps Framework. *The IUP Journal of Marketing Management*. 8(1): 38-47
- Scott, B. 2006. Scottish café society: contemporary consumption issues and lifestyle identities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18(1): 60-68
- Sims, R. 2009. *Food*, place and authenticity: local *food* and the sustainable *tourism* experience. *Journal of Sustainable Tourism*. 17(3): 321–336
- Snyder, J. & Garcia, M. 2016. Advertising across Platforms: Conditions for Multimedia Campaigns A Method for Determining Optimal Media Investment And Creative Strategies across Platforms. *Journal of Advertising Research*. 56(4): 352-367
- Sotiriadis, M. 2015. Culinary *tourism* assets and events: suggesting a strategic planning tool. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27(6): 1214-1232
- Stipp, H. What 80 Years of Study Means for the Future of Advertising Research. *Journal of Advertising Research*. 56(3): 231-234
- Tikkanen, I. 2007. Maslow's hierarchy and *food tourism* in Finland: five cases. *British Food Journal*. 109(9): 721-734

Referências Retiradas da Internet

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações. **7,2 milhões de pessoas em Portugal usam Internet móvel**. Retirado de <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1462951> (Acesso em 05-04-2019)

Banco de Portugal. **Boletim Económico - junho 2018**. Retirado de <https://www.bportugal.pt/publications/banco-de-portugal/all/381> (Acesso em 02-04-2019)

Booking.com. **Booking.com's 2017 Sustainable Travel Report**. Retirado de https://news.booking.com/bookingcoms-2017-sustainable-travel-report/#_edn1 (Acesso em 27-04-2019)

CNN Travel. **7 reasons Lisbon could be coolest capital in Europe**. Retirado de <https://edition.cnn.com/travel/article/lisbon-coolest-city/index.html> (Acesso em 02-04-2019)

Comissão Europeia. **Plásticos descartáveis: novas regras da UE para reduzir o lixo marinho - Comunicado de imprensa 2018**. Retirado de https://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-3927_pt.pdf. (Acesso em 10-11-2019)

Condé Nast Traveller. **Top Travel Trends for 2019**. Retirado de <https://www.cntraveller.com/gallery/travel-and-tourism-trends2019> (Acesso em 27-04-2019)

Diário da República. **Diário da República n.º 125/2016, 2º Suplemento, Série II de 2016-07-01 - Despacho n.º 8591-C/2016**. Retirado de https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/74848646/details/normal?_search_WAR_drefrontofficeportlet_print_preview=print-preview&l=1(Acesso em 01-04-2019)

Diário de Notícias. **Turismo de natureza cresce em Portugal**. Retirado de <https://www.dn.pt/ciencia/biosfera/interior/turismo-de-natureza-cresce-em-portugal1278953.html> (Acesso em 07-04-2019)

Forbes. **Five Reasons To Visit Lisbon Now**. Retirado de <https://www.forbes.com/websites/joanneshurvell/2018/03/31/five-reasons-to-visit-lisbon-now/#49dcf3e62b7e> (Acesso em 02-04-2019)

Forbes. **Why Team building Is The Most Important Investment You'll Make**. <https://www.forbes.com/websites/brianscudamore/2016/03/09/why-team-building-is-the-most-important-investment-youll-make/#74ed9f5f617f> (Acesso em 14-09-2019)

Gabinete de Estratégia e Planeamento. **IVA no setor da Restauração e Alojamento – Relatório Base – Caracterização e Evolução | 2011-2015**. Retirado de http://www.gep.msess.gov.pt/estudos/pdf/gt_iva_2011_2015.pdf (Acesso em 31-03-2019)

ICNF - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas. **Visitantes que contactaram as Áreas Protegidas, 1996-2018.** Retirado de <http://www2.icnf.pt/portal/turnatur/visit-rnap> (Acesso em 07-04-2019)

Instituto Nacional de estatística. **Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013), Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual.** Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008599&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt (Acesso em 22-04-2019)

Instituto Nacional de Estatística. **Estatísticas do Turismo – 2017.** Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=320462327&PUBLICACOESmodo=2 (Acesso em 02-04-2018)

Instituto Nacional de estatística. **Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual.** Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009876&contexto=bd&selTab=tab2 (Acesso em 11-10-2019)

Instituto Nacional de estatística. **Paridades de Poder de Compra 2012.** Retirado de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=209738878&att_display=n&att_download=y (Acesso em 01-04-2019)

Instituto Nacional de estatística. **Paridades de Poder de Compra.** Retirado de https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=250420050&DESTAQUESmodo=2 (Acesso em 10-11-2019)

Instituto Nacional de estatística. **Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual.** Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0008484&selTab=tab0

IPDT – Turismo e Consultadoria. **5 Tendências que vão marcar o Turismo em 2019.** Retirado de <https://www.ipdt.pt/tendencias-turismo2019/> (Acesso em 19-04-2019)

Mintel. **Global Food and Drink Trends 2019**. Retirado de <https://www.mintel.com/global-food-and-drink-trends/> (Acesso em 19-04-2019)

momondo. **The rising trends in travel and tourism for 2018**. Retirado de <https://www.momondo.com/discover/article/trends-travel-tourism> (Acesso em 28-04-2019)

National Geographic. **Food trends for 2019**. Retirado de <https://www.nationalgeographic.co.uk/travel/2018/12/food-trends2019> . (Acesso em 29-04-2019)

Parlamento Europeu. **Livre circulação de pessoas - 2018**. Retirado de <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/147/livre-circulacao-de-pessoas> (Acesso em 31-03-2019)

PORDATA. **Despesa média por viagem turística: total e por destino da viagem (Euro/ECU)**. Retirado de [https://www.pordata.pt/Europa/Despesa+m%C3%A9dia+por+viagem+tur%C3%ADstica+total+e+por+destino+da+viagem+\(Euro+ECU\)-2538](https://www.pordata.pt/Europa/Despesa+m%C3%A9dia+por+viagem+tur%C3%ADstica+total+e+por+destino+da+viagem+(Euro+ECU)-2538) (Acesso em 17-04-2019)

Saber Viver. **Restaurantes biológicos que tem de conhecer**. Retirado de <https://www.saberviver.pt/bem-estar/restaurantes-e-bares/restaurantes-biologicos-para-conhecer/#> (Acesso em 07-04-2019)

The Fork. **Abra bem os olhos para as tendências em restauração 2018**. Retirado de <https://www.theforkmanager.com/pt-pt/blog/marketing-restaurantes-tendencias2018/> (Acesso em 19-04-2019)

The Telegraph. **Smartphone at 20: IBM Simon to iPhone 6**. Retirado de <https://www.telegraph.co.uk/technology/mobile-phones/11037661/Smartphone-at20-IBM-Simon-to-iPhone6.html> (Acesso em 07-04-2019)

The Telegraph. **22 reasons why everyone is going to Portugal right now**. Retirado de <https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/portugal/articles/portugal-best-things-to-see-and-do/> (Acesso em 02-04-2019)

Time Out. **Os melhores restaurantes saudáveis em Lisboa.** Retirado de <https://www.timeout.pt/lisboa/pt/restaurantes/os-melhores-restaurantes-saudaveis-em-lisboa> (Acesso em 07-04-2019)

Time Out. **Your ultimate guide to Lisbon.** Retirado de <https://www.timeout.com/lisbon> (Acesso em 03-04-2019)

Turismo de Lisboa. **Observatório – Evolução dos Mercados - Dados de fevereiro 2019.** Retirado de <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobreo-turismo-de-lisboa/d/documentos/observatorio> (Acesso em 15-09-2019)

Turismo de Lisboa. **Observatório – Inquérito de Satisfação e Imagem 2017, Região de Lisboa.** Retirado de <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobreo-turismo-de-lisboa/observatorio> (Acesso em 21-04-2019)

Turismo de Lisboa. **Observatório – Inquérito Motivacional 2017, Cidade de Lisboa.** Retirado de <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobreo-turismo-de-lisboa/observatorio> (Acesso em 21-04-2019)

Turismo de Portugal. **Avaliação de impacte ambiental.** Retirado de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Ordenamento_Turistico/Avaliacao_Impacte_Ambiental/Paginas/default.aspx (Aceso em 07-04-219)

Turismo de Portugal. **Dormidas - Dados Mensais | 2010-2018.** Retirado de <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx> (Acesso em 02-04-2019)

Turismo de Portugal. **Enoturismo.** Retirado de <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/enoturismo> (Acesso em 14-09-2019)

Turismo de Portugal. **O Enoturismo em Portugal Caraterização da oferta e da procura.** Retirado de <http://www.rederural.gov.pt/centro-de-recursos/send/5-diversificacao/490-o-enoturismo-em-portugal-caraterizacao-da-oferta-e-da-procura> (Acesso em 14-09-2019)

Turismo de Portugal. **Visão Geral.** Retirado de https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx (Acesso em 02-04-2019)

União Europeia. **Países membros, Portugal - 2019**. Retirado de https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/portugal_pt, (Acesso em 31-03-2019)

World Economic Forum. **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017**. Retirado de <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report2017> (Acesso em 15-04-2019)

World Tourism Organization (UNWTO). **Global Report on Food Tourism, Vol 4**. Retirado de <http://www2.unwto.org/publication/unwto-am-report-vol4-global-report-food-tourism> (Acesso em 28-04-2019)

World Travel Awards. **Turismo de Lisboa**. Retirado de <https://www.worldtravelawards.com/profile-8079-turismo-de-lisboa> (Acesso em 02-04-2019)

Anexos

Anexo 1 – Poder negocial dos Clientes

		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Número de clientes da indústria	Alto	X					Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo				X		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo			X			Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto					X	Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta			X			Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	Baixo		X				Alto
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta	X					Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta				X		Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo			X			Alto
Média	2,9						

Anexo 2 – Poder negocial dos Fornecedores

		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Nº de fornecedores da indústria	Alto		X				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo				X		Alto

Importância da indústria como cliente	Alta	X					Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto			X			Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo	X					Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa			X			Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa				X		Alta
Média	2,6						

Anexo 3 – Ameaça de entrada de Novos Competidores

		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Economias de escala	Altas			X			Baixas
Diferenciação do produto	Alta				X		Baixa
Desvantagens de custos	Altas			X			Baixas
Necessidades de capital	Altas			X			Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa			X			Alta
Políticas protecionistas	Altas				X		Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa			X			Alta
Efeitos de experiência	Altos		X				Baixos
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas				X		Baixas
Média	3,4						

Anexo 4 – Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos

		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Baixo	X					Alto

Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa			X			Alta
Média	2,7						

Anexo 5 – Rivalidade entre Competidores Existentes

		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Número de empresas concorrentes	Baixo					X	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto		X				Baixo
Crescimento do mercado	Alto	X					Baixo
Custos fixos	Baixos		X				Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto			X			Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto				X		Baixo
Barreiras à saída (decomposta em:)							
- Grau de especialização dos ativos	Baixo	X					Alto
- Custo da saída	Baixo	X					Alto
- Barreiras emocionais	Baixas				X		Altas
- Restrições legais e sociais	Baixas	X					Altas
Média	2,6						

Anexo 6 – Número de Hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica e Tipo - Anual

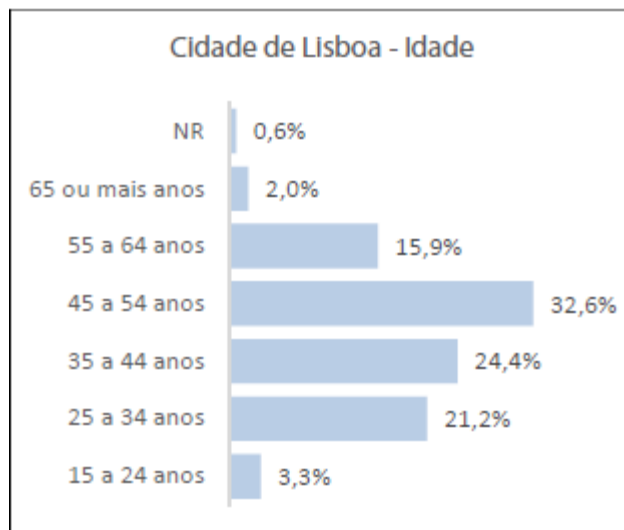
Localização geográfica (NUTS - 2013)	Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual			
	Período de referência dos dados			
	2018			
	Tipo (alojamento turístico)			
	Total	Hotelaria	Alojamento local	Turismo no espaço rural e de habitação
N.º	N.º	N.º	N.º	
Área Metropolitana de Lisboa	7 542 389	6 082 677	1 446 706	13 006

Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual - INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Fonte: INE, 2019

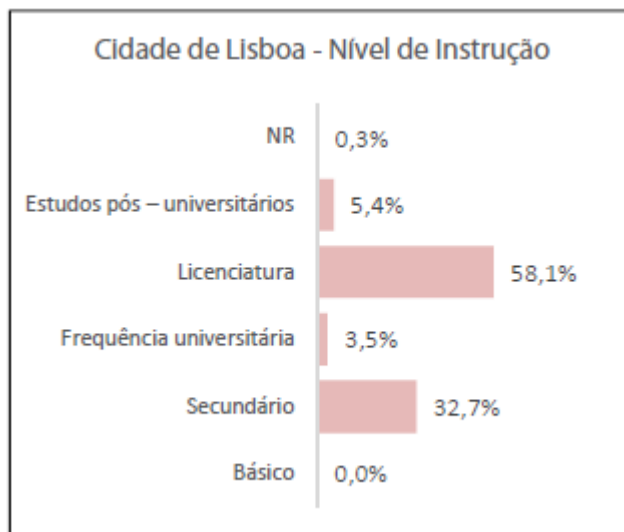
Anexo 7 – Inquérito de Satisfação e Imagem a turistas estrangeiros de visita à cidade de Lisboa - 2017

Anexo 7.1 - Característica da amostra – Idade



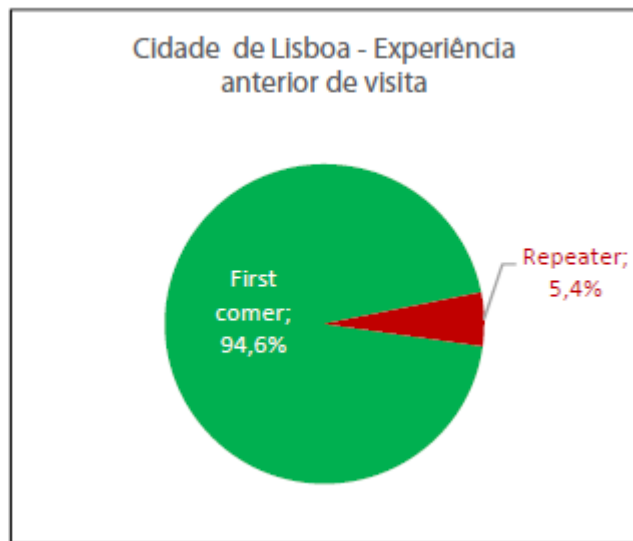
Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 7.2 - Característica da amostra – Nível de Instrução



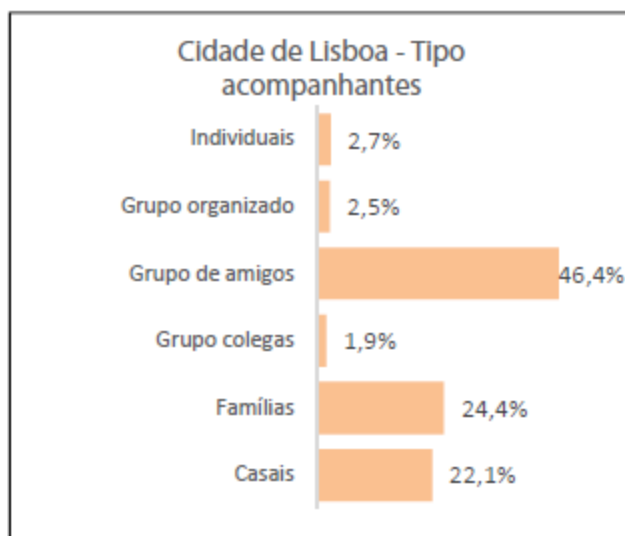
Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 7.3 - Experiência Anterior



Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 7.4 - Tipo de Acompanhantes na Viagem



Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 7.5 - Fatores que Influenciaram a Decisão de Visitar Lisboa

Importância na escolha de visitar Lisboa - Região					
	Muito importante	Importante	Irrelevante	NR	Grau Importância (0 a 2)
Sempre quis visitar	84,2%	10,3%	3,6%	1,9%	1,82
Conselho de familiares e amigos	64,0%	18,9%	16,0%	1,1%	1,49
Preço da viagem	41,1%	37,5%	20,5%	0,9%	1,21
Opiniões nas redes sociais	16,1%	27,9%	54,4%	1,7%	0,61
Pesquisas em sites de viagens	14,2%	26,3%	55,9%	3,6%	0,57
Publicidade na Internet	15,3%	22,5%	59,4%	2,8%	0,55
Consulta ao site www.visitlisboa.com	12,9%	25,9%	58,4%	2,8%	0,53
Artigos em revistas/Jornais ou programas de TV	17,1%	14,3%	66,3%	2,2%	0,50
Publicidade na TV/Rádio/Imprensa	7,1%	11,0%	78,7%	3,2%	0,26
Conselho de agente de viagens	4,4%	8,4%	84,7%	2,6%	0,18
Consulta de brochuras turísticas	3,6%	9,1%	81,2%	6,1%	0,17
Surgiu a oportunidade	4,3%	7,3%	86,6%	1,8%	0,16
Leitura de guias turísticos	2,5%	7,3%	84,9%	5,3%	0,13
Uma visita anterior	4,3%	1,7%	93,4%	0,6%	0,10

Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 7.6 - Relevância dos Parâmetros da Visita

	Importância dos parâmetros de visita - Região				Grau de Importância (escala 0 a 2)
	Muito importante	Importante	Irrelevante	NS/NR	
Relação qualidade-preço	97,5%	2,4%	0,0%	0,1%	1,98
Rede de transportes públicos	86,9%	12,8%	0,2%	0,2%	1,87
Sensação de segurança	86,5%	13,3%	0,2%	0,0%	1,86
Facilidade no acesso aos locais de interesse	81,0%	18,4%	0,4%	0,1%	1,81
Sinalização turística	80,5%	19,1%	0,3%	0,0%	1,80
Qualidade de Serviço nos restaurantes	80,2%	19,0%	0,8%	0,0%	1,79
Simpatia/prestabilidade da população local	79,7%	19,7%	0,6%	0,1%	1,79
Oferta de monumentos e outros edifícios notáveis	78,3%	21,4%	0,2%	0,0%	1,78
Clima ameno	79,2%	19,4%	1,2%	0,1%	1,78
Oferta de elementos modernos	68,7%	30,4%	0,9%	0,0%	1,68
Cumprimento de regras ambientais	62,5%	37,2%	0,3%	0,1%	1,62
Qualidade do serviço de alojamento	62,8%	33,3%	3,7%	0,3%	1,59
Facilidade de comunicação com os locais	57,6%	40,1%	2,1%	0,1%	1,56
Condições de descanso/relaxamento	52,1%	46,5%	1,4%	0,1%	1,51
Existência de eventos culturais	47,8%	49,8%	2,4%	0,0%	1,45
Existência de actividades de animação	44,5%	51,0%	4,6%	0,0%	1,40
Limpeza das ruas e edifícios	37,7%	61,1%	1,2%	0,1%	1,37
Oferta de museus	35,0%	57,3%	7,6%	0,0%	1,27
Postos de Informação turística	36,6%	52,4%	10,7%	0,3%	1,26
Existência de programas organizados de visita	37,0%	47,2%	15,7%	0,1%	1,21
Tipo de alojamento	24,1%	71,0%	4,8%	0,1%	1,19
Atracções fora da cidade e facilmente visitáveis	28,5%	58,2%	13,3%	0,0%	1,15
Oferta variada de restaurantes	16,1%	82,9%	1,0%	0,0%	1,15
Oferta de gastronomia típica da Região/Pais	8,0%	86,8%	5,1%	0,0%	1,03
Oferta de experiências diferentes	21,9%	55,6%	22,5%	0,0%	0,99
Oferta de diversão nocturna	26,8%	36,9%	36,1%	0,2%	0,91
Condições para realizar compras	15,2%	42,3%	42,3%	0,1%	0,73
Oferta de atracções para crianças	6,9%	8,5%	82,6%	2,0%	0,23

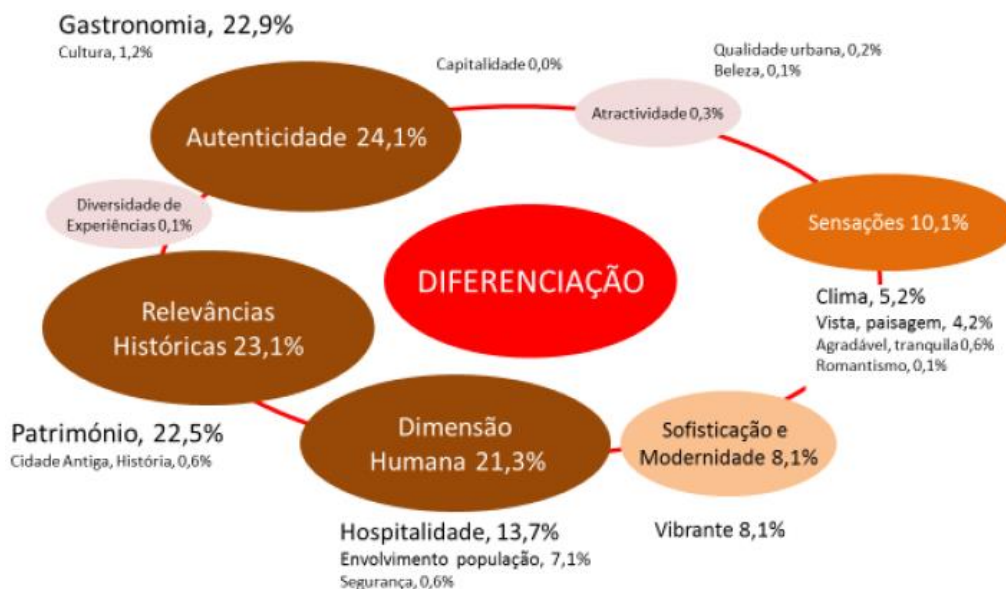
Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 7.7 - Avaliação dos Parâmetros da Visita

AVALIAÇÃO PARÂMETROS VISITA (para quem considerou Importante)	Região de Lisboa	
	% satisfação (nota 8 ou mais)	Avaliação média (escala 1 a 10)
Clima ameno	86,5%	8,60
Oferta de atracções para crianças	81,1%	8,22
Condições para realizar compras	82,0%	8,17
Oferta de diversão nocturna	76,8%	8,13
Postos de informação turística	77,7%	8,07
Existência de programas organizados de visita	78,4%	8,03
Simpatia/prestabilidade da população local	77,0%	8,03
Sensação de segurança	76,7%	8,02
Oferta de experiências diferentes	75,3%	7,98
Atracções fora da cidade e facilmente visitáveis	73,7%	7,95
Sinalização turística	72,6%	7,91
Facilidade no acesso aos locais de interesse	72,4%	7,91
Oferta de elementos modernos	70,5%	7,86
Existência de actividades de animação	71,2%	7,84
Existência de eventos culturais	68,6%	7,82
Condições de descanso/relaxamento	68,4%	7,80
Limpeza das ruas e edifícios	58,5%	7,75
Oferta variada de restaurantes	64,5%	7,74
Cumprimento de regras ambientais	57,7%	7,72
Oferta de gastronomia típica da Região/País	56,2%	7,69
Relação qualidade-preço	66,4%	7,68
Oferta de museus	61,2%	7,68
Qualidade de Serviço nos restaurantes	55,1%	7,62
Facilidade de comunicação com os locais	55,8%	7,61
Oferta de monumentos e outros edifícios notáveis	54,5%	7,61
Rede de transportes públicos	55,5%	7,39
Tipo de alojamento	43,1%	7,27
Qualidade do serviço de alojamento	25,9%	6,71

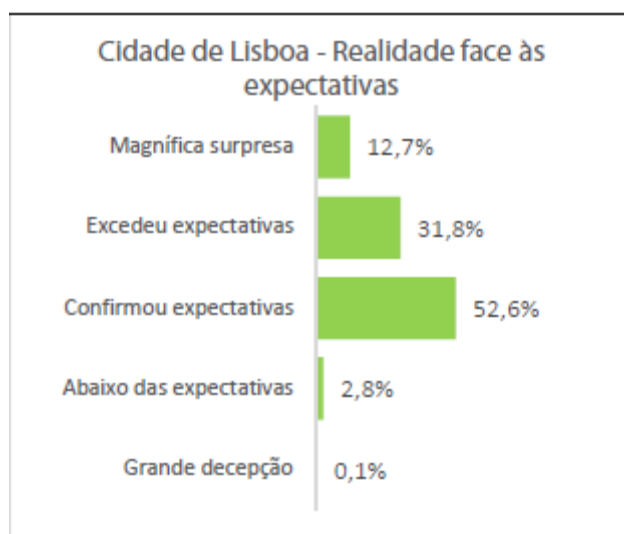
Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 7.8 - Nível de Diferenciação de Lisboa dos demais destinos



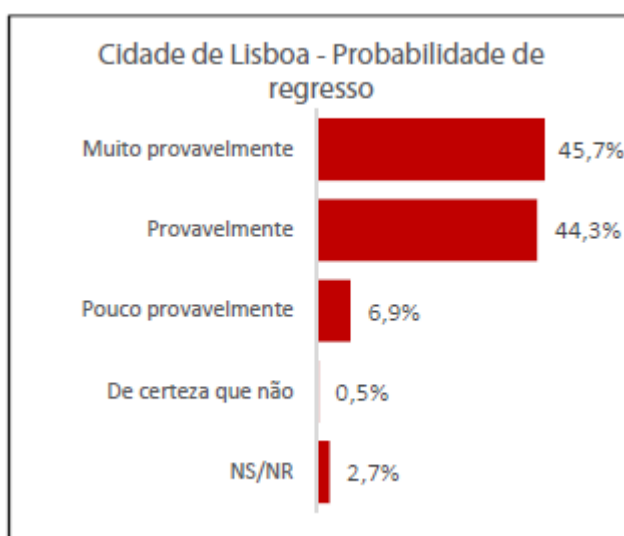
Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 7.9 - Realidade face às expectativas



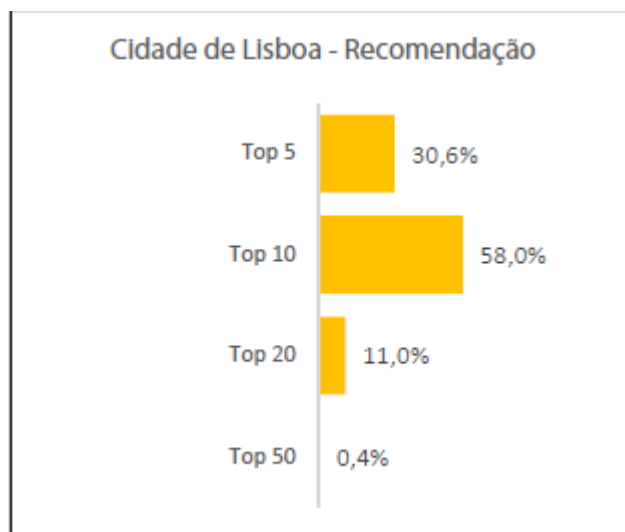
Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 7.10 - Probabilidade de Regresso



Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

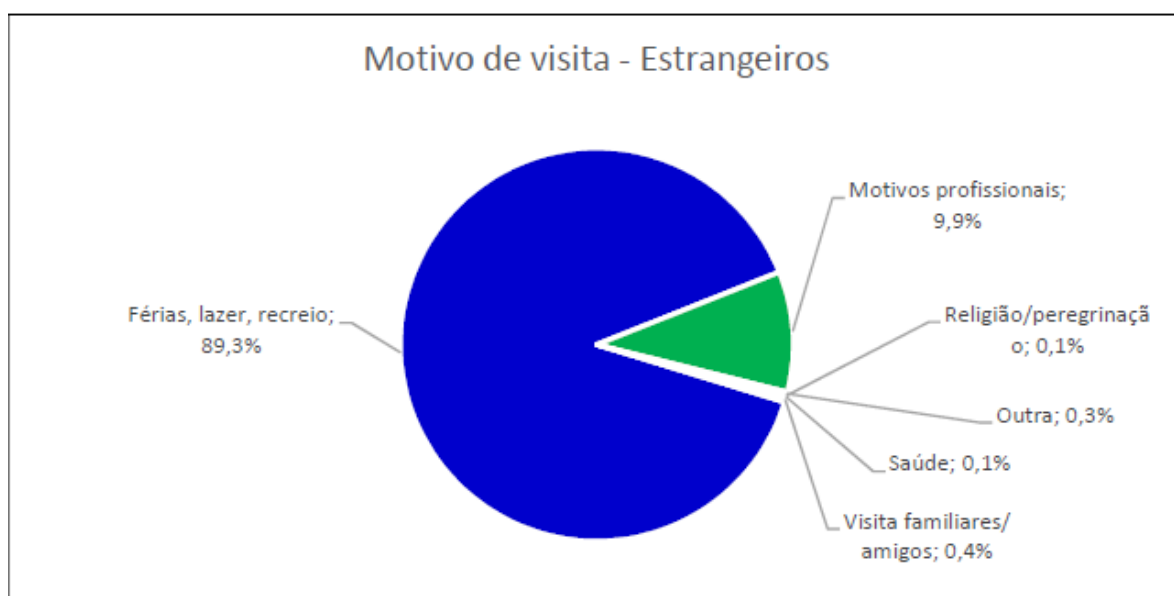
Anexo 7.11 - Grau de Recomendação



Fonte: Inquérito de Satisfação e Imagem 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 8 – Inquérito Motivacional a turistas estrangeiros e nacionais de visita à Cidade de Lisboa – 2017

Anexo 8.1 - Motivo da Visita – Turistas Estrangeiros



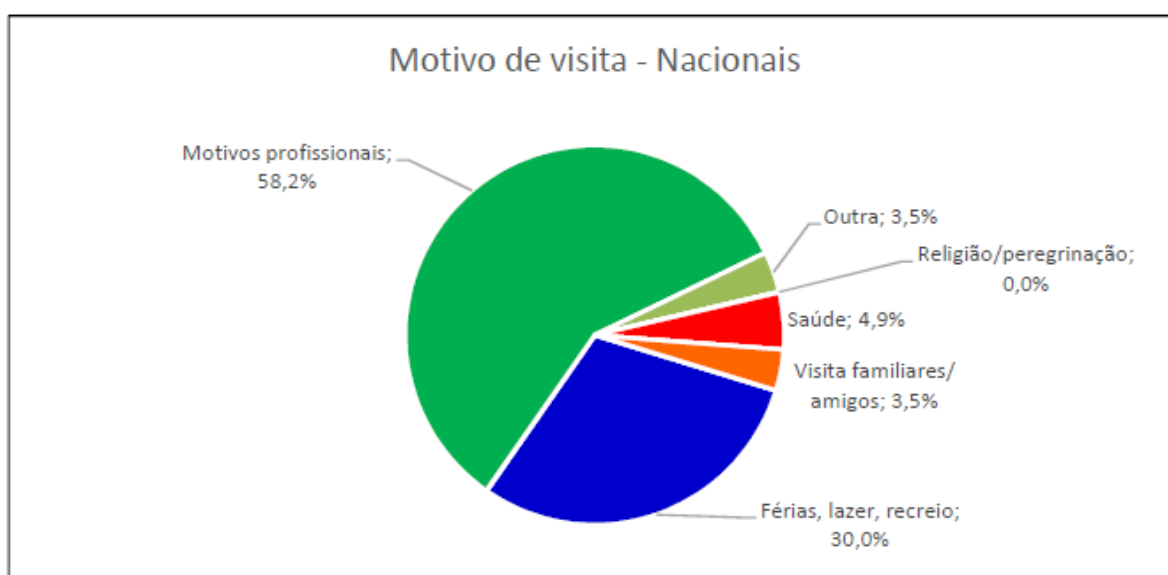
Fonte: Inquérito Motivacional 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 8.2 - Objectivos da visita – Turistas Estrangeiros

Objectivos da visita	Estrangeiros
Saborear a gastronomia e vinhos	86,9%
Visitar monumentos e museus	86,3%
Apreciar a atmosfera ou paisagem	73,5%
Conhecer a cultura portuguesa	71,9%
Conhecer a faceta moderna de Lisboa	66,7%
Conhecer hábitos diferentes	56,4%
Divertir-me com amigos	44,9%
Descansar, relaxar	30,3%
Diversão nocturna	14,3%
Contactar com a população local	9,5%
Estar com a família	9,4%
Assistir a eventos culturais	8,6%
Contactar com a Natureza	8,0%
Tratar de assuntos profissionais	7,5%
Usufruir de um clima ameno	6,8%
Frequentar restaurantes recomendados	6,0%
Alojar-se num bom hotel	2,0%
Praticar desporto	1,5%
Assistir a eventos desportivos	0,7%
Razões de saúde	0,2%

Fonte: Inquérito Motivacional 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 8.3 - Motivo da Visita – Turistas Nacionais



Fonte: Inquérito Motivacional 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 8.4 - Objectivos da visita – Turistas Nacionais

Objectivos da visita	Nacionais
Apreciar a atmosfera ou paisagem	32,5%
Descansar, relaxar	17,7%
Visitar monumentos e museus	17,7%
Tratar de assuntos profissionais	16,5%
Divertir-me com amigos	16,0%
Estar com a família	14,0%
Contactar com a Natureza	12,6%
Saborear a gastronomia e vinhos	10,1%
Diversão nocturna	7,4%
Conhecer a faceta moderna de Lisboa	5,4%
Frequentar restaurantes recomendados	5,3%
Razões de saúde	5,1%
Assistir a eventos culturais	3,5%
Assistir a eventos desportivos	1,6%
Alojar-se num bom hotel	1,6%
Usufruir de um clima ameno	1,6%
Praticar desporto	1,4%
Contactar com a população local	0,8%
Conhecer a cultura portuguesa	0,2%

Fonte: Inquérito Motivacional 2017 – Observatório do Turismo de Lisboa

Anexo 9 – Demonstração de Resultados Boost Portugal 2016-218 – Infotrust



MVMS SA

Núm Contribuinte: 508470048



Relatório Conhecer

	2018	2017	2016	Variação (%)
Vendas e serviços prestados	2.717.079,45	2.499.283,41	2.200.961,84	8,71
Subsídios à exploração	-	17.032,42	17.937,37	-
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	48.758,09	-18.414,32	5.758,07	-364,78
Variação nos inventários da produção	-	-	-	-
Trabalhos para a própria entidade	39.568,88	16.395,32	29.981,53	141,28
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	903.505,15	927.282,02	701.647,33	-2,56
Fornecimentos e serviços externos	602.213,83	592.014,39	406.099,53	1,72
Gastos como pessoal	1.113.227,83	813.160,51	729.621,51	36,90
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	-	-	-	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	-	-	-	-
Provisões (aumentos/reduções)	-	-	-	-
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	-	-	-	-
Outras imparidades (perdas/reversões) / Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	-	-	-	-
Aumentos/reduções de justo valor	-	-	-	-
Outros rendimentos e ganhos	200.880,84	170.503,24	12.432,75	17,82
Outros gastos e perdas	30.396,26	33.794,90	25.251,20	-10,06
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	356.934,19	318.548,25	404.451,99	12,05
Gastos/reversões de depreciação e amortização	344.832,56	353.382,32	342.267,71	-2,42
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	-	-	-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	12.101,63	-34.834,07	62.184,28	-134,74
Juros e rendimentos similares obtidos	-	-	-	-
Juros e gastos similares suportados	36.323,47	50.161,35	48.570,53	-27,59

Fonte: Infotrust



MVMS SA

Núm Contribuinte: 508470048



Relatório Conhecer

	2018	2017	2016	Variação (%)
Resultado antes de impostos	-24.221,84	-84.995,42	13.613,75	-71,50
Imposto sobre o rendimento do período	-36.107,81	-	2.498,28	-
Resultado líquido do período	11.885,97	-84.995,42	11.115,47	-113,98
Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período	-	-	-	-

Fonte: Infotrust