

**E.SU – SISTEMA ELECTRÓNICO DE INTERACTIVIDADE
TURÍSTICO-CULTURAL DO SUL, LDA.
PLANO DE NEGÓCIOS (EARLY STAGE PLAN)**

Tiago J. Prata

**Projecto de Mestrado
em Gestão Cultural**

Orientador:

**Mestre Luís Matos Martins, Professor Convidado,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, IBS**

Co-orientador:

**Doutor Adão Flores, Professor Auxiliar,
Universidade do Algarve, Faculdade de Economia**

Junho, 2012

Resumo

E.SU – Sistema Electrónico de Interactividade Turístico-Cultural do Sul, Lda.

Plano de Negócios (Early Stage Plan)

As dinâmicas da sociedade da informação/economia da experiência potenciaram alterações nos comportamentos dos consumidores, originando novas necessidades de consumo, no âmbito da co-criação de valor em experiências turístico-culturais.

Neste projecto de tese elabora-se uma avaliação de modelo de negócio, concretizada no desenvolvimento do plano de negócios do projecto E.SU, uma plataforma digital promotora de serviços de personalização de experiências turístico-culturais autênticas (actividades de turismo criativo/nicho), via interface *web* e *mobile*.

A proposta é inovadora em três vertentes: pela criação de uma sub-categoria de mercado; ao responder a uma necessidade do consumidor não satisfeita pelo mercado; e ao desenvolver processos inovadores de cooperação entre agentes locais, potenciando a competitividade de um *cluster* à escala global.

O plano de negócios é integrado numa metodologia de investigação-acção, com uso de técnicas qualitativas de investigação SSM, para a identificação da situação problemática/oportunidade de negócio, e determinação da viabilidade conceptual, técnica e financeira do respectivo modelo de negócio.

A estratégia de desenvolvimento supõe a implementação da start-up no *cluster* turístico do Algarve, cuja análise de mercado se considerou, dando-se relevância à definição de objectivos e estratégia de implementação, com ênfase na prospecção de parcerias, concepção social do marketing-mix e segmentação de mercados-alvo.

A análise financeira do negócio perspectiva um crescimento das vendas positivo, com necessidades de financiamento baixas, e uma estrutura de custos fixos leve. As conclusões da análise financeira apontam para uma rentabilidade com um VAL de 38.303€, uma TIR de 88,89%, e um *Payback period* de 02 anos.

Palavras-chave

Inovação | Turismo Criativo | Economia da Experiência | Tecnologia da Informação

Classificações JEL

L26 – Empreendedorismo

M13 – Novas firmas e empresas Startup

Abstract

E.SU – Sistema Electrónico de Interactividade Turístico-Cultural do Sul, Lda.

Business Plan (Early Stage Plan)

The contemporary dynamics of the information society and the experience economy have propelled changes in consumer behaviour and allowed new consumption needs, regarding value co-creation in creative tourism experiences.

In this thesis, a business model evaluation was performed, realized in the business plan of E.SU project, a digital platform for the promotion of personal customization of authentic touristic experiences (creative and niche activities), via web and mobile interface.

The proposition innovates in three aspects: creating a market subcategory; responding to consumer needs not addressed by the market; and developing an innovative process of cooperation between local agents, promoting competitiveness of a cluster at a global scale.

The business plan is bodied by an investigation-action methodology, which uses SSM investigation qualitative instruments, for the identification of problematic situation/business opportunity, and determining the conceptual, technical and financial viability of the business model.

The strategy developing assumes the start-up implementation on Algarve's touristic cluster, of which a market analysis has been made, with relevance being given to the setting of implementation objectives and strategy, and with emphasis on the prospection of partnerships, social conception of the marketing-mix e market segmentation.

The financial analysis of the business presumes a positive sales growth, low investment needs, and a light fixed cost structure. The financial analysis conclusions point towards a revenue with a net present value (NPV) of 38.303€, an internal rate of return (IRR) of 88,89% and a 02 year payback period.

Keywords

Innovation | Creative Tourism | Experience Economy | Information Technology

JEL Classifications

L26 – Entrepreneurship

M13 – New firms and Startup companies

Agradecimentos

Aos meus pais e à minha família;
Aos meus amigos mais próximos;
Aos Professores Adão Flores e Luís Matos Martins;
Ao Eng.º Paulo Bernardo e ao Eng.º Hélio Cabrita;
Ao Dr.º Paulo Duarte;

1.0 ÍNDICES

1.1 Índice Remissivo

Resumo	i
Palavras-chave.....	i
Classificações JEL.....	i
Abstract	ii
Keywords.....	ii
JEL Classifications.....	ii
Agradecimentos	iii
1.0 ÍNDICES	IV
1.1 Índice Remissivo	iv
1.2 Índice de Quadros	viii
1.3 Índice de Figuras	x
1.4 Glossário e Acrónimos	xi
2.0 SUMÁRIO EXECUTIVO	XV
Modelo de Negócio	xv
Estrutura.....	xv
Oferta.....	xvi
Consumidores.....	xvi
Finanças.....	xvii
Pressupostos Finais.....	xvii
3.0 INTRODUÇÃO	1
3.1 Prefácio	1
3.2 Identificação do Investigador-Empreendedor	1
3.3 Identificação de Promotores	2
3.3.1 Paulo Bernardo.....	2
3.3.2 Hélio Cabrita.....	2
4.0 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	2
4.1 Metodologia de Investigação/Empreendedorismo	2
4.1.1 Enquadramento Teórico.....	2
4.1.2 Estratégia de Investigação (Research Strategy).....	3
4.1.3 Desenho de Investigação (Research Design).....	4
4.1.3.1 Investigação-Ação e Metodologia SSM.....	4
4.1.3.2 Epistemologia, Investigação e Modelo Conceptual de Negócio.....	6
4.1.3.3 Inovação, Criatividade Social, e Empreendedorismo de Modelos Adaptáveis.....	8

4.2 Instrumentos de Investigação/Empreendedorismo	11
4.2.1 Revisão de Literatura/Modelos Conceptuais	11
4.2.2 Focus Groups	12
4.2.3 Plano de Negócio	13
4.3 Estruturação da Pesquisa	13
5.0 REVISÃO DA LITERATURA	14
5.1 Framework Conceptual-Estrutural.....	14
5.2 Turismo de Experiência Cultural/Criativa e Potencial de Mediação Digital.....	19
5.3 Modelos de Interação entre Turista e Destino (Contextos Intangíveis/Autênticos).....	22
5.3.1 Co-criação da experiência;.....	22
5.3.2 Turista Criativo e Turismo Digital/Cultural.....	25
5.4 Conteúdos de Interação Turístico-Cultural e Canais de Promoção/Consumo	26
5.4.1 <i>E-Tourism</i> na Economia Digital	26
5.4.2 Cultura e Interactividade Multimédia	28
5.5 Colaboração Criativa e Benefícios da Cadeia de Valor Associada	31
5.5.1 Empreendedorismo Criativo e Destino Cooperativo <i>Long Tail</i>	31
5.6 Síntese Conceptual-Estrutural e FMA (Framework, Metodologia e Área)	33
6.0 QUADRO DE REFERÊNCIA (MODELO CONCEPTUAL).....	33
6.1 Conceitos Essenciais do Projecto/Modelo de Negócio	33
6.2 Figuras do Modelo Conceptual	34
6.2.1 Metodologia de Investigação/Empreendedorismo (Aprendizagem).....	34
6.2.2 Situação Problemática Observada (Problema/Lacuna).....	35
6.2.3 Modelo de Acção/Oportunidade de Negócio	35
6.2.4 Implementação Funcional do Sistema do Projecto	36
6.2.5 Arquitectura Técnica do Serviço/Projecto	38
6.2.6 Dinâmica de Comunicação Interactiva da Plataforma E.SU.....	39
7.0 ANÁLISE DE MERCADO	39
7.1 Indústria.....	39
7.1.1 Classificação de Mercado	40
7.1.2 Dimensões e Tendências de Mercado (Turismo Cultural e Criativo).....	40
7.1.3 Análise da Concorrência.....	41
7.2 Consumidor	41
7.2.2 Identificação/Segmentação de Mercado-Alvo (Geográfico/Demográfico).....	41
7.2.1 Identificação/Segmentação de Mercado-Alvo (Comportamental/Psicográfico).....	42
7.2.3 Análise de Mercado Qualitativa.....	44
7.2.4 Análise de Mercado Quantitativa.....	44
7.2.5 Consumidor-Alvo (Turista Criativo)	45
8.0 OBJECTIVOS DO PLANO	45

8.1 Missão, Visão e Valores	45
8.1.1 Missão.....	45
8.1.2 Visão.....	46
8.1.3 Valores.....	46
8.2 Projecto e Serviços (Modelo de Negócio)	47
8.2.1 Serviço de Interface Web.....	48
8.2.2 Serviço de Interface Mobile.....	49
8.2.3 Modelo Freemium e Modalidades Premium.....	49
8.3 Proposta Única de Valor (Diferenciação).....	50
8.3.1 Criação de Sub-categoria de Mercado	50
8.3.2 Factores de Diferenciação Operativa	50
8.4 Desenvolvimento de Marca (Brand e Diferenciação).....	51
8.5 Análise SWOT	52
9.0 ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO	53
9.1 Marketing-Mix	53
9.1.1 Product (Serviço) e Consumer (Consumidor).....	53
9.1.2 Price (Preço) e Cost (Custo)	54
9.1.2.1 – Display Advertising (B2B)*	54
9.1.2.2 – Modalidades Premium**	55
9.1.3 Place (Distribuição) e Convenience (Conveniência)	55
9.1.4 Promotion (Promoção) e Communication (Comunicação)	55
9.1.4.1 Marketing Interactivo, SEO e SMO	55
9.1.4.2 CRM.....	56
9.2 Protótipo Tecnológico	57
9.2.1 Composição e Estrutura Tecnológica	58
9.2.2 Composição Prototípica do Interface;.....	58
10.0 REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO	59
10.1 Requisitos Legais e Compliance (Regulamento).....	59
10.2 Candidatura a Programa de Apoio	59
10.3 Estabelecimento de Parcerias.....	60
10.3.1 way2inov, Lda.	60
10.3.2 Inesting, Marketing Tecnológico, S.A.	60
11.0 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO.....	61
11.1 Estratégia de Entrada e Crescimento	61
11.2 Estrutura Organizacional.....	62
11.2.1 Organigrama	62
11.3 Fontes de Financiamento	63
11.4 Análise de Risco Crítico.....	63

11.5 Projecção de Vendas	64
11.5.1 Ano Um	65
12.0 AVALIAÇÃO FINANCEIRA	66
12.1 Plano de Custos de Desenvolvimento	66
12.2 Objectivos Específicos e Previsão de Receitas	66
12.3 Análise Financeira e Indicadores de Avaliação de Investimento	67
13.0 CONCLUSÃO	67
13.1 Valor Teórico e Investigativo	67
13.2 Valor Conceptual e Técnico	68
13.3 Valor Financeiro	69
SECÇÕES ANEXAS	70
14.0 BIBLIOGRAFIA	71
14.1 Livros/Monografias	71
14.2 Contribuições Trabalho Colectivo	71
14.3 Artigos Científicos (Publicações Periódicas)	72
14.4 Abstracts de Conferências/Colóquios	77
14.6 Working Papers	77
14.6 Referências Online	77
15.0 ANEXOS	79
15.1 Anexos da Investigação: A e B;	79
15.1.1 Anexo A – Análise de Viabilidade Conceptual (Focus Group)	79
15.1.2 Anexo B – Análise de Viabilidade Técnica (Focus Group).....	79
15.2 Anexos do Plano de Negócios: C, D, E, F, G, H, I;	79
15.2.1 Anexo C – Análise da Concorrência Comercial	79
15.2.2. Anexo D – Análise de Mercado Preliminar	79
15.2.3 Anexo E – Categorias Temáticas de Nicho (Tipologia de Experiências)	79
15.2.3 Anexo F – Características de Identidade da Marca.....	79
15.2.4 Anexo G – Demo Screens.....	80
15.2.5 Anexo H – Custo de Implementação Tecnológica (Caderno de Encargos)	80
15.2.6 Anexo I – Plano Financeiro do Projecto	80
Anexo A – Análise de Viabilidade Conceptual	81
Anexo B – Análise de Viabilidade Conceptual	83
Anexo C – Análise da Concorrência Comercial	85

7.1.3.1 – Agentes Turísticos <i>Retail</i> de Pacotes “Experiência”	85
7.1.3.2 – <i>Websites</i> de Descontos turísticos	85
7.1.3.3 – Plataformas de Agregação de Informação Turística	85
7.1.3.4 – Agências Turísticas Tradicionais (Presença Web)	86
Anexo D – Análise de Mercado Preliminar	87
Estrutura do Estudo	89
Objectivos do Estudo	89
Metodologia	90
Caracterização de consumidores e composição da amostra	91
Definição e segmentação de mercados	91
Dimensões de análise	91
Pressupostos de investigação e fontes secundárias	92
Estudo qualitativo	93
Questionário (Estudo Quantitativo)	98
Conclusão	102
Referências	102
Anexo E – Categorias Temáticas de Nicho (Tile)	103
Anexo E – Características de Identidade da Marca E.SU	105
8.4.1 Perspectiva de Serviço	105
8.4.2 Perspectiva de Organização	105
8.4.3 Perspectiva de Personalidade	105
8.4.4 Perspectiva de Símbolo	106
Anexo G – Demo Screens da Plataforma Interface	107
9.2.2 Composição de Interface e Demo Screens	107
Anexo H – Custo de Implementação Tecnológica (Caderno de Encargos)	111
Anexo I – Plano Financeiro do Projecto	115
Projeções de Volume de Negócio	116
Fornecimentos e Serviços Externos	117
Custos de Pessoal	118
Investimento em Fundo de Maneio Necessário	119
Plano de Financiamento	120
Investimento	120
Financiamento	123
Demonstração de Resultados Previsional	124
Mapa de Cash-Flows Previsional	126
Balanço Previsional	126
Indicadores de Viabilidade de Negócio	127
Análise Estrutural do Projecto	129

1.2 Índice de Quadros

4.0 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	2
Conceptualização Teórica da Estratégia de Investigação (Bryman e Bell, 2007) – Quadro 1	3
Parâmetros da Investigação-Acção (Checkland, 2011) – Quadro 2	4

Princípios da Metodologia SSM (Checkland, 2011) – Quadro 3	5
Facetas de Inovação da Investigação (Liburd, 2011; Thomas, 2012) – Quadro 4	7
Parâmetros de Criatividade Social na Metodologia (Wilson, 2010) – Quadro 5	10
Componentes de Empreendedorismo de Modelos Adaptáveis (Stokes, 2011) – Quadro 6	11
Aplicação de Focus Group (Metodologia SSM) (Reisman e Oral, 2005) – Quadro 7	12
5.0 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
Critérios de Inovação/Competitividade Turístico-Cultural – Quadro 8	16
Componentes Básicos da Oportunidade de Negócio (Berrueta <i>et al.</i> , 2010) – Quadro 9.....	18
Novas Categorização dos <i>Stakeholders</i> Turístico-Culturais (Ndou, 2010) – Quadro 10	19
Componentes de Valor no Consumo e Co-Criação da Experiência (Ramaswamy, 2011) – Quadro 11	23
Dinâmicas de Consumo Interactivo (Ndou, 2010:127) – Quadro 12	26
Dinâmicas de Plataformas de Interacção Digital (Szekely, 2011:2191) – Quadro 13	30
Síntese FMA da Base Conceptual do Projecto E.SU – Quadro 14	33
6.0 QUADRO DE REFERÊNCIA (MODELO CONCEPTUAL).....	33
Critérios Conceptuais do Modelo de Negócio (nosso) – Quadro 15.....	34
Fases de Consumo Modos de Interacção – Quadro 16.....	39
7.0 ANÁLISE DE MERCADO	39
Tendências Consumo no Turismo (vários) – Quadro 17.....	40
Tendências Consumo na Economia Experiência (vários) – Quadro 18	40
Tendências Consumo Comércio Electrónico e Dados Digitais (vários) – Quadro 19.....	41
Segmentação Demográfica/Geográfica (vários) – Quadro 20.....	42
Turista de Lazer Criativo (Motivações) – Quadro 21	42
Segmentação Psicográfica/Comportamental (vários) – Quadro 22.....	43
Resultado Estatístico de Respostas à Questão 25 de Análise de Mercado – Quadro 23	44
8.0 OBJECTIVOS DO PLANO.....	45
Core Values da Declaração Estratégica – Quadro 24.....	47
Resumo das Características do Projecto como Serviço – Quadro 25.....	48
Resumo das Características do Interface Web – Quadro 26	49

Resumo das Características do Interface Mobile – Quadro 27	49
Resumo das Características do Modelo Freemium – Quadro 28	49
Factores Diferenciação Directos – Quadro 29	50
Factores Diferenciação Indirectos – Quadro 30.....	51
Quadro Análise SWOT – Quadro 31	53
9.0 ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO	53
Factores de Resposta a Oportunidade de Negócio – Quadro 32	53
Tabela de Preços para Serviços de Display Advertising – Quadro 33	54
Tabela de Preços de Serviços Premium – Quadro 34.....	55
Estratégias SEO – Quadro 35.....	55
Estratégias SMO – Quadro 36.....	56
Estratégias Vídeo – Quadro 37	56
Estratégias Mobile – Quadro 38.....	56
Estratégias CRM (Shoemaker et al., 2007) – Quadro 39	57
Componentes Tecnológicos – Quadro 40	58
10.0 REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO	59
Natureza e Fundamento Requisitos Legais – Quadro 41	59
11.0 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO	61
Tabela de Análise de Risco Preliminar – Quadro 42	64
Premissas Iniciais da Projectão de Vendas – Quadro 43	65
Previsões da Projectão de Vendas (Ano Um) – Quadro 44.....	66
13.0 CONCLUSÃO	67
Correlação entre Oportunidade de Negócio e Concepção Projecto – Quadro 45.....	69

1.3 Índice de Figuras

Modelo do Processo Metodológico de Investigação-Empreendedorismo – Figura 1	34
Sistema Convencional de Interactividade Turístico (Obsoleto) – Figura 2.....	35
Dinâmicas de Inovação do Consumo Turístico-Cultural Personalizado – Figura 3.....	34
Operacionalização Pragmática das Dinâmicas (Projecto E.SU) – Figura 4	35

Operacionalização Informática do Processo Interactivo de Consumo – Figura 5.....	34
Modelo de Interação Plataforma-Destino-Consumidor – Figura 6	35
Organigrama (Estrutura Organizacional) – Figura 7.....	62
Identidade Visual da Marca Prototípica – Figura 8.....	106
Imagem Conceito Homepage – Figura 9.....	107
Imagem Conceito Página Interface – Figura 10.....	108
Imagem Conceito Calendário/Programador – Figura 11.....	109

1.4 Glossário e Acrónimos

Cluster – concentração geográfica/temática de negócios, fornecedores, ou organizações associadas;

Cost-efficient – eficiente ao nível da funcionalidade, relativamente ao custo de produção;

(CRM) Customer Relationship Management – processos estratégicos de gestão da interação de um negócio com os seus clientes, envolvendo tecnologia para a organização automatizada de operações de marketing, apoio técnico e apoio ao consumidor;

Customizável – Alterável a partir de especificidades individuais;

Display-advertising – Modalidade de publicidade, contendo texto, imagens ou outros conteúdos; no contexto da internet; conceito refere-se, comumente, a objectos *web-banner* (quadros publicidade integrados em *websites*);

Design – Estrutura de planeamento criativo e sistemático, especificamente, de formas e conteúdos gráficos e visuais;

Driver (económico) – Conceito representativo de tendências, grupos, agentes ou inovações com significância comercial para direccionar desenvolvimentos económicos;

E-commerce – Comércio electrónico, referindo-se à compra e venda de produtos e serviços por via de sistemas electrónicos como a *internet*, ou outras redes computadorizadas; conceito pode incluir ainda estratégias de marketing, distribuição ou comunicação relativas ao processo comercial também realizadas via sistema electrónico;

E-tourism – Aplicação dos instrumentos de e-commerce à prática turística, ou seja, uma forma de estabelecer relações comerciais através da internet, para a venda e consumo de produtos turísticos, transportes, acomodação, actividades, etc.;

Empowerment – Qualidade de delegação/habilidade para controlar determinado processo;

Focus Group – Conjunto de indivíduos reunidos para dar opinião sobre determinado tópico, para fins de estudo de mercado;

Framework – uma estrutura ou plataforma, básica e fundamental, de apoio ou suporte à descrição e organização de um processo complexo;

Interface – (Informática) o ponto de interacção entre computador e outra entidade (electrónica ou humana);

Knowledge-in-practice – Forma de conhecimento tácito, correspondendo ao *know-how* envolvido nos processos e actividades organizacionais que não é observável, difícil de ensinar, não especificável, e cuja aquisição está altamente relacionada com a prática e seu contexto (McIver, 2011);

Learnability/Aprendibilidade – Conceito referente à capacidade do conhecimento ser adquirido através da prática ou investigação/estudo (McIver, 2011);

Long Tail – Conceito estatístico; aplicado ao sistema económico; refere-se a um fenómeno estratégico em que o lucro é obtido através da venda de volumes reduzidos de produtos de baixa procura mas de alto valor, por oposição à venda de produtos populares;

Metadata – Dados contendo informação sobre conteúdos de dados, em formato digital, utilizado na organização e categorização de informação;

Mobile (Web) – Conceito referente ao uso de aplicações de acesso à internet, a partir de um dispositivo móvel, (telemóvel, tablet, etc.), através de redes *wireless*.

Mundividência – Concepções sobre o funcionamento sistemático do mundo, de acordo com conhecimento empírico;

Network Media – Conceito referente às plataformas que facilitam a agregação de informação proveniente de várias fontes alternativas;

Networking – Estabelecimento e desenvolvimento de relações sociais para fins de negócios;

Output – Conteúdo (informação) resultante de um processo de produção ou processamento intelectual;

Player (empresarial/económico) – Agente envolvido activa e significativamente num determinado processo ou ambiente competitivo;

Policy-maker – Responsável pela definição, formulação ou implementação de políticas, a nível internacional, nacional, regional ou local;

Premium – (Serviço) tipologia de serviço que oferece valor superior ao pago pelo consumidor, como incentivo à fidelização;

Retail – modelo de vendas, em pequena quantidade, directamente ao consumidor final;

(SEO) Search Engine Optimization – prática e processo de aumento da visibilidade de um website, através dos resultados de pesquisa em motores de busca;

(SMO) Social Media Optimization – metodização da actividade nos media sociais, com a intenção de atrair visitantes únicos através de conteúdos próprios partilhados;

(SSM) Soft Systems Methodology – A Soft Systems Methodology é uma abordagem sistémica à resolução de situações problemáticas do mundo real, surgindo com o desenvolvimento empírico de investigação-acção por parte de Peter Checkland, entre outros, para fornecer um *framework* para lidar com problemas não sujeitos a uma definição sistemática estabelecida;

Stakeholder – aquele que está envolvido ou é afectado por determinado curso de acção; especificamente agentes que detêm acções/investimento no desenvolvimento de determinada actividade empresarial;

State-of-the-art – o máximo nível de desenvolvimento (técnico, científico, ou outro) actual, alcançado a partir de métodos contemporâneos;

Statu quo – excerto de expressão latina que significa, literalmente, “o estado no qual”; utilizado comumente com a variação “status quo”, para designar o estado actual das coisas;

Tag (Metadata) – Na terminologia de sistemas computadorizados *online*, o conceito de *tag* refere-se a um termo ou palavra (rótulo) sem diferenciação hierárquica, adjudicado a uma peça de informação (para fins de categorização semântica), como elemento de *metadata* que auxilia a descrição do item de informação, e permite a sua recuperação através de pesquisa;

Target (Mercado) – Corresponde a um grupo ou segmento de consumidores, de características comuns identificadas, para o qual se decide dirigir os esforços de marketing e em última instância, o produto ou serviço a ser vendido; o primeiro elemento da estratégia de marketing;

TIR – (Taxa Interna Rendibilidade) Taxa máxima de rendibilidade de projecto empresarial, correspondente à taxa de actualização que, no final do período de vida do projecto, iguala o VAL a zero.

Travel Innovator Specialist – Conceito referente às novas características do agente de viagens, que age mais como consultor (em vez de comissionista), auxiliando o consumidor final a encontrar as opções de consumo mais ajustadas às suas necessidades específicas (Salvado, 2011);

(UGC) User-generated content – conceito referente a uma ampla variedade de conteúdos digitais, presentes, criados e transformados nos vários *media (internet e mobile)*, pelos utilizadores desses canais;

VAL – (Valor Actual Líquido) correspondente à taxa mínima de rendibilidade do projecto, ou custo oportunidade, indicando o resultado actualizado dos cash flows no momento final do exercício previsional.

Web-of-Data (web semântica) – Conceito referente a um movimento colaborativo, impulsionado pelo W3C, que visa providenciar um *framework* que permite a partilha e reutilização de dados, transversalmente, por aplicações, empresas e comunidades; promove a definição de formatos comuns para os dados, encorajando a inclusão de conteúdos semânticos nas páginas *web*, convertendo o actual conjunto de documentos não estruturados, numa “rede de dados” organizada semanticamente;

Wireless – Conceito relativo a transmissão e comunicação de dados, por via de ondas electromagnéticas, remotamente e em sistemas sem fios;

Word-of-mouth – Conceito de *Marketing*, relativo à transmissão de informação (relativa a produtos ou serviços) por via oral e informal, com impacto promocional, relevante especialmente em canais de comunicação dos novos *media* digitais;

2.0 SUMÁRIO EXECUTIVO

E.SU – Sistema Electrónico de Interactividade Turístico-Cultural do Sul, Lda.

Modelo de Negócio¹

O projecto E.SU é uma plataforma digital, que oferece um serviço de planeamento personalizado e interactivo de experiências autênticas, para consumo turístico criativo.

Os serviços oferecidos permitem uma co-criação da experiência, por via digital, e uma interacção com o destino turístico, antes (planeamento e consumo de serviços), durante (realidade aumentada através de serviços *mobile*), e após (partilha de conteúdos gerados pelo utilizador) a viagem e o consumo turístico.

A concepção empresarial do projecto toma a forma de uma *Lean Startup* (Ries, 2011), enfatizando-se a criação rápida de protótipos: estabelecendo contacto com o mercado rápida e significativamente, eliminando todo o investimento que não visa gerar valor imediato para o consumidor, e utilizando o *feedback* para evoluir e desenvolver flexivelmente os serviços.

O conceito do projecto E.SU é concebido, definido e realizado através da aplicação específica de uma abordagem metodológica com base na *Soft Systems Methodology* (Checkland, 2011). Este modelo de implementação permite o contacto inicial e directo com consumidores e *stakeholders*, tomando a forma de empreendedorismo de modelos adaptáveis (Stokes, 2011), com o objectivo de potenciar a dinâmica e adaptabilidade do projecto na realidade do mercado, e conseqüentemente, a sua competitividade global.

Estrutura

Actividade Chave: O projecto tem duas actividades chave: a primeira é o suporte de publicidade digital, em modelo de display advertising (com receita fixa taxada por permissão de *pageviews*); a segunda é a oferta de serviços *premium*, de valor extra, mediante pagamento de taxa adicional.

Recursos Chave: Os recursos chave são de quatro tipos: humanos, suprimidos pelo empreendedor principal e promotores; técnicos, suportados pelos parceiros tecnológicos; intelectuais, a propriedade do *software* da plataforma e os conteúdos semânticos da base de dados inteligente; e financeiros, o capital próprio e incentivos não-reembolsáveis alavancados para a implementação do projecto.

¹ Sumário Executivo efectuado com referência ao modelo Business Model Canvas, conceptualizado por Osterwald e Pigneur (2010).

Rede de Parceiros: O projecto conta com dois parceiros tecnológicos principais, as empresas way2inov e Inesting, envolvendo ainda a cooperação com os *clusters* de agentes locais, relativos a cada zona de franchising da plataforma.

Oferta

Proposta de Valor: O valor oferecido é qualitativo (enfatizando a experiência e satisfação do consumidor), num modelo *freemium* (Teece, 2010), em que uma versão do serviço é oferecida gratuitamente, suportada por publicidade. O valor acrescentado do serviço, que permite co-criar e consumir, num acto único, a experiência autêntica mais ajustada e personalizada possível para cada consumidor individual, é fornecido apenas a uma modalidade especial de clientes, a que se pode aceder mediante pagamentos adicionais

A força da proposta de valor assenta na sua novidade, performance e fiabilidade, capacidade de personalização dos serviços, redução de custos, redução de riscos, e elevado grau de acessibilidade e usabilidade.

Consumidores

Segmentação de Consumidores: A estratégia de segmentação é focada em mercados de nicho e na sua diversificação, pretendendo-se, em último grau, satisfazer necessidades específicas de cada consumidor individual. O projecto é desenvolvido também como plataforma multifacetada, servindo utilizadores e fornecedores, para promover a sustentabilidade do projecto, através do serviço de segmentos de consumidores que são mutuamente dependentes.

Mercado-Alvo: segmento muito específico, determinado por duas tipologias de características.

Demográficas: Jovem, com idade entre os 21 e 44 anos (média 35); solteiro, ou casado sem filhos; com rendimentos acima da média, educação superior e cosmopolita.

Psicográficas: procura lazer de tipo criativo, é utilizador de tecnologia informática e internet; tem um comportamento aloçêntrico como consumidor; as escolhas de consumo enfatizam o seu interesse pessoal, e tem hábitos de consumo turístico-culturais estabelecidos, havendo predisposição para o consumo de experiências criativas.

Canais: A distribuição dos serviços da plataforma é feita, essencialmente, *online*, através de um interface *web* e de um interface *mobile*. A distribuição do *software* da plataforma, para aplicações novas a nível regional e local, é feita via contratualização de franchising.

CRM: A relação com o consumidor pretende-se que tenha, no seu cerne, o processo de co-criação, enfatizando a criação de uma relação pessoal através do *input* directo do cliente na versão final dos serviços; a relação com os consumidores pode englobar ainda serviços automatizados, operados por via digital, a partir da base de dados, tal como assistência personalizada, por via digital ou pessoal, com interacção directa entre agente e consumidor, antes, após e durante o processo de consumo.

Finanças

Estrutura de Custos: O projecto tem uma estrutura de custos que valoriza a criação de valor para os serviços e a sustentabilidade. Os custos de implementação do projecto estão divididos em duas fases: a primeira, de desenvolvimento tecnológico da plataforma e interface; a segunda, de implementação comercial e penetração no mercado.

Características dos Custos: A concepção do projecto prevê uma alta variabilidade dos custos, com apenas uma aceitável parcela dos custos a ser de natureza fixa; estes custos fixos são rentabilizados através do funcionamento do projecto numa economia de escala: quanto maior o volume de serviços produzidos, menor se torna o custo unitário de produção dos serviços.

Fontes de Receitas: As fontes de receitas têm três categorias. Publicidade, através da cobrança de taxas para exibição de conteúdos promocionais; Taxa de utilização, concretizada no serviço *premium* para fornecedores. Taxa de subscrição, concretizada no serviço *premium* para consumidores.

Pressupostos Finais

O projecto E.SU tem um modelo de negócio inovador, que responde a uma situação problemática observada em detalhe, sob a perspectiva teórica e pragmática; a concepção do projecto envolveu uma investigação das melhores condições e práticas para a implementação da *startup*, bem como contacto directo com *stakeholders* e consumidores, de forma a garantir a sua viabilidade conceptual, adaptabilidade estratégica, ajustamento à realidade do mercado, e potencial de entrada e crescimento.

O investimento inicial para a implementação do projecto é baixo, e as estruturas de custos optimizadas, prevendo-se uma rentabilidade apreciável, de acordo com os indicadores: um VAL de 38.303€, uma TIR de 88,89%, e um *Payback period* de 02 anos.

3.0 INTRODUÇÃO

3.1 Prefácio

O presente projecto de tese surge como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Cultural, por parte do aluno nº 36581, Tiago José Prata, seguindo a segunda modalidade de projecto de tese permitida pela ISCTE Business School, concretizada na elaboração de plano de negócio inovador.

A tese tem como tema a criação e validação de um modelo de negócio empreendedor, resultando no desenvolvimento de um plano de negócios (*early stage*), para o projecto “E.SU – Sistema Electrónico de Interactividade Turístico-Cultural do Sul, Lda”, que se concretiza na aplicação específica de uma estratégia de investigação-acção a uma situação problemática identificada no sector do turismo criativo (especificamente no nicho de mercado da região Algarve); as técnicas de investigação qualitativas e de metodologia SSM, bem como o plano de negócios resultante, concretizam a validação da ideia e modelo de negócio.

Estruturalmente, o projecto divide-se em três secções fundamentais, divididas em subsecções. A primeira secção legitima os trâmites metodológicos, canonizando o projecto academicamente. A segunda secção corresponde à revisão de literatura e desenho de modelos conceptuais, em que se definem os conceitos fundamentais do projecto. A última secção corresponde ao plano de negócios, referindo objectivos, estratégia e acções para a implementação do projecto, incluindo também as referências bibliográficas e anexos relevantes para o enquadramento e avaliação conceptual, técnica e financeira do projecto.

O desenvolvimento do projecto-tese foi orientado pelo Professor Luís Matos Martins, director-geral do AUDAX e docente do ISCTE-IUL, e co-orientado pelo Professor Adão Flores, docente da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, e a redacção não feita de acordo com o novo acordo ortográfico.

3.2 Identificação do Investigador-Empreendedor

Tiago J. Prata, promotor do projecto, é licenciado em Comunicação e Cultura pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. O seu percurso profissional tem sido feito na área da programação cultural e produção de conteúdos multimédia. Efectuou estágio curricular no Gabinete para os Meios de Comunicação Social, órgão da Presidência do Conselho de Ministros, desempenhando funções de programação e produção de eventos culturais no Palácio Foz, onde o organismo está sediado. Trabalhou de seguida como produtor de conteúdos digitais em regime free-lance, até se tornar colaborador da empresa

Waymedia, Lda. como jornalista e produtor de conteúdos multimédia. Desempenhou depois disso funções de produtor executivo e relações públicas para a empresa de produção audiovisual HIP Algarve. Desempenha actualmente funções de consultoria de comunicação para a empresa de soluções tecnológicas way2inov, do GROUPWAY2.

3.3 Identificação de Promotores

A implementação do projecto contará com a colaboração e apoio dos promotores:

3.3.1 Paulo Bernardo

O Eng.º Paulo Bernardo é um agente local com elevada experiência profissional e conhecimento profundo e tácito dos sectores de empreendedorismo e inovação tecnológica, sendo licenciado em Engenharia Alimentar (UAAlg) e Mestre em Psicologia (INUAF). A nível profissional, desempenhou funções como consultor de segurança alimentar, como docente na Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve (EHTA), e desempenhou até ao presente ano o cargo de director-geral da empresa Globalgarve, S.A. Desde 1998 é o Director-Geral da delegação regional (Algarve) da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE).

3.3.2 Hélio Cabrita

O Eng.º Hélio Cabrita é licenciado e mestrando em Engenharia Informática pela UAAlg. É sócio e desempenha as funções de CEO na empresa way2inov, do GROUPWAY2.

4.0 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

4.1 Metodologia de Investigação/Empreendedorismo

4.1.1 Enquadramento Teórico

O projecto de investigação/empreendedorismo (concretizado no desenvolvimento de um plano de negócio transdisciplinar de projecto inovador) é conceptualizado com referência ao modelo de produção de conhecimento da sociedade contemporânea, proposto por Gibbons (1994) e Bryman e Bell (2007). Este modelo dá relevância às funções transdisciplinares do processo dinâmico da investigação, cujas conclusões, alicerçadas em conceitos e paradigmas provenientes de diferentes disciplinas do conhecimento, estão profundamente relacionadas com o contexto de investigação.

A um nível operacional, o processo de investigação envolve três dimensões: realiza-se em contexto académico, mas envolve interacção directa com agentes políticos (organismos públicos, e outros *policy-makers*) e com agentes económicos (o mercado de consumidores,

players do tecido empresarial, e outros *stakeholders*). Assim, são utilizadas competências transdisciplinares, numa abordagem conjunta e articulada ao contexto da investigação, com o objectivo de que as conclusões e resultados investigativos tenham impactos pragmáticos mais eficazes na situação problemática sob investigação (Bryman e Bell, 2007).

4.1.2 Estratégia de Investigação (Research Strategy)

Em correlação com o posicionamento ontológico da investigação, selecciona-se uma estratégia de investigação qualitativa como paradigma de orientação para o desenvolvimento da investigação/empreendimento adjacente ao projecto “E.SU – Sistema Electrónico de Interactividade Turístico-Cultural do Sul, Lda.”.

A investigação qualitativa é um tipo de investigação empírica, que emprega dados ricos em contexto, obtidos em situações sociais reais para investigar um fenómeno específico (Barratt et al., 2011), colocando maior ênfase na semântica do que na quantificação, relativamente à colecção e análise de dados (Bryman e Bell, 2007). A sua aplicação no presente projecto supõe uma estratégia de investigação qualitativa regida por dois parâmetros de orientação, sintetizados e definidos no quadro:

Orientação ontológica	Construtivismo (Duarte, 2009)
O posicionamento ontológico do investigador influencia a formulação de questões, interpretação de dados, e modelo geral de pensamento sobre a investigação. (Bryman e Bell, 2007)	Os fenómenos sociais e os seus significados são concretizados continuamente pelos actores sociais, produzidos em interacção social, estando sujeitos a constante revisão/reconfiguração. (Bryman e Bell, 2007).
Orientação epistemológica	Interpretativismo (Duarte, 2009)
Relativamente à concepção epistemológica, considera-se a análise e conclusões do investigador uma versão específica da realidade, e não definitiva, pelo que o conhecimento produzido (epistemológico), não é determinado, como proposto pelo paradigma epistemológico positivista. (Bryman e Bell, 2007)	A investigação procura o significado subjectivo da interacção social, e enfatiza as maneiras como indivíduos interpretam a realidade social; engloba visão da realidade social como criação dos indivíduos, em constante emergência e alteração. (Bryman e Bell, 2007).

Conceptualização Teórica da Estratégia de Investigação (Bryman e Bell, 2007) – Quadro 1

Desta forma, definem-se como orientadores da posição teórica e epistemológica do projecto os paradigmas do interpretativismo e construtivismo. O desenvolvimento de investigação qualitativa prende-se com a noção da sua essencialidade para a investigação da observação do contexto experiencial dos vários agentes envolvidos (Barratt et al., 2011), e das especificidades contextuais da situação problemática abordada no projecto de investigação

(Hjalager, 2010), através do cruzamento de diferentes instrumentos de investigação qualitativa (Richards e Munsters, 2010; Stokes, 2000a).

4.1.3 Desenho de Investigação (Research Design)

O desenho de investigação é a estrutura que guia a execução do método de investigação e a subsequente análise de dados (Bryman e Bell, 2007). O desenho de investigação seleccionado para o presente projecto, em correspondência com a estratégia de investigação qualitativa, é o modelo metodológico SSM (Checkland, 2010; Checkland e Winter, 2006; Checkland, 2011), com aplicação prática de entrevistas semi-estruturadas de cariz qualitativo (Bryman e Bell, 2007), num contexto de aplicação de princípios e métodos de investigação-acção (Checkland, 2011). A triangulação de dados (Bryman e Bell, 2007) garantirá a credibilidade da sua aplicação ao processo de investigação.

4.1.3.1 Investigação-Acção e Metodologia SSM

O conceito de investigação-acção surge no contexto de uma necessidade académica de lidar pragmaticamente com situações problemáticas, que necessitam de intervenção directa para o seu progresso/solucionamento (Checkland, 2010). Sucintamente, reveste-se das seguintes características, a implementar na presente investigação:

1.	As aplicações de investigação-acção são expressas num modelo FMA – um <i>framework</i> de ideias <i>F</i> , concretizado numa metodologia <i>M</i> , que estrutura a investigação da área <i>A</i> .
2.	O componente <i>A</i> é providenciado por uma situação problemática, observada pelo investigador, à qual se aplica, relativamente, o <i>F</i> e <i>M</i> ;
3.	Existe participação activa do investigador na abordagem à situação problemática, paralelamente à manutenção de registos estruturados;
4.	Existe reflexão contínua sobre novos conceitos e ideias, com origem durante o processo de aplicação do <i>F</i> e <i>M</i> à investigação de <i>A</i> , que podem posteriormente afectar o próprio <i>F</i> e <i>M</i> ;
5.	A verificação dos dados é garantida pelo critério da recuperabilidade – a possibilidade de agentes externos acederem totalmente ao conhecimento produzido pela investigação e discutir os resultados;
6.	O critério da recuperabilidade é estabelecido com a declaração, no início do processo investigativo, da epistemologia (o que se toma como conhecimento, e como é expresso) no contexto da investigação;
7.	Em articulação com metodologia SSM, o <i>F</i> consiste no sistema de ideias a investigar metodologicamente; o <i>M</i> consiste na representação de um sistema de aprendizagem (cujas técnicas de investigação providenciam a epistemologia através da qual é expresso o conhecimento) – que confere o critério da recuperabilidade aos resultados específicos da investigação, e sustenta a conceptualização da abordagem à situação problemática ao longo do tempo, podendo incluir progressivas alterações metodológicas (<i>M</i>) e conceptuais (<i>F</i>).

Parâmetros da Investigação-Acção (Checkland, 2011) – Quadro 2

O conceito de SSM corresponde a uma estratégia metodológica, uma série de princípios orientadores para a investigação de um contexto pragmático específico (Checkland, 2011), consistindo na obtenção de informação a partir da experiência de uma situação problemática do mundo real (Checkland e Winter, 2006), estruturados num modelo canónico de investigação académica.² A metodologia SSM enfatiza a definição exacta da situação problemática, através da organização do processo de inquirição e aprendizagem pragmática sobre a situação a ser solucionada (Reisman e Oral, 2005; Checkland e Winter, 2006).

A acção sobre a situação problemática decorre num modelo LUMAS (Checkland, 2011), em que o investigador *U*, observando uma situação problemática *S*, a partir da metodologia *M*, adapta a sua estratégia de investigação à situação específica, produzindo uma abordagem de investigação e acção *A*. Esta é aplicada à situação *S*, produzindo resultados e impactos na situação problemática, que produzem aprendizagem *L* da parte do investigador. A partir da nova experiência, redefine-se a situação problemática, num processo contínuo de aprendizagem sobre o mundo real (Checkland, 2011). Sucintamente, as etapas metodológicas SSM introduzidas no presente processo de investigação são as seguintes:

1.	Identificar situação problemática do mundo real (oportunidade de negócio), e envolver-se directamente, através da investigação, empreendendo o seu melhoramento (através da implementação empreendedora).
2.	Ao analisar a situação problemática, considerar as mundividências relevantes para a sua definição (identificar <i>stakeholders</i> envolvidos na situação problemática – <i>players</i> e consumidores – e suas opiniões/intenções).
3.	Criar modelos de acção (metodologia de investigação e modelo de negócio) para exploração da situação.
4.	Estruturar o debate entre mundividências (posições dos <i>stakeholders</i>), questionando a realidade da situação problemática a partir dos modelos de acção, bem como a capacidade dos modelos para a alteração/melhoria da situação (testagem de viabilidade e planeamento de negócio).
5.	Estabelecer, a partir do debate, consensos operacionais, transformáveis em práticas de intervenção, resultantes em acções de melhoramento da situação problemática, eficientes (conceptual e sistemicamente) e viáveis (cultural, técnica e financeiramente).
6.	Empreender as acções na situação problemática e efectuar alterações nos modelos conceptuais de acção (modificar a ideia e modelo de negócio).
7.	A um nível meta-operativo, iterar entre as etapas anteriores, cíclica e continuamente (adaptar continuamente o modelo de negócio, investigando pragmaticamente as condições problemáticas da realidade de mercado).

Princípios da Metodologia SSM (Checkland, 2011) – Quadro 3

Para a obtenção de uma maior independência dos resultados, adiciona-se ainda à prática metodológica, e em adequação com a orientação trans-disciplinar da investigação, um nível

² Para assegurar a coerência teórica da aplicação específica da SSM, o processo é relacionado com literatura analítica/teórica social – num modelo em que a prática se converte em *praxis*, no contexto de uma sistematização de conhecimento legitimamente académica/científica (Checkland e Winter, 2006).

tri-dimensional de triangulação, que permite observar a situação problemática a partir de fontes de informação independentes e com ângulos de abordagem distintos (Bryman e Bell, 2007; Decrop, 1999). O presente projecto incorpora: triangulação dos dados (reunião de dados da literatura com entrevistas qualitativas); triangulação metodológica (integração de componentes de várias orientações metodológicas numa aplicação específica); e triangulação teórica, com uma abordagem trans-disciplinar, sustentando o FMA e identificação de situação problemática numa revisão de literatura meta-analítica, integrando contributos teóricos de variadas áreas académicas, procurando-se construir relações teórico-práticas causais e a obtenção de um grau relativo de consiliência³ pragmática (Loulanski e Loulanski, 2011).

4.1.3.2 Epistemologia, Investigação e Modelo Conceptual de Negócio

A epistemologia investigativa do projecto tem carácter divergente e pluralista – considera-se que a inovação epistemológica da investigação se baseia na aplicação de novas metodologias (em modelo interdisciplinar), incorporando instrumentos de investigação não convencionais das ciências sociais/económicas, e cujas conclusões têm como critério central para a legitimação a avaliação/validação de resultados por painel de peritos (*stakeholders*) (da vertente académica, e de empreendedorismo) sobre o projecto de investigação (Hjalager, 2010; Liburd, 2011).

Os resultados da investigação são concebidos como *knowledge-in-practice* (McIver et al., 2012), um conceito de objecto epistemológico que cruza de modo multidimensional quatro categorias de informação contextual: a informação institucional (estrutura de trabalho académico); informação da investigação (os dados consignáveis); a criatividade intuitiva (a ideação criativa do projecto); e o conhecimento adquirido-prático (a experiência empírica activada e adquirida de modo pragmático no processo de investigação/empreendedorismo), num processo em que a interacção cíclica entre pensamento e acção resulta em aprendizagem.

A aprendizagem conceptual da SSM (Checkland, 2011) é concretizada na declaração desse *knowledge-in-practice*, estabelecendo-se a ponte com o conceito de *aprendibilidade* (McIver et al., 2012), conceito representativo da capacidade desse conhecimento permitir a aquisição de informação e *know-how* necessário para a execução do processo de investigação, pragmatizando o conhecimento teórico e desenvolvendo prática reflexiva.

A actividade de investigação-acção tem valor epistemológico, enquanto experiência produtora de conhecimento, consolidado na concretização pragmática da teoria, e na prática

³ “The linking together of principles from different disciplines especially when forming a comprehensive theory”, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/consilience> (consultado a 19-01-2012);

reflectiva sobre a realidade e intervenção (bi-dimensional, académica e empreendedora) do investigador/empreendedor na situação problemática (Lalonde et al., 2012).

A investigação concretiza, assim, três facetas inovadoras do contributo da investigação académica para o comportamento empreendedor no sector privado:

1.	A ligação directa entre o investigador académico e o potencial empreendedor que executa a implementação da inovação definida/sugerida em investigação (ocupando a mesma pessoa ambas as posições no contexto do presente projecto) (Thomas, 2012);
2.	A abordagem académica aos novos modelos de contribuição para a investigação, através da acção comunicativa e debate aberto, permitindo maior eficiência na disseminação de conhecimento e no aproveitamento de novas soluções conceptuais e exploração de oportunidades de negócio (Liburd, 2011);
3.	O redireccionamento da investigação académica para o efeito da “usabilidade”, tornando o conhecimento produzido acessível aos agentes económicos e empreendedores (Thomas, 2012);

Facetas de Inovação da Investigação (Liburd, 2011; Thomas, 2012) – Quadro 4

Estas três componentes de inovação investigativa devem-se à natureza de aplicação metodológica e pragmática do projecto de investigação à exploração e avaliação de uma ideia de negócio, o modelo de actividade para intervenção na situação problemática investigada, tendo também o presente projecto um carácter de investigação de negócio (Bryman e Bell, 2007). A investigação de negócio formaliza-se, convencionalmente, com o desenvolvimento de um plano de negócios, o documento resultante do processo de planeamento de um projecto empresarial, que o planifica e apresenta, bem como os seus objectivos, agentes envolvidos no seu desenvolvimento, a sua proposta de valor e os recursos necessários para a implementação (Kaplan e Warren, 2007; Chwolka e Raith, 2012), investigando-se a mecânica da oportunidade de negócio a explorar (Brinkmann et al., 2010).

Contudo, o presente projecto implica uma estratégia de investigação-acção, na qual se confere à investigação propriedades de intervenção pragmática na realidade do mercado, para o fim da capacitação do projecto para implementação (Raju, et al., 2011), dando-se maior importância à testagem pragmática da concepção e viabilidade do modelo de negócio, relativamente às várias mundividências (conceptual, técnica, marketing, financeira) da situação problemática que cria a oportunidade de negócio.

O modelo de negócio é a construção central da investigação de negócio e empreendedorismo, a articulação entre os vários componentes que produzem o valor para o consumidor, fornecendo o quadro para a adaptação estratégica dos elementos fundamentais do negócio às problemáticas do seu contexto de implementação, evoluindo de acordo com as mudanças externas e internas da situação problemática (Demil e Lecoq, 2010; Morris et al., 2005). Funciona como um sistema regenerativo, e performativo, que estrutura e influencia o

desenvolvimento do negócio, dotado da adaptabilidade que confere consistência dinâmica ao processo empreendedor (Demil e Lecoqc, 2010), enquadrando a acção sobre a oportunidade de negócio, e potenciando o sucesso da implementação (Mason e Spring, 2011).

O modelo de negócio reflecte, assim, as opções de gestão acerca das necessidades do consumidor, de como o negócio se deve organizar para fornecer um produto que as suprima, e a forma de obtenção de lucro (Teece, 2010), constituindo propriedade intelectual patenteável (Morris et al., 2005), e se integrado num projecto de investigação, conhecimento epistemológico. A aplicação do modelo de negócio como actividade de investigação-acção pode até ter propriedades meta-operativas, num fenómeno definido como composição de mercados (Storbacka e Nenonen, 2011), no qual fornecer uma proposta epistemológica de um novo modelo de funcionamento de mercado (relativo à situação problemática e a partir do modelo de negócio), pode criar, através da cooperação entre os *stakeholders*, um processo de co-criação de visão partilhada da realidade do mercado, e construir gradual e subjectivamente uma nova definição do mercado, que concretiza pragmaticamente a proposta subjectiva (Storbacka e Nenonen, 2011).

Um modelo de negócio provisional desta natureza avalia-se em relação ao ecossistema de negócio contextual (situação problemática) que aborda, e também à forma como este pode evoluir (Teece, 2010) – o que se pretende com a estratégia e metodologia do presente projecto: a inovação ao nível da investigação e planeamento de negócio, através da avaliação teórica e técnica do modelo de negócio, em regime de investigação-acção, integrada num processo de empreendedorismo criativo.

4.1.3.3 Inovação, Criatividade Social, e Empreendedorismo de Modelos Adaptáveis

O conceito de inovação define-se como o processo de aplicação de uma ideia criativa na resolução de uma situação problemática existente – a geração, aceitação e implementação da ideia, até à concretização da comercialização (Hjalager, 2010). A criatividade corresponde à geração de uma nova ideia, a componente de ideação da inovação (Wilson, 2010), e a inovação ao sucesso na implementação dessa nova ideia, a partir do conhecimento colectivo e esforço cooperativo (Wilson e Stokes, 2005). Este processo é associado ao enquadramento metodológico SSM da investigação, criando-se uma dinâmica influenciadora dos *outputs* criativos, com os seus aspectos inovadores a serem reflexões da produção de conhecimento sobre a realidade (Brinckmann, 2010) com a legitimidade intelectual de conclusões qualitativas empíricas (Karlsson e Honig, 2009).

A oportunidade para a inovação é compreendida e esquematizada na investigação, e concretizada e formulada para implementação no plano de negócios. O conhecimento epistemológico e criativo que influencia a inovação decorrente da investigação é recolhido, interpretado, compreendido, explicitado, recodificado e adaptado à aplicação específica, num processo complexo (Hjalager, 2010), de debate dos conceitos e modelos de acção junto da *network* que controla os recursos necessários para implementar os processos de inovação e empreendedorismo (Wilson e Stokes, 2004). A legitimação do modelo de negócio é essencial para o acesso aos recursos financeiros (Wilson e Stokes, 2004), pretendendo-se no presente projecto inovar no modelo de cooperação com os agentes económicos – alcançando-se uma interacção criativa que potencia a inovação e implementação do projecto (Hjalager, 2010).

A abordagem ao mercado efectua-se através do processo de investigação-acção (com o objectivo da legitimação do modelo de negócio) e da discussão do modelo de negócio a implementar: a acção é aplicada de forma adaptada e precisa (constituindo *marketing* interactivo) ao contexto do empreendedorismo, criando estratégias de acção ajustadas às dinâmicas reais da situação problemática em que o projecto será implementado (Stokes, 2000a; Stokes, 2000b). Esta abordagem permite debater a viabilidade do modelo de negócio junto de agentes da situação problemática, integrando no projecto características de processo de criatividade social (Wilson, 2010), e promovendo o diálogo e compreensão entre empreendedores e *stakeholders*, o maior problema da inovação no contexto da economia criativa (Wilson e Stokes, 2005),

A criatividade é um processo, mais que individual, de cariz social, envolvendo: o indivíduo, o domínio contextual da criatividade, e o sector económico (*stakeholders*) (Wilson e Stokes, 2005); a não compreensão desta dinâmica gera problemas na conciliação da actividade criativa com actividade comercial, particularmente para a transferência de conhecimento em contexto académico (Wilson, 2010).

A estratégia metodológica do presente projecto visa contribuir para a requalificação do processo de interacção entre a criatividade/inovação e a acção económica, desafiando os limites disciplinares que restringem a investigação sobre actividades económicas criativas, dando importância aos potenciais criativos do indivíduo na sua relação com as realidades e problemáticas sociais observadas, e as suas concepções por outros agentes (Wilson 2010).

O empreendedorismo criativo é re-conceptualizado, focando-se o projecto na natureza relacional e colectiva da prática criativa (integrando aspectos como a trans-disciplinaridade, co-criação, transferência de conhecimento, diálogo e colaboração), tal como na aprendizagem,

mantendo-se os parâmetros científico-académicos, mas observando contextos reais dos problemas sócio-económicos em análise, com abordagens inovadoras (Wilson, 2010).

A concepção da investigação-acção através do conceito da criatividade social, ao basear-se na experiência humana e seus contextos pragmáticos, providencia um *framework* mais autêntico para a investigação e actuação sobre a situação problemática (Wilson, 2010). A incorporação de itens conceptuais de criatividade social no projecto de investigação engloba:

1.	Apoio da interdisciplinaridade, com sobreposição de discursos de diferentes áreas disciplinares, para criar articulações e novos modelos de pensamento sobre a situação problemática; (Wilson, 2010);
2.	Apoio da reflexão crítica colectiva, com constante re-avaliação do <i>statu quo</i> , em ambiente colectivo, potenciando uma tomada de decisão mais eficiente, maior complexidade criativa, e maior adaptação do conhecimento produzido à realidade pragmática (Wilson, 2010);
3.	Desenvolvimento do contacto com agentes económicos e tolerância comunicativa, envolvendo a comunidade de <i>stakeholders</i> (empreendedores, investidores e <i>policy-makers</i>) no processo de investigação, com análise ponderada e equitativa dos contributos (Wilson, 2010);
4.	Aplicação de métodos explorativos, em processo experimental, desenvolvendo novo conhecimento multi-contextual, com ênfase na prática de investigação-acção, e inquirição qualitativa (Wilson, 2010);

Parâmetros de Criatividade Social na Metodologia (Wilson, 2010) – Quadro 5

A dinâmica dialógica de produção de conhecimento da criatividade social ajusta-se particularmente ao conceito de empreendedorismo de modelos adaptáveis (Stokes, 2011), na qual o empreendedorismo é visto como um processo de aprendizagem cíclica, de interacção constante com agentes do mercado, com adaptação do modelo de negócio às dinâmicas problemáticas da realidade económica: a adaptabilidade é o factor crítico de sucesso.

Nesta concepção, as fases de desenvolvimento do empreendedorismo (definidas de acordo com factos estabelecidos por investigação), em relação às oportunidades de negócio geradas em situações problemáticas, são: a definição dessa ideia (*thinking*), a avaliação dessa ideia como modelo de negócio (*testing*), e a exploração/implementação (*trading*). A definição de cada fase, suas características, e seu modo de aplicação no presente projecto são as seguintes:

<i>thinking</i>	Identificação da situação problemática (oportunidade de negócio) e concepção criativa da solução (concretizável e viável), integrada em ideia correspondente a modelo de negócio;
	Conceber o modelo conceptual da ideia de negócio, e submetê-lo a prática reflexiva: para quem? (<i>target</i>); o quê? (pertinência); como? (viabilidade); porquê? (inovação); – Stokes (2011) propõe uma forma de pensamento sobre oportunidades de negócio em estrutura duplo diamante, excepcionalmente compatível com modelos de aprendizagem SSM e criatividade social (ilustrado nos modelos conceptuais do projecto);
<i>testing</i>	Testagem da oportunidade e do potencial de implementação do modelo de negócio, antes da planificação, com avaliação das viabilidades, de marketing, técnica, e financeira;
	Avaliação sistémica por modelos: os conceitos da ideia, oportunidade e modelo de negócio (descrevendo como

projecto cria, distribui e captura valor), que podem ser adaptados ao longo do processo, visando a eficiência e viabilidade do modelo de negócio relativamente à realidade de mercado (Anexos A e B);	
<i>trading</i>	Desenvolvimento de implementação em formato <i>lean</i> (esguio/definido), eliminando todos os componentes que não criam valor para o consumidor, e estabelecendo contacto com o mercado desde o momento inicial (concepção do plano de negócios e acção para a sua implementação);
O empreendedor aprende pragmaticamente com a experiência da implementação, num processo cíclico, mas não linear – a partir do modelo de negócio constrói-se o produto/serviço, implementado sincronicamente à investigação, medindo respostas do mercado aos conceitos, cuja análise permite aprender sobre a problemática do mercado, gerar novas ideias, iterando continuamente o processo, alterando continuamente as componentes do modelo que não funcionam e mantendo as que funcionam, aprendendo continuamente;	

Componentes de Empreendedorismo de Modelos Adaptáveis (Stokes, 2011) – Quadro 6

O enquadramento metodológico adjacente ao desenho de investigação, associa, assim, três níveis de contextuais de actividade, num sistema tridimensional⁴: o processo de criatividade social permite gerar conhecimento criativo e pragmático a partir da realidade do mercado; integra-se no processo de empreendedorismo de modelos adaptáveis, no qual o modelo e viabilidade do negócio são testados pragmaticamente junto de *stakeholders* estratégicos e adaptados às dinâmicas complexas da situação problemática; este processo é por fim incorporado num processo de investigação-acção académica, orientado por uma metodologia SSM e concretizado num plano de negócios inovador, que conferem ao projecto a legitimidade do conhecimento produzido, por avaliação teórica canónica (por peritos académicos), e por avaliação técnica (por agentes do sector empresarial/financeiro).

4.2 Instrumentos de Investigação/Empreendedorismo

De acordo com o enquadramento metodológico, de investigação-acção e SSM, no contexto de criatividade social e empreendedorismo sistémico, são aplicados os seguintes instrumentos de investigação:

4.2.1 Revisão de Literatura/Modelos Conceptuais

O primeiro instrumento de investigação corresponde a uma revisão de literatura (Secção 5), transdisciplinar e de formato experimental, que sustenta o *framework* F, a ideação criativa do modelo de negócio conceptual a ser planeado, e a área (situação problemática) A, a oportunidade de negócio a ser explorada; esta revisão é sintetizada e explicitada nas figuras do modelo conceptual do projecto (Secção 6).

⁴ Conceito representado graficamente, como figura do modelo conceptual, na respectiva secção.

4.2.2 Focus Groups

A estratégia de investigação qualitativa consubstancia-se na aplicação de técnicas de *focus group*, um método de entrevista qualitativa, com as características: é realizado num contexto de grupo, com vários participantes (além do moderador); dá-se ênfase à discussão de um tópico particular e de contornos bem definidos; e o processo centra-se na própria interacção entre os elementos do grupo e na construção de significado em conjunto (Bryman e Bell, 2007). Ou seja, consiste num processo de discussão interactiva em grupo, organizada estruturalmente, para o fim da produção de conhecimento (comercialmente competitivo), explorando experiências e observações dos participantes, e avaliando ou pré-testando a viabilidade do modelo de negócio sob investigação (Massey, 2011; Parent et al., 2010). Esta técnica permitirá estabelecer a ligação directa do processo de investigação ao planeamento do negócio (Blackburn e Stokes, 2000), obtendo-se melhor e maior volume de dados contextuais, através da interacção grupal, o que suporta o critério da legitimação académica dos resultados através da validação por painel de peritos (*stakeholders*) e constitui contacto directo com realidade de mercado (Blackburn e Stokes, 2000; Stokes e Bergin, 2006; Stokes, 2011).

A aplicação desta técnica têm o objectivo de explorar o conhecimento pragmático dos *stakeholders* para identificar possibilidades de inovação, relativamente ao modelo de negócio sob investigação, decorrendo em modo dinâmico, combinando interacção estratégica de alta qualidade/intensidade, e reflexão pragmática sobre funcionamento do modelo de negócio sob investigação, ambos como instrumentos de identificação estratégica de oportunidades de negócio e planificação de iniciativas de inovação (Sarpong e Maclean, 2011).

A aplicação específica do *focus group*, no contexto da metodologia SSM e investigação-acção/empreendedorismo, será a seguinte:

1.	Seleção de grupo de peritos/ <i>stakeholders</i> (agentes sectoriais com interesse na situação problemática e sua resolução), para discussão interactiva sobre viabilidades actuais do projecto, nas várias componentes: conceptual, técnica, marketing e financeira;
2.	Reunião dos <i>stakeholders</i> seleccionados, com divisões por sessão e temática de qualificação; Realização das entrevistas qualitativas, e discussão transdisciplinar de tópicos acerca das várias viabilidades;
3.	Registo de dados contextuais, geração de conhecimento investigativo, adaptação do modelo de negócio;

Aplicação de Focus Group (Metodologia SSM) (Reisman e Oral, 2005) – Quadro 7

Os dados resultantes do *focus group* dividem-se em três categorias contextuais, de acordo com a informação contida: articulada (resposta directa a questões propostas pelo modelo de negócio); atribuível (comentários sobre sistemas e teorias relacionadas com hipóteses propostas pela investigação); e emergente (a informação nova, não antecipada, sobre novas

ideias e hipóteses, resultado espontâneo da discussão interactiva e experiência pessoal de *stakeholders*). A observação da viabilidade do projecto a estes três níveis permitirá maior especificidade da sua aplicação em investigação, bem como a interpretação externa do modelo de negócio mais transparente (Massey, 2011).

4.2.3 Plano de Negócio

O modelo de negócio, concebido a partir da revisão da literatura e avaliação qualitativa, aplica-se no desenvolvimento de um plano de negócios (*Business Plan*), que concretiza a investigação de negócio (*Business Research*). O plano de negócios é o documento final que define a estratégia de implementação do modelo de negócio (Chwolka e Raith, 2012; Brinkmann et al., 2010), descrevendo: a direcção comercial do projecto; objectivos e sua estratégia de concretização; promotores e parceiros envolvidos no empreendimento; motivos de legitimidade e diferenciação do serviço; recursos necessários à concretização das metas do negócio (Kaplan e Warren, 2007). A utilização do planeamento de negócio como instrumento de investigação académica potencia a capacidade de implementação do projecto, conferindo à investigação uma orientação pragmática, em relação à realidade do mercado (Raju, et al., 2011; Brinckmann et al., 2010; Hjalader, 2010).

4.3 Estruturação da Pesquisa

A estruturação da investigação divide-se assim, em três fases interligadas, mas fundamentalmente distintas: uma ideação conceptual da situação problemática e oportunidade de negócio, através da análise transdisciplinar da literatura; uma abordagem directa ao mercado e legitimação da viabilidade do modelo de negócio, através da investigação qualitativa junto dos *stakeholders*; e uma formalização rigorosa dessa legitimidade a nível económico, através do planeamento de negócios convencional.

A um nível ontológico, o projecto pretende contribuir para a definição de um modelo de investigação-acção aplicada à investigação de negócio, através da utilização de uma prática metodológica SSM, para definição de situações problemáticas no mundo real e identificação de oportunidades de inovação, testagem de viabilidades e concepção de modelos de negócio na base da intervenção real na situação problemática.

Este modelo permite estabelecer precedentes de investigação e aprendizagem cíclica e continuada sobre situações problemáticas, e em simultâneo testar pragmaticamente o modelo de negócio proposto para a resolução da situação, culminando no desenvolvimento de um plano de negócios que permita a implementação imediata à legitimação académica do

projecto, adaptando continuamente o seu desenvolvimento (investigativo ou empresarial) às dinâmicas complexas da realidade. O presente projecto tem assim, como previamente referido, um efectivo cariz bi-dimensional, sendo um projecto mutuamente académico e de investigação e empreendedor e de implementação.

Este enquadramento metodológico define, epistemologicamente, o que é considerado conhecimento, através da documentação da revisão da literatura (definindo teoricamente a situação problemática e hipotética oportunidade de negócio), da realização de entrevistas qualitativas (e consignação dos dados recuperados, que permitem a aprendizagem sobre a situação problemática e sobre a acção a empreender para a sua solução), e do plano de negócios (que planifica a implementação da solução como projecto empreendedor), para legitimar o conhecimento produzido, e em última instância, validá-lo como objecto-produto da investigação.

5.0 REVISÃO DA LITERATURA

5.1 Framework Conceptual-Estrutural

Comunicação/Consumo na Sociedade da Informação

A sociedade da informação é uma nova realidade económica, em que a proliferação global da informação e tecnologias de comunicação criou transformações nos estilos de vida (Szekely, 2011). No sector do turismo, a mudança é um factor constante e necessário do negócio (Gursoy, 2010), pelo que o turismo internacional é particularmente afectado pelas dinâmicas de transformação desta sociedade da informação – a complexidade dos canais de distribuição irá aumentar gradualmente no futuro (Berne et al., 2012; Gursoy, 2010; Nusair e Parsa, 2011; Hjalager, 2010), tal como a do próprio objecto de consumo, que é intangível, específico para cada consumidor e com limites pouco definidos entre acto de produção e de consumo (Ndou, 2010).

Valor Intangível e Customização de Experiências

Prevê-se para o futuro da experiência turístico-cultural o desenvolvimento de uma prática turística mais flexível, customizável, definida para *targets* e num funcionamento de integração dos componentes, abandonando o sistema de turismo de massas (Salvado, 2011; Lew, 2008; Ye e Tussyadiah, 2011; Richards, 2011;), num ambiente de competitividade intensa, cuja complexidade de desenvolvimentos requer inovação e criatividade na concepção de oportunidades (Ndou, 2010), e no qual o sucesso dos destinos depende da capacidade de continuamente aumentar e diversificar a sua atractividade (Buhalis e Michopoulo, 2011).

Este fenómeno relaciona-se com a emergência da economia da experiência (Richards, 2011; Lew, 2008;), na qual a experiência do turista é uma comodidade de igual estatuto aos serviços ou produtos (Buhalis e Paraskevas, 2002), e a diferenciação das experiências oferecidas pelos destinos é alcançada a partir da exploração combinada da criatividade e de recursos culturais/imateriais locais, que permitem a criação de experiências inovadoras e atractivas para o consumidor (Morgan et al., 2009; Richards 2009;), tornando-se o turismo parte da economia cultural e simbólica (Richards, 2011). Na convergência entre o turismo e a economia da experiência estão os fenómenos interligados do turismo cultural e turismo criativo, os segmentos turísticos com maior previsão de crescimento à escala global (Richards, 2009; Alvarez, 2010; Secondi, 2011; Ramkisoon e Uysal, 2011;).

Dinâmicas do Contexto Cultural no Valor do Turismo Criativo

O turismo criativo é uma extensão da vida quotidiana, baseado na popularização do consumo cultural através da *internet* e novos media, e da ligação do turismo à cultura popular e contemporânea (Richards e Munster, 2010), num contexto em que os turistas estabelecem relações entre a sua vida e a autenticidade quotidiana dos destinos, através de experiências em que o turista exercita as suas próprias capacidades criativas – o turismo criativo é uma evolução do turismo cultural, desenvolvendo-se na direcção de procura de experiências mais autênticas e participadas (em ambiente de co-criação) por parte do turista (Richards, 2011). Neste contexto dinâmico, os destinos turísticos podem tornar-se massificados e pouco apetecíveis para o turista contemporâneo (Kotler et al., 2010), ao deixarem de fornecer uma experiência atractiva ao visitante (Richards, 2011), danificando a imagem externa do destino e pondo em risco a sua própria sustentabilidade (Butler, 2010).

Marcas de Destino e Actividade Cooperativa

Os destinos consistem num conjunto de componentes-chave agregados como entidade debaixo da marca de destino (Buhalis e Michopoulos, 2011), pelo que a sua sustentabilidade depende da criação de um *framework* que consiga gerir com flexibilidade e compreensão de contexto as diferenças de escala e tipologia dos vários componentes, como operadores, fornecedores e atracções turísticas, promovendo a colaboração entre estes componentes (Pomering et al., 2011). Na base dessa gestão deve estar a distinção das origens da procura e os motivos do consumo (Gursoy, 2010), que permite aos agentes acompanhar novas tendências e apresentar novos produtos (Kotler, 2010) que correspondam às mudanças nos estilos de vida e necessidades dos consumidores. O processo permite controlar o desenvolvimento da promoção do destino precavendo a sua sustentabilidade (Butler, 2010) e o seu rejuvenescimento através da cooperação entre entidades (Kotler et al. 2010).

Conceitos-Chave da Inovação

Tendo em conta estes pressupostos teóricos, assume-se que os factores da inovação turístico-cultural determinantes para a criação de valor e competitividade nas novas dinâmicas da economia da experiência e sociedade da informação são:

1.	O aumento da eficiência e simplicidade do processo de consumo (rapidez de informação, controlo de qualidade, colaboração entre agentes);
2.	A acutilância semântica e significativa do marketing (qualidade estética e adequação contextual/cultural da experiência oferecida à necessidade específica de segmento/consumidor);
3.	A conjugação destes dois factores, potenciando a atractividade do destino, e promovendo a sua sustentabilidade;

Critérios de Inovação/Competitividade Turístico-Cultural – Quadro 8

A melhor e mais eficiente utilização de recursos partilhados permite a sustentabilidade (Loulanski e Loulanski, 2011), enquanto a atractividade se relaciona, neste contexto, com a capacidade do destino abordar e satisfazer as necessidades específicas de cada segmento de mercado diferente (Buhalis e Michopoulo, 2011), pois a imagem externa de um destino (e as expectativas e necessidades consequentes) são subjectivas para cada potencial turista (Buhalis e Michopoulo, 2011).

Turismos de Nicho e Modelo Económico *Long-Tail*

Essa subjectividade acentua-se particularmente no contexto dos turismos de nicho, um conjunto heterogéneo e diversificado de práticas turísticas, separadas tematicamente, que distinguem consumidores, operadores e processos, associadas à sustentabilidade, à autenticidade da experiência e a turistas com maior disponibilidade de consumo (Novelli, 2005). O conceito de *long tail* também se relaciona intimamente com o de nichos turísticos, por se referir ao fenómeno tecnológico/económico que permite o sucesso comercial de produtos ou serviços altamente especializados, com baixo volume de procura, mas alta valorização (Lew, 2008), cujo modelo de negócio enfatiza a criação de valor a partir da necessidade do consumidor individual e da segmentação dos nichos de mercado (Lew, 2008).

Em termos práticos, o fenómeno *long tail* representa uma nova abordagem ao marketing e à distribuição, ao utilizar a *internet* como canal para comunicar com os consumidores, sem limitações espaciais ou temporais, e ao contexto das novas dinâmicas turístico-culturais, permitindo comercializar serviços e experiências de nicho, num mercado de grande potencial. O serviço é individualizado até ao nível do consumidor, que procura experiências menos tradicionais, mais diferenciadas, direccionadas, personalizadas, variáveis, centradas na qualidade, na cultura e no ambiente, e em valores intangíveis do domínio da economia (cultural) simbólica (Simões e Ferreira, 2009). No modelo *long tail*, e a partir da *internet*, este

consumidor ganha capacidade de explorar os nichos e consumir mais de acordo com as suas necessidades específicas (Lew, 2008), o que confere importância especial aos serviços *long tail* como *drivers* da competitividade (Pan e Xiang, 2011).

Tecnologia Informação/Comunicação e Eficiência de Processos/Consumo

Se as transformações paradigmáticas no sector turístico são consequência da emergência da sociedade da informação, outro fenómeno desse contexto social pode fornecer oportunidades de desenvolvimento e inovação criativas e de alto valor para o consumidor.

As tecnologias da informação/comunicação possibilitam a criação de um ambiente/processo turístico completamente novo; de interacção com turistas que procuram práticas turístico-culturais de nicho – a *internet* permite aos destinos (aos agentes do *framework*) impulsionar a satisfação do consumidor, com diversificação da oferta, conteúdos relevantes, personalizados de acordo com as necessidades do mercado (Buhalis e Michopoulos, 2011; Berne *et al*, 2012), sem limitações espaciais e temporais (Lew, 2008), aumentando a acessibilidade e desejabilidade da oferta (Decrop, 2010).

Especificamente, a *internet* pode complementar os serviços fornecidos pelos agentes turísticos, possibilitando a interligação coordenada dos agentes, uma melhor rapidez de serviços (a uma ampla gama de consumidores), garantindo, em simultâneo, eficiência operacional generalizada, proximidade do mercado e desenvolvimento de imagens de marca do destino (Salvado, 2011). Estas variantes são também essenciais para a competitividade (Secondi, 2011), sendo a criatividade na geração de imagens estéticas associadas a um destino um factor de crescente significância para o sucesso comercial (Weaver, 2009; Sääkjsärvi e Samiee, 2011), e no qual os recursos culturais voltam a ter relevância fundamental, em particular no contexto do marketing dos turismos de nicho e *long tail* (Lew, 2008).

Tecnologia Informação/Comunicação e Inovação Contextual de Marketing (Semântico/Cultural)

Na base destas dinâmicas está a emergência da *web* semântica (*web of data*) (Lampe et al., 2008), vista como a nova geração da *internet*, e que consiste num sistema que utiliza dados contextuais (semânticos) como base do processo de comunicação (Berrueta e tal., 2010). Este processo confere eficiência ao acesso à informação, possibilitando uma nova geração de serviços inovadores e oportunidades de marketing turístico (Berrueta et al, 2010). Através da integração transversal dos novos *media*, a *internet* está intimamente relacionada com as novas dinâmicas, quer da comunicação e consumo cultural (Van Den Beemt, Akkerman e Simons, 2011; Ess e Sudweeks, 2005; Hermeking, 2005; Månsson, 2011), quer da promoção e consumo turístico (Månsson, 2011; Nusair e Parsa, 2011; Sharda, 2010).

Sinergias Sectoriais da Actividade Turístico-Cultural

A relação entre turismo e cultura, alicerçada nas novas possibilidades da comunicação digital e nos novos *media*, é um factor de diferenciação fundamental para a atractividade e sustentabilidade (Richards, 2009; Richards, 2011; Niu, 2010; Binkhorst e Dekker, 2009) do destino. A cultura tem vindo a ser incorporada nos produtos turísticos e estratégias de imagem de destino, cujos agentes passam a envolver-se na criação, produção e comercialização de conteúdos da cultura intangível (Niu, 2010), tornando os recursos intangíveis e culturais essenciais para o aumento da competitividade económica do destino (Secondi, 2011; Månsson, 2011; Decrop, 2010:111). Num contexto em que o sucesso turístico depende da capacidade de criação de sinergias positivas entre cultura e turismo (Richards, 2009), e que sugere a existência de oportunidades de colaboração entre agentes culturais e operadores turísticos, com benefícios mútuos – o turismo de experiência cultural renova a atractividade de bens culturais, estimula o seu consumo e permite aproveitá-los como factor de atractividade turística (Loulanski e Loulanski, 2011), aliando a programação cultural à exploração de recursos turísticos (Niu, 2010), cuja mediatização e interactividade para a experiência turística influenciam decisivamente a intenção de consumo (Månsson, 2011).

Conceptualização Problemática da Oportunidade de Negócio

Em suma, a conjugação das dinâmicas do turismo de experiência cultural/criativa, das necessidades personalizadas dos turistas de nicho, e da necessidade de um *framework* colaborativo, desenvolvido a partir da *internet*, enquadram a oportunidade de negócio conceptual que responde a uma situação problemática no ecossistema económico:

1.	Projecto colaborativo de destino, que usa <i>internet</i> (tecnologias de comunicação digital), para promoção e distribuição da oferta articulada, centrada nos conteúdos estéticos e intangíveis dos recursos culturais;
2.	Modelo de negócio flexível, permitindo personalização de serviços e experiências (para especificidade de cada consumidor), enfatizando segmentação sensível a nichos turísticos e experiências <i>long tail</i> ;
3.	Recursos informativos e serviços digitais permitem ao turista prospectivo pesquisar e definir, pessoal e personalizadamente, os aspectos da viagem e experiência turístico-cultural, tornando-se este o seu próprio agente de viagens;

Componentes Básicos da Oportunidade de Negócio (Berrueta *et al.*, 2010) – Quadro 9

Impactos/Condições no Sistema Turístico-Cultural

Este conceito problemático é semelhante, na sua tipologia, à concepção do ecossistema turístico proposta por Salvado (2011), num sistema que juntaria aplicações tecnológicas a instrumentos de gestão e marketing (De Maggio, 2010) para gerar vantagens empresariais ao longo da cadeia de valor colaborativa (Salvado, 2011). Aplicando este conceito a um projecto de negócio, um ecossistema pode ser concebido como um sistema em que as relações entre os vários *players* se tornam auto-sustentáveis, e mutuamente benéficas para o aumento da

competitividade e volume de actividade de cada agente, melhorando a competitividade do destino em geral, no contexto da nova realidade económica.

As tendências do desenvolvimento e inovação turística, em referência à sua implicação para cada *stakeholder* do sistema, são as seguintes:

Consumidor	Comunicação contínua com agentes turísticos, com maior exigência, dinâmica e interacção, observando qualidade/competitividade dos produtos e adequação a necessidades individuais.
Intermediários	Desempenham funções de conhecimento especializado: consultores de informação; fornecedores de serviços personalizados; fornecedores de produtos tecnológicos;
Fornecedores	Alteração de estrutura e processo de distribuição, com abordagens à interacção electrónica e soluções <i>online</i> para os turistas, em actividades de <i>e-commerce</i> , reduzindo custos e melhorando controlo de inventário.
Organizações Destino	Estímulo e coordenação da colaboração entre agentes turísticos (inclusão de novas tecnologias, flexibilidade organizacional), para o desenvolvimento de parcerias eficientes no sector privado, com o objectivo de providenciar a melhor combinação de serviços, produtos e profissionalismo ao consumidor, num único sistema integrado.

Novas Categorização dos Stakeholders Turístico-Culturais (Ndou, 2010) – Quadro 10

Dimensão Investigação I

5.2 Turismo de Experiência Cultural/Criativa e Potencial de Mediação Digital

A partir da conceptualização do futuro da inovação turística, tendo-se definido a experiência cultural/criativa do turismo aliada às potencialidades semânticas da *internet* e novos media como a base dos outros factores de inovação, importa compreender a tipologia exacta do processo de consumo turístico contemporâneo.

A indústria do turismo está cada vez mais dependente da informação – os turistas (consumidores) exigem serviços e recursos de informação que consomem antes, durante e depois das viagens (Berrueta et al., 2010), estando dispostos a pagar mais por esses serviços e experiência individualizados (Lew, 2008). A customização de serviços consiste na individualização dos bens para uma variedade de segmentos de mercado (ao nível do consumidor individual), com estratégias de diferenciação para cada um, e tem como externalidade positivas principais o aumento da satisfação dos consumidores, do valor dos serviços e do grau de diferenciação competitiva (Jin et al., 2012), o que aliado à estimação do valor intangível (experiência, estética, significado, *interface*), torna o valor cultural tão influente na decisão de consumo como a funcionalidade e o custo (KEA, 2009).

Estes factores são também perceptíveis no processo de consumo turístico, cuja pesquisa de informação é o primeiro passo do processo de decisão (Ramkisoorn e Uysal, 2011; Berrueta et

al., 2010) por parte do potencial turista, que não está, contudo, disposto a despende demasiado tempo ou esforço na pesquisa (KEA, 2009; Xia et al., 2010).

Assim, procura espaços na *internet* que tenham acesso a toda a informação (reunida através da cooperação dos agentes) que necessita para tomar as suas decisões – múltiplos produtos, de múltiplos vendedores, que providenciem conteúdos detalhados, e ofereçam a possibilidade de pesquisar e comprar uma viagem em todos os aspectos (Gursoy, 2010), com transparência e facilidade na recolha de informação, permitindo uma tomada de decisão mais informada (Buhalis e Michopoulo, 2011), tal como a personalização da experiência a consumir em relação aos contextos intangíveis valorizados individualmente pelo consumidor (Punj, 2011).

Essas plataformas tornam-se assim determinantes para a formação da intenção do turista de consumir a experiência de determinado destino (Ramkisoorn e Uysal, 2011), na medida em que a organização e classificação de informação é realizada automaticamente, através de categorização semântica (via *tags*) (Berrueta et al., 2010) – tendo em conta as características de cada consumidor – e respondendo à necessidade dos fornecedores e agentes turísticos de meios de distribuição, agregação e organização de conteúdos precisos, actualizados, completos e de simples utilização (Berrueta et al., 2010).

Logo, a experiência do consumidor com o canal de distribuição (*web*) influencia decisivamente as percepções que o consumidor forma sobre o destino, essenciais na promoção da experiência oferecida (Weaver, 2009; Lew, 2008), crescendo actualmente o número de turistas a utilizar a *internet* como veículo de planeamento turístico (Ye et al., 2011). Essas percepções formam a imagem de marca do destino turístico (Kim e Perdue, 2011), tendo a *internet* (e conteúdo que mediatiza) papel fundamental no processo da sua definição (Sääkjsärvi e Samiee, 2011). Essas imagens representam de forma visual, semântica e contextual, a experiência que o turista pode encontrar, tendo essa imagem (percepção) do destino influência dominante na decisão de consumo (Ramkisoorn e Uysal, 2011).

Desta forma, o *design* estético é utilizado para criar ambientes imagéticos atractivos para os consumidores (Weaver, 2009), contribuindo para a vantagem/diferenciação competitiva, e conseqüentemente, performance financeira (Candi e Saemundsson, 2011; Guo, 2010). A qualidade perceptível da imagem contextual de um destino nas fontes de informação aumenta a intenção de consumo do turista (Ramkisoorn e Uysal, 2011): o objecto visual é considerado vital na comunicação da imagem de um destino (Ye e Tussyadiah, 2011).

Este fenómeno da valorização do intangível e sua personalização, em integração com a componente visual, relaciona-se com as novas percepções do consumidor acerca do valor emocional (individual/subjectivo) da atractividade no conteúdo estético, que representa a

sensibilidade criativa do consumidor, e é explorado para criar experiências e respostas emocionais significativas para o processo de consumo (Weaver, 2009), correspondendo às diferentes preferências de cada turista, com recurso aos conteúdos estéticos e culturais do destino (Niu, 2010). É assim essencial para um destino apresentar uma mensagem visual atractiva e que represente a pluralidade de conceitos abrangidos na experiência turística de cada segmento (Ye e Tussyadiah, 2011).

Para ser competitivo na atracção de turistas, o destino tem de transformar os seus recursos intangíveis/estéticos em conteúdos culturais/visuais que possam acrescentar valor de mercado à experiência/serviços que oferece (Richards, 2009), pois os conteúdos de comunicação visual suportam diferentes conceitos que estimulam a imaginação do consumidor, bem como a sua percepção da experiência turística do destino (Ye e Tussyadiah, 2011).

A *internet* oferece uma excelente oportunidade para esta estratégia de comunicação visual, ao permitir apresentar informação em formatos multimédia (Buhalis e Michopoulos, 2011), mas também alojar informação sobre vários serviços e experiências de um mesmo destino – na lógica *long tail*, pelo que esquemas de comunicação visual criativos aliados à diversificação e inovação nos conteúdos informativos (Pan e Xiang, 2011) podem permitir interpretações distintas dos destinos aos consumidores, adaptando-se a diferentes preferências, e satisfazendo as necessidades de individualização da experiência por parte dos turistas (Weaver, 2009).

O conteúdo das imagens apresentadas pelos destinos é essencial para atrair a atenção do consumidor (Szekely, 2011; Ye e Tussyadiah, 2011; Kim e Perdue, 2011), e se este tornar a percepção do consumidor sobre a experiência do destino mais atractiva, aumenta a probabilidade de consumo (Weaver, 2009; Xu, 2010) – a apresentação estética dos conteúdos culturais deve procurar ser única e criativa, pois os turistas contemporâneos procuram experiências alternativas à reprodução da cultura em série característica de maior parte dos destinos (Ye e Tussyadiah, 2011; Richards, 2009).

Os consumidores contemporâneos querem experiências autênticas e relacionadas com os contextos cultural do destino, procurando um equilíbrio entre o planeamento do consumo e a sua própria espontaneidade criativa (Binkhorst e Dekker, 2009); a atractividade estética/criativa do valor cultural alastra-se ao consumo da experiência, que é influenciada, ela própria, pelo contexto pessoal e social do turista, num processo dinâmico que inclui as concepções formuladas antes, durante e após a visita ao destino (Sheng e Chen, 2012).

Esta experiência criativa/cultural em que o turista procura o contexto local, autêntico e genuíno, tem-se sofisticado gradualmente (Ramkisson e Uysal, 2011), e define-se como a

interpretação pessoal do turista das situações no momento e espaço cultural/temporal do destino visitado, com referência à diversidade de turistas e motivações, logo havendo distinções de interpretação para cada caso (Sheng e Chen, 2012). A interpretação da experiência começa com o processo de pesquisa de informação inicial, que influencia as restantes etapas do consumo turístico (Sheng e Chen, 2012) e envolve a percepção geral da experiência de cada serviço e atracções enquanto sistema, pelo que um destino turístico de sucesso é o que melhor integra o valor de cada componente para criar a melhor integração da sua experiência autêntica de contextos culturais/estéticos locais (Ndou, 2010).

Os contextos culturais permitem relacionar os vários agentes da experiência, criando o ambiente estético que permite identificar a imagem do destino, e assim são essenciais na promoção dos destinos (Richards, 2009), e na concepção/percepção da experiência, cujo primeira impressão é construída na interacção entre o turista e a experiência virtual do destino na *internet* (Sheng e Chen, 2012), cuja qualidade depende do *design* do serviço a vários níveis: conceito criativo, navegabilidade e arquitectura, ou atractividade estética, e da forma como este se adapta à natureza co-criativa da experiência do consumidor (Patrício, 2011).

Conceito Investigação 1: a mediação digital é fundamental para responder às dinâmicas complexas de procura, e instrumento fundamental na criação da experiência e comunicação (visual e cultural) da imagem do destino e principal *driver* da intenção do seu consumo via produto *long tail*;

Dimensão Investigação II

5.3 Modelos de Interação entre Turista e Destino (Contextos Intangíveis/Autênticos)

5.3.1 Co-criação da experiência;

O conceito da co-criação da experiência aborda a necessidade individual do consumidor de criar valor específico e significativo para a sua experiência pessoal, cruzando-a com o fenómeno do envolvimento (participação activa e criativa) do consumidor na definição e geração dessa experiência, num meio de interacção pessoal com o serviço e quem o providencia, e colocando-se a ênfase na adaptação da experiência aos interesses/necessidades intangíveis e culturais individuais de cada turista (Richards, 2011; Prebensen e Foss, 2011; Binkhorst e Dekker, 2009). Assim, o princípio básico deste fenómeno é o envolvimento criativo e activo do turista na criação conjunta de experiências de alto valor (Ramaswamy, 2011), num processo cuja interacção entre fornecedor de serviços e consumidor aumenta a satisfação final do último (Prebensen e Foss, 2011).

Esta interacção, ela própria uma experiência, centra-se no consumidor, não no serviço ou no fornecedor, havendo uma relação de proporcionalidade entre o grau de ênfase no contexto individual do consumidor e o acréscimo de valor da experiência de co-criação (Binkhorst e Dekker, 2009; Salvado, 2011; Osterwalder e Pigneur, 2010). A transformação fundamental está na mudança de paradigma (do serviço convencional) para o paradigma da experiência, em que se define o valor a partir da experiência humana, e não do processo do serviço, funcionando a cadeia de valor em sentido inverso/ascendente (Ramaswamy, 2011). Quando o processo de co-criação envolve colaborativamente os elementos da cadeia, com sensibilidade às exigências individuais do consumidor, e permitindo-lhe satisfazê-las, é co-criada uma experiência turística memorável (Binkhorst e Dekker, 2009). No contexto desta alteração paradigmática da conceptualização de valor da experiência e do seu processo de criação, é sintetizado o seguinte *framework* (Ramaswamy, 2011):

1.	Valor existe em função da experiência humana;
2.	Experiências surgem de interações;
3.	O fornecer do serviço facilita a criação de valor (em experiência de co-criação) através das interações. Plataformas de interação são o meio para a co-criação de valor,
4.	Co-criação é o processo através do qual o valor é desenvolvido mutuamente, no qual o valor para o consumidor participante reside na sua experiência;

Componentes de Valor no Consumo e Co-Criação da Experiência (Ramaswamy, 2011) – Quadro 11

O planeamento individual da experiência turística (como critério de valor do serviço) permite ao turista, enquanto consumidor, ter controlo sobre o que consome, em que participa, e em que nicho/experiência se focar, envolvendo-o na produção da sua própria satisfação (Prebensen, 2011), desenvolvendo a sua própria experiência, através de uma programação dinâmica de serviços e criação flexível de itinerários individualizados, a partir da informação disponível no ambiente *web* (Salvado, 2011).

A dinâmica das tecnologias de informação e comunicação consolidaram o fenómeno da co-criação de valor a partir da experiência, com a *internet* a alterar radicalmente a capacidade do consumidor se informar, relacionar em rede, e comunicar com os fornecedores de serviços (Ramaswamy, 2011). Neste contexto, a competitividade depende do recurso à interacção na *web 2.0* (Lo et al., 2011; Ye et al., 2011), que se define pela integração de *user-generated content* (Jaokar e Fish, 2006), conteúdos multimédia de produção e circulação livre (Szekely, 2011), em conjunto com a *web* semântica, considerando-se que a participação numa experiência de co-criação (envolvente, criativa e estimulante) intensifica a relação do consumidor com o serviço (Kohler et al., 2011).

A *web 2.0* e o *user-generated content* permitem a comunicação bilateral de informação entre destino e utilizador, que pode consumir e criar uma enorme quantidade de conteúdos sobre o destino e a sua experiência (Ye et al., 2011), num ambiente de *network media*, conceito referente às plataformas que facilitam a agregação de informação proveniente de várias fontes alternativas, e que alguns turistas consideram mais credível e interessante que os conteúdos do marketing turístico tradicional (Lo et al., 2011).

A integração de *user-generated content* no consumo de serviços cria a possibilidade de enriquecimento da experiência e comunicação do destino, fazendo corresponder *tags* de classificação semântica aos interesses pessoais dos consumidores, para uma optimização da experiência do utilizador/consumidor (Strobbe et al., 2011), obtida de forma automática e inteligente com as potencialidades da *web 2.0*. Assim, estrutura-se um novo *framework* de referência ao valor (experiência humana/cultural) e da sua criação (co-criação), com as interações (colaborativas, dinâmicas, criativas) no centro do processo – suportado por plataformas de envolvimento que facilitem essa interacção multi-lateral, gerando valor adicional à experiência co-criativa dos destinos (Ramaswamy, 2011).

O *user-generated content* é elemento-chave na articulação da interacção co-criativa com a própria experiência turística, devido às suas propriedades específicas: concretiza fisicamente (ou em formatos consumíveis) a experiência, comprovando o contacto e participação numa experiência turístico-cultural autêntica, e representa o produto criativo que estrutura a construção da memória e narrativa da experiência consumida (Lo et al., 2011): a forma como o turista o consome e molda o processo do turismo criativo/cultural. Assim, os destinos têm de ser mais criativos a fornecer experiências autênticas (Richards, 2011), que sejam consumidas como únicas pelo turista, e contribuam para a sua narrativa pessoal de experiências, sendo a própria co-criação da experiência critério de valor (Salvado, 2011:101).

Em suma, o processo de planeamento da experiência turística dirige-se para a interacção (multimédia) em plataformas *web*, com actividade criativa e de co-criação, num processo de interacção comercial que partiria do indivíduo para a *network* de serviços, e de novo para o indivíduo (Ramaswamy, 2011).

Os produtos da interacção (multimédia), bem como a sua partilha em rede podem tomar a forma de *word-of-mouth*. Os conteúdos criados por pares (turistas) são considerados mais actualizados, agradáveis e pragmáticos que a informação corporativa convencional, podendo esta nova modalidade de *word-of-mouth online* criar inovação em termos de construção de imagem de marca, desenvolvimento de produtos e controlo de qualidade, influenciando significativamente o volume de vendas (Ye et al., 2011).

5.3.2 Turista Criativo e Turismo Digital/Cultural

As tendências do sector turístico seguem na direcção da fragmentação social de mercados e do individualismo do consumo – a procura de informação na *web*, e partilha de experiências entre os grupos de turistas geram interacções virtuais e sentido de mobilidade geográfica expansível – criando-se de novos perfis de procura turística (Salvado, 2011).

O turista criativo distingue-se (dos outros turistas e tipos de turista) em termos do que consome e de que valores simbólicos/experienciais estão adjacentes às suas práticas de consumo (Richards, 2011); os conteúdos e contextos culturais são significantes na definição dessas práticas e valores, sendo a procura da experiência de patrimónios culturais intangíveis o factor resolutivo na tomada de decisão sobre o consumo/visita de um destino (Cho, 2010), e na identificação do turista criativo em relação aos outros *targets* (Secondi, 2011).

Este turista procura a autenticidade (Ramkisoon e Uysal, 2011), estando disposto a um esforço (monetário ou outro) adicional, se garantir a autenticidade da experiência cultural de um destino (Nicolau, 2011), o que aliado a um envolvimento emocional, torna o interesse/necessidade individual o elemento de maior relevância dinâmica na definição da experiência turística (Prebensen, 2011). Basicamente, o elemento comum de atracção para o turista criativo é a experiência autêntica, na qual participa criativamente e contactando manifestações culturais locais, notando-se uma procura do consumo activo, com ênfase na cultura intangível e actividades de auto-expressão, nas quais o turista co-cria a sua experiência criativa (Richards, 2011).

O surgimento deste novo turista é paralelo ao aumento do poder de compra e entrada no mercado de consumidores independentes da geração dos nativos digitais – cujos membros dominam a utilização dos instrumentos e conteúdos das tecnologias da comunicação, moldando a sua actividade de utilizador às suas necessidades individuais (Szekely, 2011). Esta geração considera a *internet* o principal meio de comunicação, e o principal canal de consumo de serviços turístico-culturais (Dun, Baloglu, Brewer e Qu, 2009; Liburd, 2011, Salvado, 2011), exigindo interacção e possibilidade de personalização do seu consumo, apresentando maior conhecimento sobre os destinos, e elevada probabilidade de consumo quando a informação adquirida se adequa às suas necessidades específicas (Pan e Xiang, 2011), considerando a experiência cultural em processo turístico parte essencial do seu estilo de vida (Nicolau, 2011).

Em suma, o novo paradigma da inovação e interacção entre consumidor e oferta de destino caminha tendencialmente rumo à orientação para o consumidor, substituindo as convencionais iniciativas de *forcing* comercial, com três mudanças essenciais:

1.	<i>Empowerment</i> do consumidor (das suas especificidades culturais/contextuais e necessidades individuais);
2.	Digitalização dos negócios/processos para interacção via <i>web</i> ;
3.	Re-intermediação (inclusão do consumidor no processo de planeamento/compra das experiências e serviços);

Dinâmicas de Consumo Interactivo (Ndou, 2010:127) – Quadro 12

Conceito Investigação 2: o novo turista quer interagir directamente com o destino (seleccionar opções de consumo personalizadas), a partir da internet, em processo de co-criação, com participação activa nos contextos autênticos locais, para construção da sua própria narrativa pessoal de “vida criativa”;

Dimensão Investigação III

5.4 Conteúdos de Interação Turístico-Cultural e Canais de Promoção/Consumo

5.4.1 E-Tourism na Economia Digital

As novas dinâmicas de mercado do turismo cultural/criativo (Salvado, 2011) relacionam-se com o crescimento do *e-commerce*, como actividade comercial que engloba o *e-tourism* (Montejo-Ràez et al., 2011), gerando um impacto significativo na gestão e promoção dos destinos, na formulação de estratégias de posicionamento dos produtos e serviços (Ndou, 2010) e na interacção entre organizações e consumidores (Rose, Hair e Clark, 2011). Este contexto potenciou transformações estruturais na hierarquia de poder nos canais de distribuição turística (Berne et al., 2012), prevendo-se ainda uma ampliação do poder da *internet* como canal de comunicação e comércio, com a evolução da *web* semântica, que permite adicionar inteligência aos conteúdos, através de *tags* de contexto semântico (Jaokar e Fish, 2006; Berrueta et al., 2010). Assim, a *internet* é um elemento crucial da inovação turística, com volumes crescentes de viajantes a pesquisar informação e a efectuar o seu consumo (reservas e compras) através da *internet*, com base na informação contextual (semântica) sobre os produtos e serviços disponível *online* (Salvado, 2011; Ye et al, 2011).

O índice da competitividade e inovação através da presença *web* baseia-se em dois componentes, o já referido conteúdo (contexto), e a imagem (*design*), que são características destacadas e valorizadas na oferta de serviços e experiências *long tail*, (Nieto, 2011). A interacção com consumidor via *web* permite aos diferentes fornecedores integrarem os seus serviços numa cadeia de valor colaborativa (accedendo a uma gama de consumidores mais ampla, e fortalecendo a imagem de marca de um destino ou experiência), e em simultâneo fornecer os conteúdos de interesse específico para cada consumidor (Salvado, 2011). Logo, a

operação de sistemas de informação (para distribuição e recolha de dados) *state-of-the-art* é visto como factor de qualidade e diferenciação (Berrueta et al., 2010). O novo consumidor passa cada vez mais tempo *online* pesquisando informação de opções de consumo (Szekely, 2011), de forma que a observação de padrões de aquisição de informação permite a identificação precisa de *targets* e segmentos de mercado (Lounlanski e Loulanski, 2011).

O futuro da pesquisa de informação *online* é de natureza semântica (Jaokar e Fish, 2006), com sensibilidade à distribuição de conteúdo individualizado para cada utilizador; todos os aspectos da experiência do consumidor, incluindo funcionais e emocionais, devem ser tidos em conta nas transacções de informação e comerciais no *e-tourism*, gerando, por conseguinte, mais oportunidades e maior volume de negócio (Salvado, 2011).

A gestão automática da comunicação de informação, através de sistemas inteligentes (sensíveis a padrões de pesquisa históricos do utilizador, comparando-os a perfis de consumo semelhantes), permite a apresentação de resultados muito relevantes, dentro da oferta *long tail* da informação a pesquisar, e únicos em relação ao momento, localização e contexto do utilizador (Jaokar e Fish, 2006; Buhalis e Michopoulo, 2011). Um ambiente de mediação (plataforma *web*) inteligente e customizável permite fazer esta distribuição e marketing de conteúdos específicos para cada consumidor, além de potenciar as imagens de marca turísticas baseadas em experiências de nicho (Pan e Xiang, 2011). No contexto do encontro entre o *e-tourism* no contexto da *web 2.0*, o mercado dos consumidores é o primeiro a adoptar a inovação (Jaokar e Fish, 2006) – e as plataformas inteligentes vão permitir capturar, analisar e utilizar dados individuais de cada consumidor para fins de refinamento das estratégias de marketing *online* e de *search engine optimization* (SEO) (Pan e Xiang, 2011).

As tecnologias da informação e o *e-tourism* empreendem assim a transformação do turismo do seu modelo altamente standardizado, de massas e por pacote, para um modelo flexível, orientada para o consumidor individual, sustentável e integrada diagonalmente (Salvado, 2011), no qual a abordagem centrada no indivíduo é a chave para o sucesso da *Customer Relationship Management* (CRM) (Kotler et al., 2010; Buhalis e Michopoulo, 2011).

A promoção inteligente de serviços *long tail* possibilita menor congestão turística, mais sustentabilidade para o destino, e melhor experiência de consumo para o turista, pelo que a abordagem semântica e digital aos mercados de nicho (*cost efficient* e segmentada) representa a mudança de paradigma permitida pelo *e-tourism*, que por sua vez, precede uma transformação ontológica do próprio processo turístico em geral (Pan e Xiang, 2011).

Este novo modelo turístico altera, como previsto, a definição do agente turístico, que se torna um *travel innovator specialist*, tendo como tarefa facilitar o planeamento turístico do

consumidor individual, no ambiente da plataforma de *e-tourism* (Salvado, 2011). A interacção entre consumidor e *travel innovator specialist* ocorre na ligação entre dispositivo e *web*, cujas dinâmicas tecnológicas possibilitam uma nova e integrada experiência dos media, em três ecrãs semânticos: o PC 2.0 (*web* semântica), a *web mobile* 2.0 (dispositivos *mobile*), e a TV 2.0 (IDTV) (Jaokar e Fish, 2006), que serão as três plataformas mais significantes no futuro imediato, entrando no sistema de distribuição turística como nova gama de canais de distribuição e mediação do *e-tourism* (Salvado, 2011).

Estas três plataformas (utilizadas individualmente ou integradas) suportam o ambiente digital em que decorre a experiência *online* do consumidor (a exploração dos contextos semânticos dos conteúdos digitais e experiências *long tail*) que despoleta a resposta interna e subjectiva de cada consumidor ao contacto (digital) com o destino (Rose, Hair e Clark, 2011).

Prgamaticamente, a programação e gestão de conteúdos do *e-tourism* deve considerar a integração de componentes que tornem a experiência de consumo *online* mais atractiva, facilitando a imersão do consumidor na experimentação digital do destino – e dirigindo as intenções de consumo, tráfego e repetição de visitas à plataforma de *e-tourism* (Nusair e Parsa, 2011). A inovação na gestão destes ambientes de interacção pode ser feita a partir dos patrimónios culturais contextuais dos destinos, potenciando a sua competitividade no plano global (Richards, 2009), e criando uma cadeia de valor baseada na colaboração de agentes e combinação de informação (sobre serviços) de vários fornecedores, viabilizando o *e-commerce* no contexto do *e-tourism* (Jaokar e Fish, 2006).

5.4.2 Cultura e Interactividade Multimédia

A *web* semântica criou um meio de armazenamento e visualização de dados, processados digitalmente, e que conservam conhecimento (informação), sob a forma de objectos culturais (fotografia, vídeo, texto), com os quais os utilizadores interagem (Kauppinen, 2010). Este processo de comunicação desenvolve e comunica narrativas digitais sobre fenómenos e patrimónios culturais localizados, que podem assim ser partilhados globalmente (Richards, 2009), como componentes de experiências *long tail* dos destinos.

No contexto do *e-tourism*, existe uma crescente tendência de construção de experiências integrando o património cultural (tangível ou intangível), que se relaciona com as necessidades da nova geração de turistas (Kauppinen, 2010), sendo os conteúdos culturais e naturais dos destinos (e equipamentos que os representam), uma das componentes mais valorizadas dos serviços turísticos, bem como um recurso de influente contributo na constituição das imagens (visuais ou conceptuais) de marca de destino (Cho, 2010). Estes

conteúdos encapsulam dados e informação contextual da história cultural dos destinos, conservando conhecimento e descrevendo contextos históricos que representam uma experiência. A digitalização da informação narrativa permite um melhor conhecimento da experiência cultural do destino ao consumidor que interage com os conteúdos via *web* (Lampe et al., 2008), pelo que o *branding* baseado nos recursos culturais e criativos é crucial para a definição da posição competitiva dos destinos (Richards, 2011).

As imagens concebidas pelo consumidor a partir dessas narrativas experienciais têm influência decisiva na intenção/decisão do turista em visitar um destino (Cho, 2010), e quando estas se baseiam na autenticidade dos recursos culturais locais, a intenção de consumo aumenta exponencialmente, pois as imagens formadas a partir desses recursos representam as atracções mais significantes para os consumidores (Ramkisson e Uysal, 2011). Assim, o futuro da promoção das experiências turísticas tem por base a incorporação de aspectos contextuais da informação, bem como o desenvolvimento de imagens de marca de base cultural, para convenientemente aproveitar o potencial do *e-tourism* como resposta aos novos modelos de consumo do turista cultural/criativo (Ramkisson e Uysal, 2011; Chul, Holland, Jun e Gibson, 2010). A *web* semântica promove uma ferramenta de comunicação de conteúdos culturais atractiva, o conteúdo multimédia, que responde à necessidade de extensiva representação de aspectos intangíveis e culturais, sob a forma de informação consumível e interpretável para os potenciais turistas e consumidores (De Maggio, 2010).

Actualmente, desenvolvem-se novos tipos de conteúdos promocionais, incorporando conteúdos multimédia (animação, vídeo, som e interactividade) (Kotler et al., 2010). No contexto turístico-cultural, a utilização de conteúdos multimédia permite criar representações que despoletam estímulos emocionais intensos, potenciando a disseminação de informação, interactivamente, a um maior denominador de utilizadores, e a apresentação de uma imagem contextual mais “real” do destino, influenciando a disposição de consumo (Petheram et al., 2012). Consequentemente, os ambientes *web* (plataformas de *e-tourism*) que integram conteúdos multimédia, bem como a possibilidade da interactividade (customização dos conteúdos pelo consumidor individual), fornecem uma experiência mais atractiva, agradável e de fácil utilização para o consumidor, conferindo um maior índice de qualidade e apelo visual geral à representação da realidade do destino (Jacob et al., 2010). Para este fim, a organização dos conteúdos multimédia deve ser simples, e incluir elementos textuais concisos (para uma eficiente veiculação de significado), tendo especial atenção ao *design* claro e de utilização intuitiva, porque o interface simples e atraente cativa e tem mais impacto (Petheram et al.,

2012), havendo influência positiva da representação multimédia de uma experiência turístico-cultural no desempenho comercial dos seus fornecedores (Nieto, 2011; Jacob et al., 2010).

Esta interactividade dos conteúdos multimédia pode também estender-se à interacção entre turista criativo e experiência de destino no contexto *mobile*, quando executada por meio de um dispositivo móvel/portátil, e quando o conteúdo é acessível via *wireless* (Jaokar e Fish, 2006), permitindo distribuir os conteúdos num contexto localizado (por via remota), como atracções culturais locais, para as quais a integração de conteúdos multimédia é a solução mais eficiente para atrair consumidores (Tognoni, 2010), fornecendo conteúdos no local, específicos do local, e que só fazem sentido nesse contexto, através dos dispositivos receptores de dados móveis. Da mesma forma, esta interactividade pode funcionar no sentido inverso, visto os dispositivos móveis permitirem colectar a inteligência colectiva em rede, conteúdo (*metadata*), criado colectivamente pelos utilizadores (o já referido UGC), que pode adicionar valor à experiência e serviço, e por sua vez, ser convertido em novos conteúdos multimédia para distribuição posterior ao consumidor (Jaokar e Fish, 2006).

O desenvolvimento da experiência do turista cultural/criativo tem um instrumento essencial na interactividade multimédia (Tognoni, 2010), por duas características essenciais: a facilidade de criação e modificação de conteúdos; e a possibilidade de recolha automática de dados sobre os padrões de consumo, que permitirão melhorar gradualmente os serviços (Tognoni, 2010). Os componentes essenciais para a eficiência comercial da multimédia cultural interactiva, no contexto do *e-tourism* na *web* semântica, são a livre circulação de informação, a sua organização de forma lógica e colaborativa, e a exploração financeira da oferta *long tail* (Jaokar e Fish, 2006), estando as características fundamentais dos conteúdos (culturais, multimédia, digitais) descritas no quadro:

	Culture Multimedia Digital Environment
Complexidade	Multimédia combina texto, imagem, som e dados contextuais, para veicular mensagens complexas sobre narrativas e patrimónios culturais;
Interactividade	Conteúdos permitem a interactividade entre redes, utilizadores e locais, havendo a tendência para a co-criação e edição interactiva dos conteúdos com os consumidores;
Interconectividade	Tecnologias da informação que permitem estado de conectividade permanente, com o computador, dispositivos móveis, <i>internet</i> e outros aparelhos a juntarem-se num sistema unificado e constante de conexão interactiva;

Dinâmicas de Plataformas de Interação Digital (Szekely, 2011:2191) – Quadro 13

Conceito Investigação 3: a *internet*, no contexto da *web* semântica e das suas novas dinâmicas, é o canal de distribuição turística para o futuro, e a experiência, desde o processo de decisão, deve ser controlada através da

interacção com conteúdos multimédia e contextuais, de base cultural, dessa mesma experiência;

Dimensão Investigação IV

5.5 Colaboração Criativa e Benefícios da Cadeia de Valor Associada

5.5.1 Empreendedorismo Criativo e Destino Cooperativo *Long Tail*

Um destino turístico, enquanto conceito e experiência, é composto por vários componentes, reunidos sob uma marca abstracta, concebida como uma entidade (Buhalis e Michopoulos, 2011). O *cluster* turístico é um elemento celular dos destinos, e que engloba um rol de indústrias ligadas (alojamento, atracções, agentes de *retail*, associações e organismos públicos), que competem entre si e/ou fornecem serviços complementares, que produzem uma experiência turística holística (Weidenfield, Butler e Williams, 2011). Os *clusters* são concebidos como mais atractivos para consumo, e como mais do que a soma de cada atracção individual (em proximidade espacial, ou sequência lógica, atraem mais visitantes do que se distribuídas indiscriminadamente) (Weidenfield, 2010). Assim, se as atracções estiverem ligadas por complementaridades relevantes, criam sinergias entre elas, potenciando o seu sucesso em termos de volume de consumidores, chegando a mais segmentos de mercado, devido à oferta de uma melhor experiência turística (Weidenfield, Butler e Williams, 2011).

Este sistema de experiência turística envolve uma rede de componentes e um funcionamento muito complexo, envolvendo fornecedores, intermediários, patrimónios culturais e naturais, eventos associados à experiência, promotores, consumidores, e representações de experiência na *internet*, entre outros ambientes de experiência virtual (Binkhorst e Dekker, 2009), que se interligam e interagem uns com os outros, e com o ambiente no qual estão envolvidos (Ndou, 2010), numa actividade de *marketing* turístico cooperativo (Pomeroy, 2011).

Considerando-se o ambiente de interacção a base da experiência turística, e o *driver* mais significativo para a decisão de consumo do turista – a relação entre a rede colaborativa de fornecedores (atracções) representa e comunica a sensação de autenticidade que está na base da diferenciação entre destinos e no interesse do novo turista (Weidenfield, 2010). Cada componente tem acesso aos recursos/qualificações complementares dos outros, podendo ser partilhadas soluções para problemas comuns e coordenar esforços promocionais (Weidenfield, Butler e Williams, 2011), numa rede de co-fornecimento em que a experiência turística é garantida com o contributo de todos (Binkhorst e Dekker, 2009). A integração de

soluções tecnológicas permite adaptar o sistema às novas dinâmicas de interação com os consumidores na distribuição de serviços e experiências (Berne et al., 2012).

A adaptabilidade e flexibilidade seriam a abordagem mais adequada para a gestão deste sistema complexo, permitindo adaptá-lo dinamicamente, e reagir eficientemente às mudanças no sistema ou no ambiente externo (Baggio, 2011). Pragmaticamente, o fornecimento da experiência turística depende de uma indústria inter-dependente, cuja gestão profissional deve responder a mudanças na necessidade dos consumidores, através de estratégias criativas e/ou empreendedoras (Kotler et al., 2010).

Neste contexto, concebe-se empreendedorismo como o fenómeno que permite à sociedade (agentes económicos e comerciais) transformar informação técnica em produtos ou serviços (Nieto, 2011), envolvendo actividades inovadoras, focadas na criação de valor e em resposta à observação de oportunidades de negócio (Soriano, 2011). Para projectos de empreendedorismo (*start-up*) ou focados em mercados de nicho (*long tail*), que se enquadram em ambientes dinâmicos e envolvem inovação, é essencial desenvolver e suportar relações de colaboração em rede no princípio do seu ciclo de vida, para promover a partilha de conhecimento (Jørgensen e Ulhøy, 2010) e criação de oportunidades, através da cooperação para a gestão em rede dos sistemas de criação de experiência e comunicação do destino (De Maggio, 2010), da redefinição da criatividade como processo social e cooperativo (Wilson, 2010). O foco estratégico das firmas não deve estar na competição, ou na aplicação de estratégias competitivas genéricas, e antes nas formas de envolvimento da firma em co-criação de valor com outros actores (fornecedores, clientes, parceiros), para aproveitar a densidade de recursos do mercado, e em simultâneo, amplificar a performance, em qualidade e volume, junto de vários *stakeholders* em simultâneo (Storbacka e Nenonen, 2011).

As concepções convencionais do processo turístico dão lugar a uma nova conceptualização do modelo de negócio turístico-cultural, com foco estratégico na co-criação de valor através da conjugação das capacidades organizacionais (Ndou, 2010), e no estabelecimento de uma relação positiva entre os sectores do turismo e da cultura, no contexto do turismo criativo e da economia da experiência, que facilite o desenvolvimento dos conceitos de experiência dos destinos, com iniciativas e modelos de marketing colaborativo, com atenção às diferentes componentes da experiência cultural (Richards, 2009; Richards, 2011). O modelo de negócio *long tail* encaixa admiravelmente nestas dinâmicas, por fornecer a pequenas empresas (operando em mercados de nicho) ferramentas de marketing (digital) colaborativo que lhes permitam competir globalmente (Lew, 2008).

Em suma, as dinâmicas complexas do novo turismo criam a oportunidade para o surgimento de uma nova forma de empreendedorismo, semântico e colaborativo, que usa plataformas digitais de funcionamento social, suportando a comunicação entre empresas e consumidores, e uma experiência de colaboração – permitindo lidar com as novas dinâmicas de distribuição, competição, conteúdos, e particularmente, com novas gerações de turistas (Salvado, 2011). Os pioneiros na abordagem à experiência turístico-cultural e à sua comercialização a partir destes pressupostos terão no futuro uma posição consolidada de vantagem e retorno financeiro, fruto de observação colaborativa, contextual e criativa de novas oportunidades de negócio (Berrueta et al., 2010:78; Hjalager, 2010).

Conceito Investigação 4: a colaboração entre fornecedores *long tail* adiciona vantagens e elimina fraquezas mútuas, permitindo melhor adaptação às dinâmicas de mercado e potenciar oportunidades de negócio;

5.6 Síntese Conceptual-Estrutural e FMA (*Framework, Metodologia e Área*)

A revisão da literatura, suportando teoricamente as aplicações da investigação-acção, pode ser sucintamente expressa no seguinte modelo FMA:

F	Oportunidade de negócio centrada na interacção digital entre consumidor e destino (oferta de nicho em cooperação), permitindo controlo personalizado do consumo, e sua potenciação através da experiência prévia em multimédia da diferenciação (intangível e tangível do destino), em processo de turismo criativo;
M	Processo de investigação-acção e empreendedorismo adaptado, descrito extensivamente no Enquadramento Metodológico;
A	Uma situação problemática sintetizável num sector turístico que não comunica directamente com o consumidor, não tendo atenção às suas necessidades particulares, com agentes a competir entre si, mas não cooperando para a articulação de uma melhor oferta, e não aproveitando adequadamente o valor da comunicação digital e dos recursos culturais e naturais intangíveis, como objectos de valor acrescentado;

Síntese FMA da Base Conceptual do Projecto E.SU – Quadro 14

O próximo capítulo, correspondente aos modelos conceptuais, explicita de forma gráfica (visual) os conceitos tratados na revisão de literatura e também no enquadramento metodológico.

6.0 Quadro de Referência (Modelo Conceptual)

6.1 Conceitos Essenciais do Projecto/Modelo de Negócio

O processo de revisão da literatura permitiu identificar quatro conceitos teóricos essenciais, que estão na base do processo da investigação de negócio, da identificação da situação problemática, e da ideação da oportunidade de negócio:

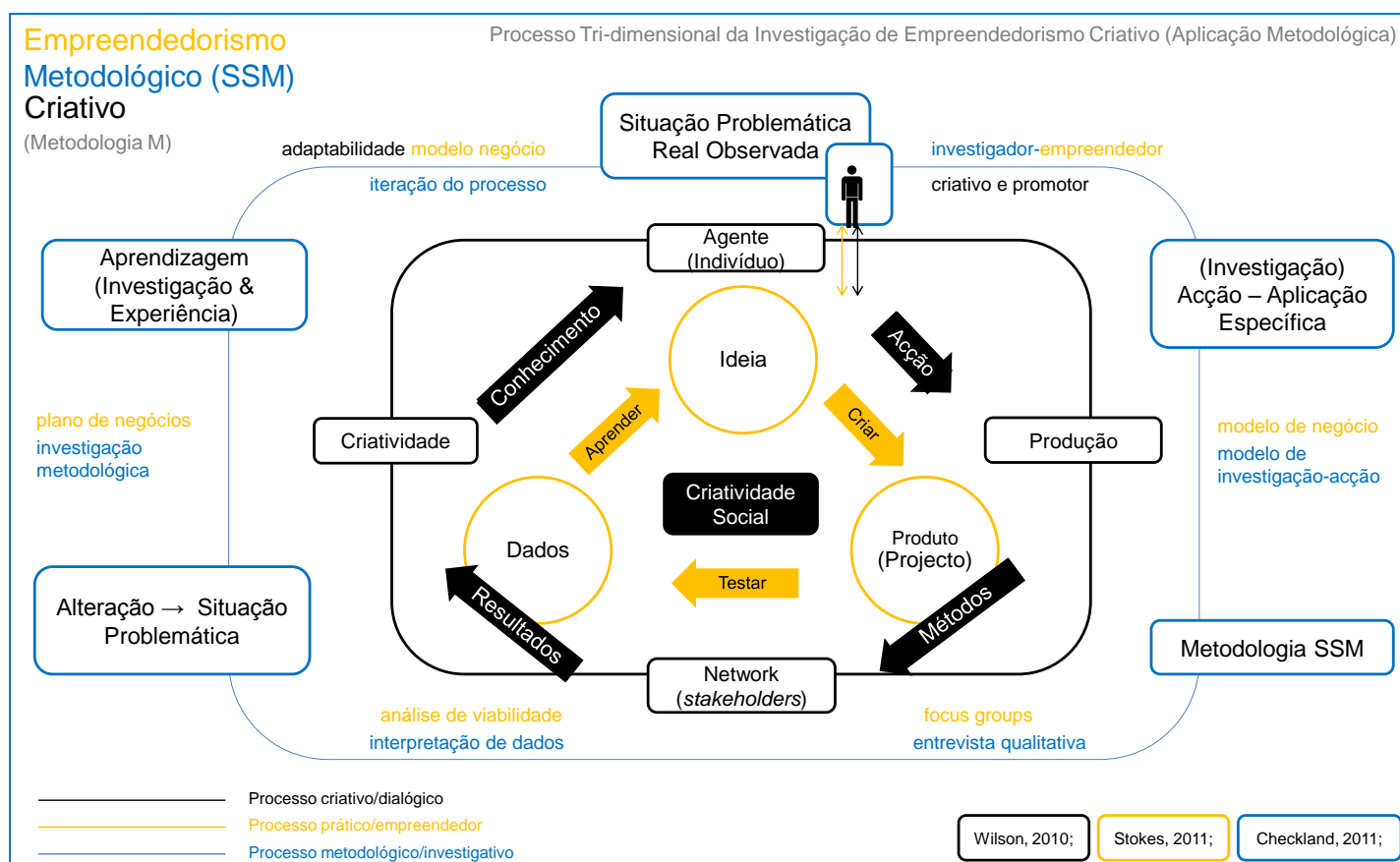
1.	A mediação digital é o instrumento essencial para a criação da experiência interactiva, imagem de destino, e <i>driver</i> do consumo de produtos criativos e <i>long tail</i> ;
2.	O valor para o consumidor é a interacção directa e personalizada com o destino, co-criando uma experiência autêntica que fornece conteúdos (foto, vídeo, etc.) criativos para narrativa/recorção pessoal;
3.	Internet (semântica) é o canal essencial de promoção e distribuição decisivo para a interacção entre consumidor e destino (oferta), de forma dinâmica, personalizada, automática, segura, e interactiva;
4.	A conjugação de forças dos fornecedores (reduz custos, aumenta volume negócio), permitindo uma oferta de destino articulada, mais completa e satisfatória, é a chave da resposta aos problemas do sector turístico-cultural;

Critérios Conceptuais do Modelo de Negócio (nosso) – Quadro 15

6.2 Figuras do Modelo Conceptual

A conceptualização teórica da metodologia de investigação/empreendedorismo, da situação problemática, da oportunidade de negócio e sua concretização, é concretizada num formato gráfico observável, num modelo conceptual composto por várias figuras:

6.2.1 Metodologia de Investigação/Entrepreneurismo (Aprendizagem)

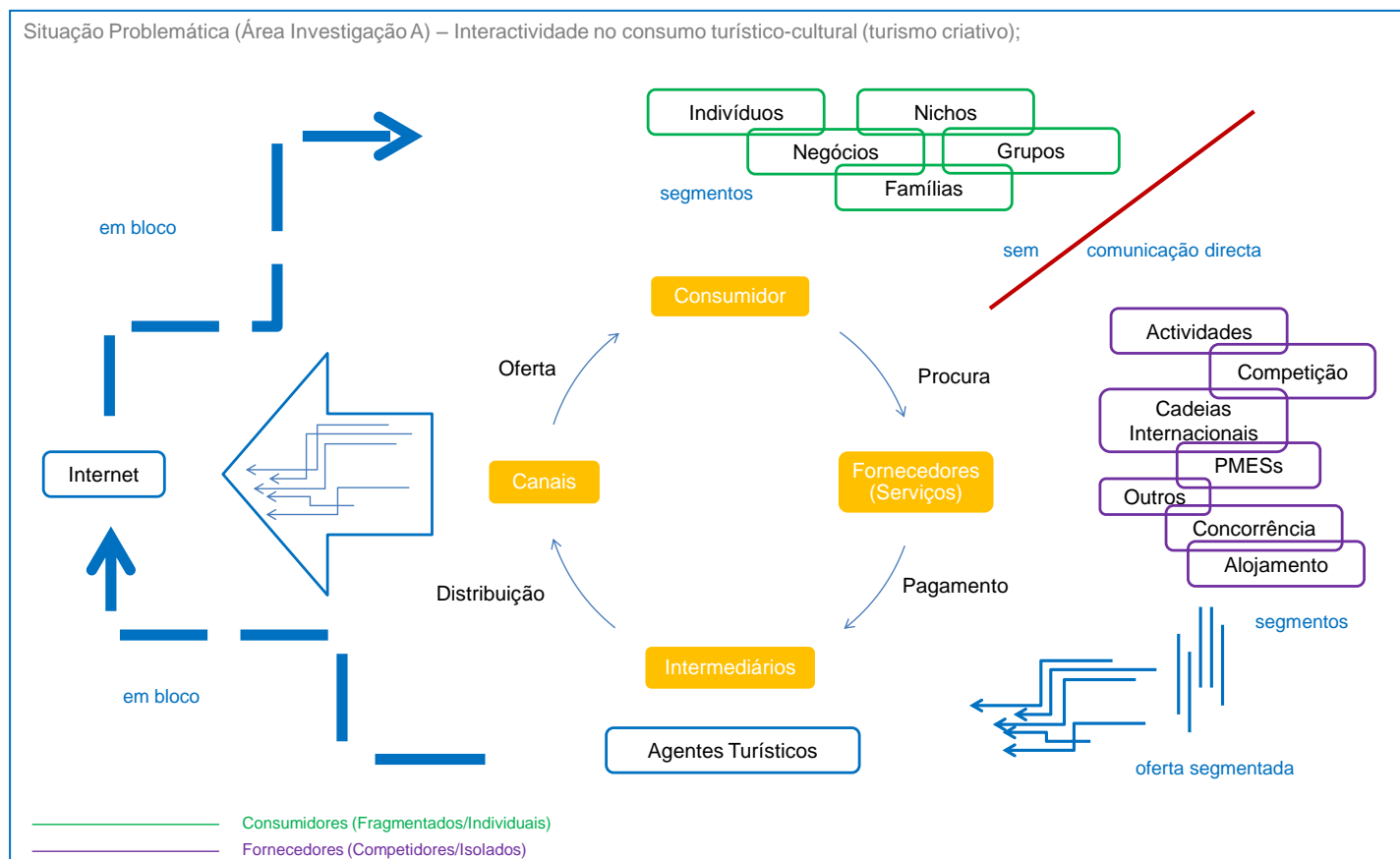


Modelo do Processo Metodológico de Investigação-Entrepreneurismo – Figura 1

O processo tem três dimensões, paralelas e interligadas, que decorrem simultaneamente. A presente estruturação relaciona-se com o objectivo da concretização operacional da ideia de

negócio, num processo que produz conhecimento/experiência e resultados práticos, tendo legitimidade académica e um carácter pragmático de proximidade à realidade do mercado, sem que exista detrimento de qualquer uma dessas facetas do projecto.

6.2.2 Situação Problemática Observada (Problema/Lacuna)

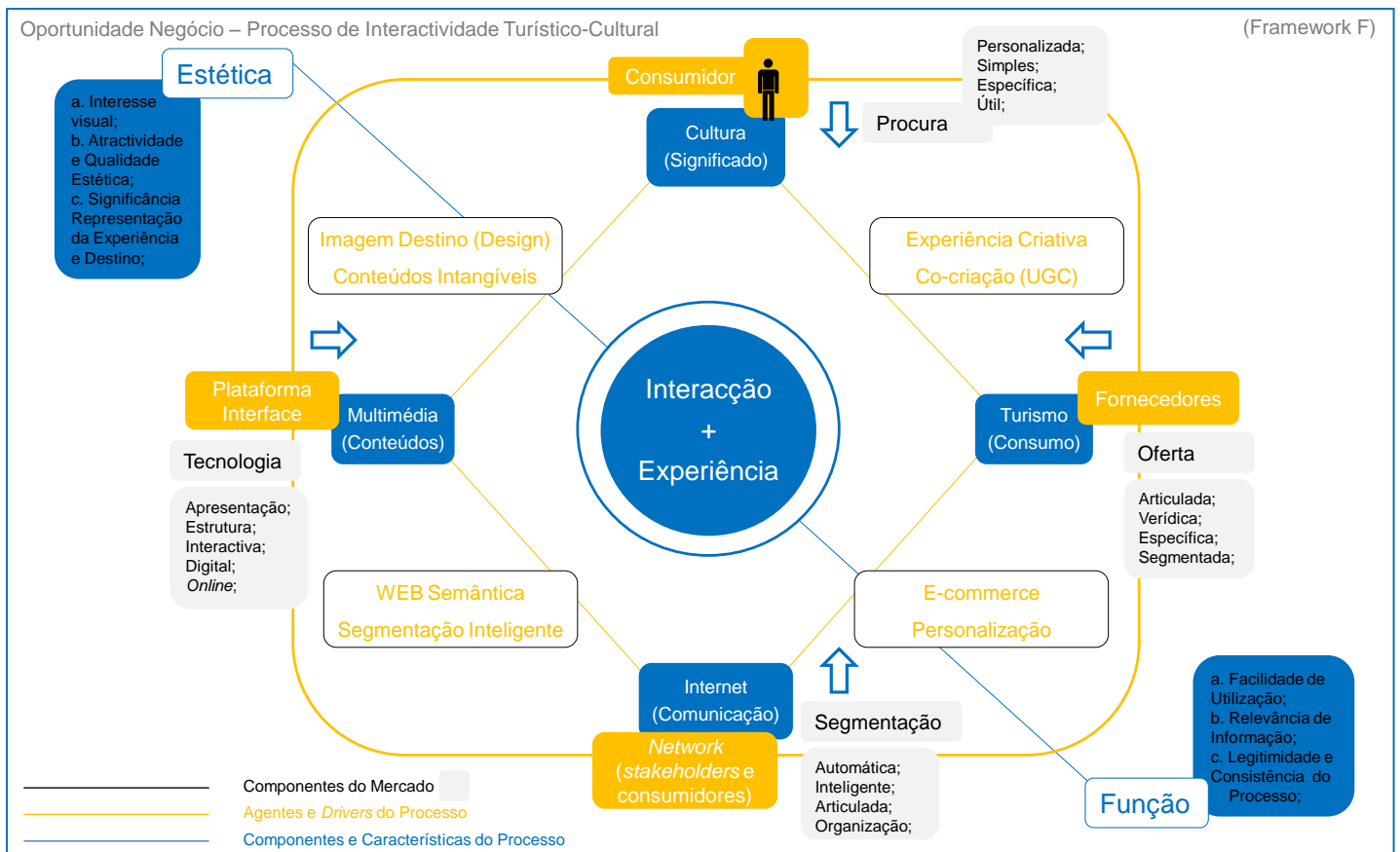


Sistema Convencional de Interactividade Turístico (Obsoleto) – Figura 2

O cerne da situação problemática está na inexistência de comunicação entre consumidor e fornecedor, que cria complexidade desnecessária ao processo de consumo turístico-cultural, impossibilita a personalização da experiência do consumidor (devido ao altíssimo volume de informação disponível *online*), e gera sobrelotação de competidores, oferecendo produtos semelhantes, sem qualquer cooperação – não se fornecendo uma experiência articulada e completa de um destino (mais atraente), e apenas experiências insuladas e incompletas.

6.2.3 Modelo de Acção/Oportunidade de Negócio

O modelo de acção, correspondente à ideação da oportunidade de negócio e seus componentes de exploração, concretiza-se na concepção de um processo de consumo turístico-cultural inovador, centrado na interacção entre consumidor e destino, por meio digital, e com o objectivo da personalização da experiência a consumir de acordo com a necessidade individual do consumidor (este tem o controlo da programação, planeamento e



Dinâmicas de Inovação do Consumo Turístico-Cultural Personalizado – Figura 3

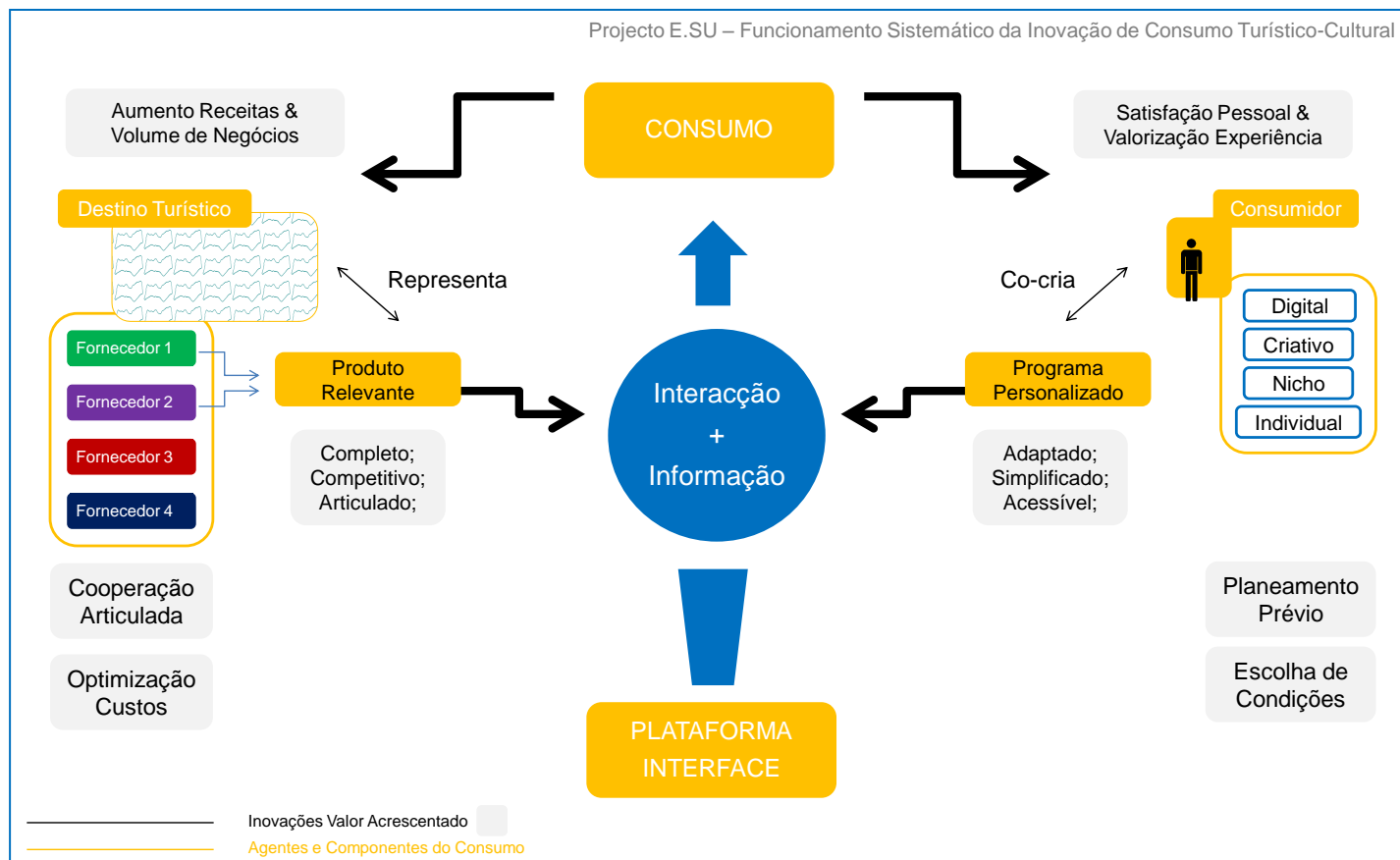
consumo da sua experiência turístico-cultural, em viagem ou no quotidiano). A interacção envolve directamente o consumidor, o fornecedor, a plataforma interactiva em que decorre o processo, e indirectamente, um grupo de *stakeholders* cuja actividade define a segmentação dos produtos da oferta.

O processo de interacção é dirigido por quatro componentes produzidos na relação entre agentes, cuja conjugação cria a base estrutural de actividade da plataforma, constituindo o padrão de avaliação do seu funcionamento, em relação aos critérios da estética e da função.

6.2.4 Implementação Funcional do Sistema do Projecto

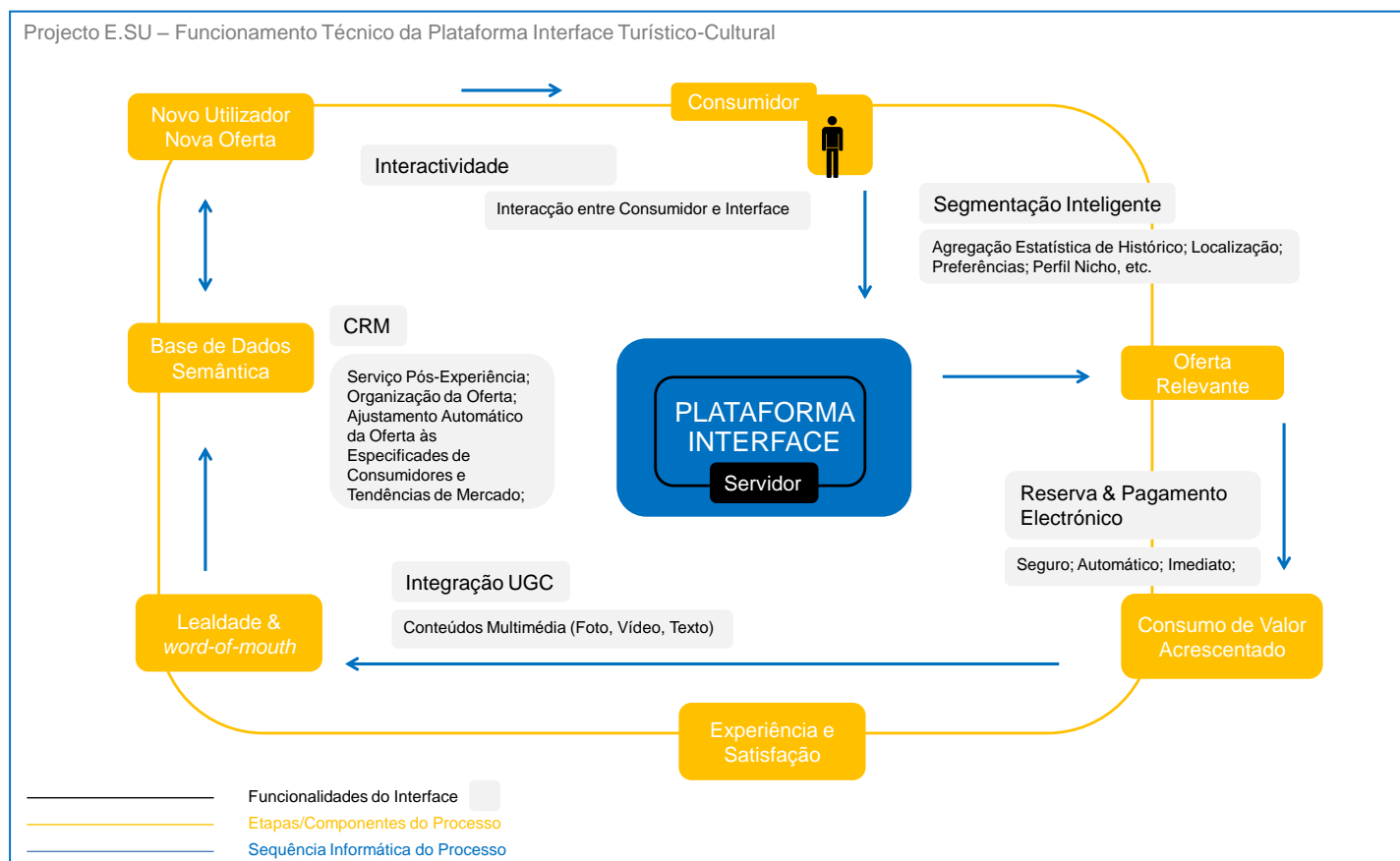
O processo de interactividade turístico-cultural é operacionalizado através da criação de uma plataforma para a interacção entre consumidores e destino (fornecedores), que permite apresentar produtos mais relevantes ao consumidor, através da conjugação de ofertas complementares, e a este planear personalizadamente o que vai consumir, com sensibilidade às suas preferências, disponibilidade financeira, características pessoais, entre outros critérios, automaticamente, com o auxílio dos sistemas inteligentes da base de dados da plataforma. Este formato de interacção e consumo gera mais-valias ao nível da cadeia de valor associada, tanto para o fornecedor (que fortalece o seu serviço, através da cooperação com pares, chegando a um maior número de consumidores e optimizando custos), e para o consumidor

(que controla pessoalmente as suas opções de consumo, que resultam numa experiência de maior valor).



Operacionalização Pragmática das Dinâmicas (Projecto E.SU) – Figura 4

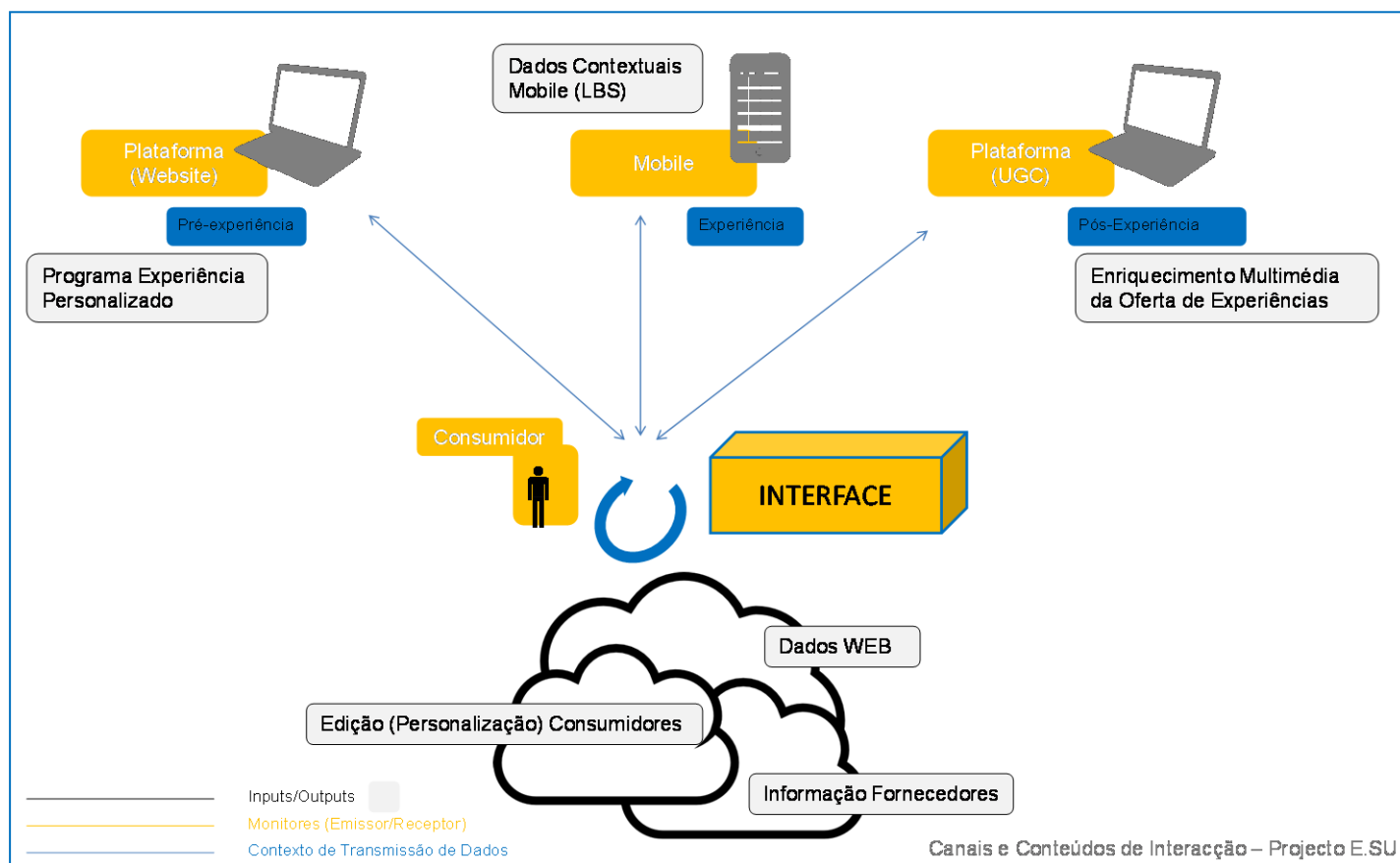
6.2.5 Arquitectura Técnica do Serviço/Projecto



Operacionalização Informática do Processo Interactivo de Consumo – Figura 5

Através da plataforma de interface digital, o processo de consumo segue várias etapas interligadas, em permanente interactividade com o consumidor, e em dependência das especificidades do seu consumo. O processo informático do consumo é completamente direccionado para a criação de valor específico para cada consumidor, potenciado a retenção e lealdade de clientes, e em simultâneo adaptar e enriquecer continuamente a apresentação e conteúdos da oferta, para aproximação a novos consumidores.

6.2.6 Dinâmica de Comunicação Interactiva da Plataforma E.SU



Modelo da Interação Plataforma-Destino-Consumidor – Figura 6

A comunicação interactiva entre destino e consumidor prevê três fases:

Pré-Experiência	Consumidor personaliza a experiência a consumir, e compra (PC);
Experiência	Consumidor interage com destino e captura conteúdos da sua experiência (Mobile);
Pós-Experiência	Consumidor avalia a experiência, submete conteúdos e edita informação (PC);

Fases de Consumo | Modos de Interação – Quadro 16

A plataforma de interface é suportada por um servidor, ligado à internet (rede semântica), que agrega os dados fornecidos por fornecedores, consumidores, e editores, nas múltiplas incidências de consumo, num processo contínuo e cíclico, que permite inovar continuamente na organização da oferta, aproximando-a sempre mais das necessidades específicas do mercado, de forma automática e inteligente, e envolvendo o consumidor directamente, construindo-se uma comunidade interactiva a partir da cadeia de valor associada.

7.0 Análise de Mercado

7.1 Indústria

A análise de mercado preliminar, ao nível das dinâmicas do sector turístico-cultural, foi realizada tendo em conta informação de carácter secundário (Kotler et al., 2010), recolhida de

fontes existentes para a descrição das condições de mercado no sector de implementação do projecto, a que se aliou uma observação directa da actividade específica no sector.

A avaliação da conjuntura sectorial divide-se em dois segmentos: o primeiro de observação bibliográfica dos valores de mercado e previsões de crescimento propostas por entidades de referência no sector económico e turístico; o segundo de observação do posicionamento e debilidades competitivas da concorrência, por observação directa.

7.1.1 Classificação de Mercado

Geral: Serviços, Turismo, Cultura, Entretenimento Digital.

Específico: Turismo Criativo, Nichos e Long-Tail, Algarve (Região);

Estrutura: Mercado Regional; Mercado de Longo-Prazo; Competição Monopolística;

7.1.2 Dimensões e Tendências de Mercado (Turismo Cultural e Criativo)

Consumo Turístico-Cultural (Lazer)	
Dimensão	Volume global de cerca de 216 biliões de euros (mercado-alvo Europa) em 2011, (World Tourism Organization, <i>Press Release 12002</i>);
Tendências Crescimento	Previsão: Crescimento de 7% (Sul da Europa) em 2012. (UNCTAD, <i>World Economic Situation and Prospects 2012</i>); Previsão: Crescimento de 3 a 4% a nível internacional (World Tourism Organization, <i>Press Release 12002</i>); Crescimentos anuais de 3,3% até 2030, com modelos de crescimento mais moderados, sustentáveis e inclusivos (UNWTO; <i>Tourism Towards 2030 Global Overview</i>);

Tendências Consumo no Turismo (vários) – Quadro 17

Economia Criativa e Serviços de Experiência	
Dimensão	Volume global (Serviços Experiência) de cerca de 2 mil biliões de euros (mercado europeu) em 2010, (World Trade Organization, <i>International Trade Statistics 2011</i>); Volume nacional (Serviços Recreativos Culturais/Criativos) de cerca de 272 milhões de euros em 2010, (UNCTADstat – Trade in Creative Services);
Tendências Crescimento	Previsão: Crescimento médio anual de 3% de consumo de serviços criativos em Portugal (UNCTADstat, Growth rates of Creative services export and imports); Previsão: Crescimento anual de 5% a 7% do turismo cultural e criativo em Portugal (PENT, <i>Touring Cultural e Paisagístico</i> , Turismo de Portugal, I.P., 2006);

Tendências Consumo na Economia Experiência (vários) – Quadro 18

Economia Electrónica e Informação Digital	
Dimensão	Volume global de cerca de mil biliões de euros em 2010 (UNCTAD, <i>Information Economy Report 2011</i>); Volume global (Online Advertising Local) de cerca de 105 biliões de euros em 2011 (Borrell Associates, 2012); Volume nacional (Consumo de Serviços Digitais e Informação) de cerca de 275 milhões de

	euros em 2010, (UNCTADstat – Trade in Related Services: Computer and Information);
Tendências Crescimento	<p>Previsão: Crescimento médio anual de 3% do comércio e economia electrónicos (UNCTAD, <i>World Economic Situation and Prospects 2012</i>);</p> <p>Previsão: Crescimento médio anual de 5% do consumo serviços digitais/multimédia em Portugal (UNCTAD, <i>Creative Economy Report 2010</i>);</p> <p>Previsão: Crescimento anual entre 16% e 40% da utilização das TIC para fins criativos e comerciais, e das transacções comerciais via digital/mobile, (UNCTAD, <i>Information Economy Report 2011</i>);</p> <p>Previsão: Crescimento entre 18% e 21% para 2012, e de 38 a 40% até 2016, para Local Online Advertising (publicidade <i>online</i>), (Borrell Associates, 2012; Bia/Kelsey, 2012);</p>

Tendências Consumo Comércio Electrónico e Dados Digitais (vários) – Quadro 19

7.1.3 Análise da Concorrência

A concorrência no sector da mediação digital de consumo turístico-cultural centra-se em quatro sub-categorias do sector: agentes turísticos *retail* de pacotes experiência; *websites* de descontos turísticos; plataformas de agregação de informação turística; e agências turísticas tradicionais com presença *web*. A análise do comportamento destes agentes, e das vantagens e desvantagens em relação ao modelo de negócio do Projecto E.SU é feita no anexo C.

7.2 Consumidor

A segmentação de mercado corresponde ao processo de divisão do mercado em grupos de consumidores, com necessidades, características e comportamento distintos, potenciando a implementação de programas de marketing ou serviços adaptados (Kotler et al., 2010).

A identificação do público-alvo hipotético divide-se em duas partes: a definição do perfil do consumidor a nível demográfica e comportamental, realizada a partir de dados secundários; e a observação da receptividade inicial dos consumidores ao modelo de negócio proposto (mediação digital do consumo turístico-cultural personalizado), através de uma sintética e introdutória análise de mercado, de carácter qualitativo e quantitativo, consultável como Anexo D.

7.2.2 Identificação/Segmentação de Mercado-Alvo (Geográfico/Demográfico)

A identificação de padrões demográficos nos consumidores-alvo é feita com base em dois documentos essenciais: o European Marketing/Media Survey (EMS 2011), da Synovate, que permite analisar/segmentar o mercado no seu espectro geral, e o Estudo do Perfil do Turista Nacional que Visita o Algarve, realizado pelo Turismo do Algarve e Universidade do Algarve, que permite analisar/segmentar o mercado no seu contexto específico local.

Segmentação Demográfica	
Idade	Entre os 21-44 anos, com ênfase nos consumidores com menos de 30 anos (28,2% dos turistas na região do Algarve); com referência ao grupo YAMs (Young Affluent Metropolitans), correspondente a 33% dos inquiridos no EMS 2011;
Ciclo de Vida	Mercado-alvo abrange, de modo lato, consumidores em 3 fases do ciclo de vida: Período Formativo – Adolescentes/Jovens em frequência escolar/académica; Estado de Solteiro – Jovens solteiros, com autonomia financeira; Casais Recém-casados – Jovens, sem filhos, com recursos à disposição;
Nível de Rendimento	O EMS 2011 observa os 2,5% de consumidores com maior rendimento a nível europeu; o actual consumidor da região Algarve identificado como alvo tem, em média, os rendimentos mensais: Entre 1001€ e 2000€ (34,5%); Entre 2001€ e 3000€ (22,9%);
Educação	O consumidor-alvo coincide com o turista do Algarve com o nível de habilitações literárias: Ensino Superior (47,7%);
Proveniência Geográfica	O consumidor-alvo é identificado de acordo com as características geográficas: Origem: 20 mercados da Europa Central e Ocidental (SEM 2011, Synovate); Zona: Urbano/Cosmopolita (41%) (Turismo Algarve, UAlg);

Segmentação Demográfica/Geográfica (vários) – Quadro 20

7.2.1 Identificação/Segmentação de Mercado-Alvo (Comportamental/Psicográfico)

A segmentação psicográfica e comportamental realiza-se tendo por base um *cluster* de consumidor identificado na região do Algarve, o Turista de Lazer Criativo, com as seguintes motivações tripográficas, numa escala de importância de 1 a 5 (sendo 5 o mais elevado):

<p>Novidade e Mudança (Alpha de Cronbach - 0,869 Variância explicada do factor – 75,0%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diversão (4,77) - Estímulo de emoções/ sensações (4,56) - Aumento conhecimento (4,54)
<p>Lazer (Alpha de Cronbach - 0,910 Variância explicada do factor – 67,6%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaxar psicologicamente (4,91), - Relaxar fisicamente (4,86) - Aliviar o stress (4,84)
<p>Recreação e Natureza (Alpha de Cronbach - 0,813 Variância explicada do factor – 77,5%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Paisagem (4,50) - Atracções culturais (4,08) - Actividades ao ar livre (4,07)

Turista de Lazer Criativo (Motivações) – Quadro 21

Este perfil é cotejado, para a segmentação e identificação do mercado-alvo, com os seguintes parâmetros psicográficos e comportamentais:

Segmentação Psicográfica	
Perfil Sociológico	Conjugação fundamental de dois factores: A. Jovem (jovens adultos); conexão contínua a comunidades digitais, grande familiaridade com dispositivos móveis e tecnológicos, qualificações de interacção com dinâmicas de

	estímulos digitais (Jaokar e Fish, 2006); B. Consumidor aloccêntrico: planeia os próprios itinerários e faz as suas próprias reservas, afasta-se de operadores turísticos de massas, e viaja com economia (Kotler et al., 2010);
Interesses	1. Turismo em espaço urbano, centrado no lazer e quebra de rotina (Simões e Cardoso, 2009); 2. Turismo em espaço cultural/natural, procurando sítios que combinem autenticidade do intercâmbio cultural, e harmonia com a natureza (Simões e Cardoso, 2009); 3. Interação real/directa com contexto social e população do destino (Kotler et al., 2010);
Estilo de Vida	1. Ocupação: Quadros-médios, administrativos ou profissionais; Profissionais júnior, administrativos ou criativos (Synovate, 2011); 2. Hábitos de consumo: perfil “Victoria”, adora viajar, passando muito do tempo <i>online</i> a pesquisar e planear próximas viagens, gastando dinheiro em compras e reservas na internet (Synovate, 2011); 3. Nova geração de consumidores <i>mainstream</i> , utilizadores de novidades tecnológicas, criadores de conteúdos UCG, e habituais consumidores de conteúdos digitais/multimédia via web e mobile (Jaokar e Fish, 2006:187).
Cross-Cultural Consumer Characterization	Dois perfis essenciais, relacionados com o estilo de vida (Jovens, Estudantes): 1. Explorador: Energia, autonomia, desafio, experiência – escolha de marcas enfatiza características de diferença, sensação, aventura, efeito imediato – os primeiros a escolher novas marcas/serviços (Young & Rubicam, 2012); 2. Reformador: Julgamento independente; anti-materialista mas intolerante a mau-gosto. Curioso, apoia crescimento de novas categorias de serviços, e selecciona as marcas pela qualidade intrínseca, favorecendo simplicidade (Young & Rubicam, 2012);
Segmentação Comportamental	
Benefícios (Procurados)	1. Sensação de aventura e exclusividade da experiência (sendo memorável e única); 2. Contacto personalizado com o destino, co-criando a experiência autêntica; 3. Relação custo/proveito económica (experiência privilegiada <i>versus</i> comodidades); 4. Obtenção de conteúdos representativos da experiência para narrativa pessoal;
Lealdade (Marca)	1. Suscetíveis a mudanças de lealdade, consoante tendências de mercado (Synovate, 2011); 2. Dos turistas algarvios, 32,2% voltam com muita frequência, e 20,9% já estão fidelizados;
Estatuto e Incidência de Consumo	Considera-se o estatuto do consumidor-alvo como potencial utilizador (Synovate, 2011): - 9% planeiam viagens <i>online</i> várias vezes por semana, - 18% procuram serviços online; - 26% editam ou submetem conteúdos criativos UGC online; - 25% têm fotografia e outras actividades criativas como hobby;
Disposição de Consumo	Alta – 25% dos consumidores viajam internacionalmente 3/4 vezes por ano (Synovate 2011);

Segmentação Psicográfica/Comportamental (vários) – Quadro 22

7.2.3 Análise de Mercado Qualitativa

Foram realizadas entrevistas qualitativas junto de um excerto selecionado de participantes, com características correspondentes, de forma geral, ao perfil de consumidor-alvo já identificado. Dos dados obtidos, apresentam-se algumas citações, *ipsis verbis*, mais relevantes para a compreensão da percepção do mercado acerca da problemática apresentada, e para a formulação de questões de avaliação quantitativa:

«...dinamizar, fazer um roteiro pelo Algarve todo, [...] dos aspectos culturais mais interessantes e não do óbvio; eu sei que lá fora há, mas acho que no Algarve não há e devia apostar-se nisso».

«...since early, what I love the most about traveling is discovering what I want to do, and where I [sic] wanna go, you know? [...], that's the fun of it, getting in touch with the place, discovering it...»

«[...] I don't to it often, [...] [sic] it's too much work...».

«...more people want to travel, but they want to stay away from tourists. [...] being creative allows that [...] [sic], photographers, people who like writing, they want it to be authentic...»

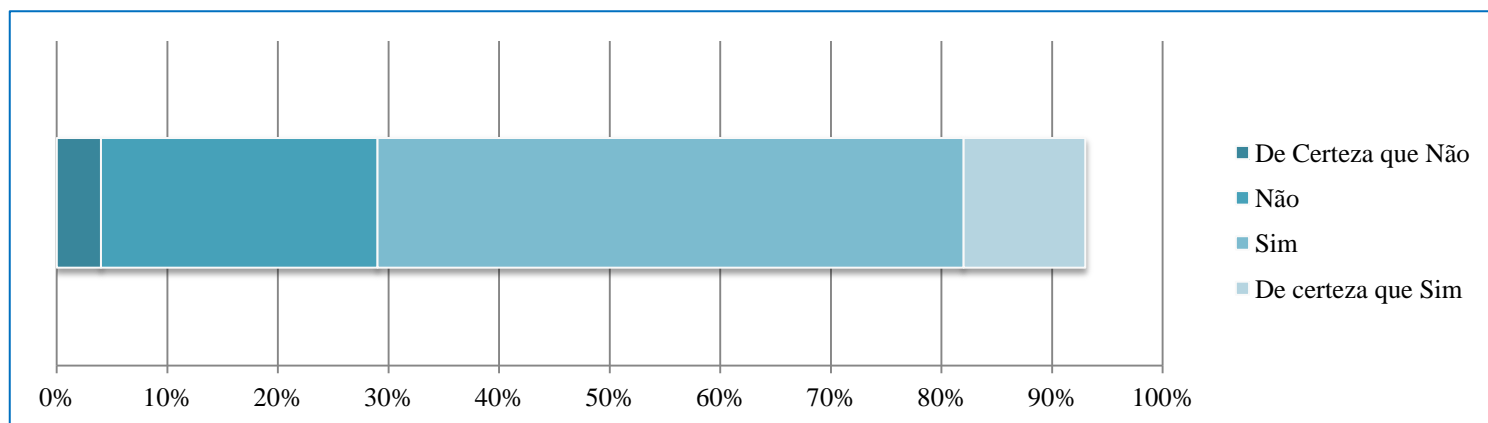
Como é perceptível, existe uma receptividade consensual aos conceitos apresentados, bem como uma ligeira insatisfação com o actual funcionamento do sistema turístico-cultural.

Os entrevistados de entre os turistas nacionais enfatizam a necessidade de se criarem projectos que sejam alternativa válida ao turismo de massas já profundamente enraizado na região algarvia. Os entrevistados de entre turistas estrangeiros realçam as crescentes tendências de intenção de planeamento personalizado do consumo, relacionado com a procura de contextos autênticos, sugerindo também a simplificação de processos e a aposta na co-criação como possíveis vantagens competitivas.

7.2.4 Análise de Mercado Quantitativa

Complementou-se a segmentação de mercado com um estudo quantitativo, através de questionário, o mais eficiente na recolha de informação descritiva (Kotler et al., 2010).

Utilizaria uma plataforma digital para o planeamento personalizado de actividades de turismo criativo?



Resultado Estatístico de Respostas à Questão 25 de Análise de Mercado – Quadro 23

É visível uma clara receptividade ao conceito de personalização do consumo e planeamento de actividades turístico-culturais, com 64% dos inquiridos a manifestar intenção de consumo, contra apenas 29% com receptividade negativa ao conceito (e 7% indecisos ou sem resposta). Considera-se, assim, pertinente a exploração comercial do modelo de negócio através do projecto E.SU. Depois da introdução no mercado, novos inquéritos permitirão avaliar o sucesso do projecto e seus serviços em contexto real de mercado.

7.2.5 Consumidor-Alvo (Turista Criativo)

Em suma, pode-se identificar um segmento-alvo muito específico dentro do mercado, determinado pelas seguintes características demográficas: Jovem, com idade entre os 21 e 44 anos (média 35); solteiro, ou casado sem filhos; com rendimentos acima da média, educação superior e cosmopolita.

Com este perfil demográfico, conjuga-se uma série de características psicográficas atribuídas: procura um lazer de tipo criativo; é utilizador de tecnologia informática e internet; tem um comportamento alocêntrico como consumidor; as escolhas de consumo enfatizam o seu interesse pessoal, e tem hábitos de consumo turístico-culturais estabelecidos, havendo predisposição para o consumo de experiências criativas.

8.0 Objectivos do Plano

O objectivo principal do plano de negócio consiste em conceber e implementar um projecto empresarial que explore a oportunidade de negócio observada a partir da situação problemática sob investigação. Para a viabilização do modelo de negócio como projecto, definem-se como paradigmas estratégicos três objectivos específicos: alcançar a correlação entre a morfologia do projecto e as conclusões da literatura; alcançar a correlação entre as funcionalidades do projecto e as necessidades do consumidor; formular o projecto como uma plataforma de comunicação articulada de todos os agentes do sector.

8.1 Missão, Visão e Valores

O estado ideal e cultura organizacional do Projecto E.SU são descritos e sintetizados nos moldes da seguinte declaração estratégica:

8.1.1 Missão

Materializar experiências intangíveis, clique a clique;

Permitir ao consumidor criar e ter a experiência mais ajustada ao seu desejo individual possível – tornar o turismo criativo uma forma de experiência de vida sustentável e de qualidade elevada, para o viajante e para o destino anfitrião.

8.1.2 Visão

Dar ao mundo a melhor experiência do mundo;

Desenvolver novos conceitos e modelos de consumo, criativos e dinâmicos, baseados na experiência e na interacção, entre indivíduo e destino, em que todas as componentes do processo criam valor para uma experiência única e pessoal; que este possa dizer: é mesmo isso!

8.1.3 Valores

1.	Simplicidade: é a base, o princípio e a essência.
A proposta de valor centra-se na facilitação da vida ao consumidor – a simplicidade de processos é o valor mais essencial do projecto E.SU. Os interfaces são de utilização intuitiva, útil, rápida, flexível, de forma a permitir ao utilizador a melhor solução para a sua necessidade específica, o mais instantânea e automaticamente possível;	
2.	Pessoas: o consumidor é a alma do negócio.
O modelo de negócio só é sustentável se for garantida a satisfação do consumidor. Focando todos os esforços para que a experiência do consumidor seja sempre a melhor possível, criando, melhorando e mantendo a excelência dos serviços, ganha-se a lealdade do consumidor, com as consequências naturais que isso traz.	
3.	Flexibilidade: a customização suporta a satisfação.
Todos os serviços são adaptáveis a cada caso específico, almejando-se a que cada consumidor individual possa encontrar a solução especializada para aquilo que deseja, necessita e procura. A diferenciação processual, temática, visual, articulada para cada consumidor deve fazer com que para cada resposta à necessidade de um consumidor, a oferta do projecto E.SU seja exactamente isso que o consumidor necessita e procura.	
4.	Ubiquidade: a solução está aqui e agora.
A solução deve estar à disposição do consumidor no preciso momento em que surge a necessidade. As condições do consumidor, (local/hora/outras), definem a solução apresentada no interface <i>web</i> , e de forma exponencial no interface <i>mobile</i> , pretendendo-se que os serviços estejam sempre em permanente comunicação com o consumidor, e possam responder às necessidades de acordo com as suas condições actuais/momentâneas;	
5.	Sustentabilidade: a eficiência é o equilíbrio.
Agregando vários agentes em cooperação, a responsabilidade do projecto E.SU é criar um ambiente sectorial que permita a todos os envolvidos crescer e prosperar, sem no entanto pôr em causa o funcionamento sustentável do sector como um todo, e dos agentes como negócios individuais. Um equilíbrio entre o crescimento eficiente e a escala de sustentabilidade dependerá sempre de fazer as coisas certas, para hoje, e para o futuro.	
6.	Honestidade: gerar valor fazendo a coisa certa.
A integridade é transversal a toda actividade, que deve estar livre de qualquer repreensão ética, pretendendo-se gerar receitas sem prejudicar quer consumidores, quer fornecedores. As características promocionais existem	

com o objectivo de criar encontros significativos entre quem quer vender e quer comprar, de forma relevante para a solução de necessidades dos consumidores, e não de forma manipulativa;	
7.	Produtividade: o desafio de criar soluções.
Um ambiente de trabalho estimulante, em que se aplica a tecnologia, empenho e criatividade para resolver os problemas, é a base para a descoberta de soluções, tornando o trabalho um desafio, mais do que uma obrigação. Deve-se trabalhar para viver, não o contrário; porque não tornar o trabalho uma parte interessante da vida?	
8.	Comunidade: todos nós somos o projecto.
Cada colaborador é perito na sua função, e o controlo de qualidade é organizado para que o pensamento colectivo de todos possa criar o melhor projecto possível. Valoriza-se a diversidade de pessoas e ideias, e discutem-se as ideias abertamente, com justiça e respeito, para que sejam trocadas, testadas e postas em prática.	
9.	Qualidade: bom não é bom que chegue.
A inovação é uma preocupação constante, desejando-se antecipar necessidades e apresentar serviços que definem novos padrões e categorias; o sucesso deve ser acompanhado de humildade, pensando e agindo sem arrogância, sendo criativos na utilização de todos os recursos e possibilidades, para poder ser sempre melhor.	
10.	Mudança: o desenvolvimento é inerente.
Tudo se transforma – o que sabemos e queremos hoje pode ser fundamentalmente diferente amanhã – mudar, procurando sempre evoluir, é a essência do futuro. O projecto E.SU pode mudar continuamente, até ser algo completamente diferente do que é no momento presente, mas muda sempre à procura do melhor, e esperando também mudar, por pouco que seja, a vida dos seus consumidores e parceiros, e o mundo de que faz parte.	

Core Values da Declaração Estratégica – Quadro 24

8.2 Projecto e Serviços (Modelo de Negócio)

A descrição do projecto (e dos serviços que contempla) tem como base o Business Model Canvas (Osterwald e Pigneur, 2010), com ênfase nas actividades-chave e proposta de valor:

O projecto E.SU é uma plataforma digital, oferecendo como serviço essencial o planeamento personalizado e interactivo de experiências autênticas, no processo de consumo turístico-cultural. Os serviços oferecidos pela plataforma permitem acompanhar a experiência turística, antes (com o planeamento e compra de serviços), durante (serviços *mobile* para interacção com destino), e após (partilha de conteúdos gerados pelo utilizador) a viagem.

1.	Plataforma Digital, com 2 interfaces multimédia: um interface <i>web</i> , acessível por internet num portal <i>web</i> , através de PC; e um interface <i>mobile</i> , acessível por aplicação <i>mobile</i> , através de dispositivos <i>smartphone</i> , <i>tablet</i> , ou <i>gadget</i> ;
2.	Plataforma é um canal de distribuição/promoção de experiências/actividades turístico-culturais enquadradas em nichos de mercado (produtos <i>long-tail</i>);
3.	O interface divide-se por 25 canais temáticos (categorias no Anexo E), com conteúdos distintos de acordo com o tema, e imagem e usabilidade articulada; cada canal é gerido por um agente, que assiste e aconselha o consumidor no planeamento e co-criação da experiência;

4. O consumidor-alvo é um viajante aloccêntrico e criativo, e pode, através da plataforma, planear a sua experiência de forma personalizada, escolhendo que actividades e experiências consumir, num determinado intervalo de tempo, conjugando-as num programador interactivo, que permite criar uma solução chave-na-mão, para um acto de compra único;
5. Plataforma envolve agentes locais (fornecedores de experiências nicho), trabalhando em cooperação: promovendo os seus serviços complementares nos canais da plataforma, por temática, para criar um produto/experiência completo, num modelo de consórcio;
6. Entre o administrador da plataforma, fornecedores e consumidores, gere-se um controlo de qualidade da experiência do destino;
7. Plataforma é de utilização base gratuita, sendo suportada por mostragem de publicidade, em articulação com modalidades de acesso <i>premium</i> , uma para consumidores, outra para fornecedores;

Resumo das Características do Projecto como Serviço – Quadro 25

8.2.1 Serviço de Interface Web

1. Assente numa base de dados inteligente, que agrega e organiza automaticamente a informação dos itens de experiência (serviços fornecidos e agentes fornecedores), de modo sensível a especificidades/necessidades de cada consumidor;
2. Itens são organizados por categorias temáticas (<i>tiles</i>), e catalogados de acordo com <i>tags</i> semânticos editáveis, para potenciação da segmentação e optimização de pesquisa, ajustados à especificidade de cada consumidor;
3. Cada Item (experiência) tem uma página individual, com informação multimédia (texto, imagem, vídeo), e ligação com outros itens do mesmo canal temático e catalogados com <i>tags</i> semelhantes;
4. Incorpora: um calendário/programador interactivo (ajustável ao intervalo de tempo que dura viagem), para o qual utilizador pode arrastar/adicionar os itens que quer consumir, por ordem temporal, constituindo-se gradualmente o programa de experiência personalizada, ou seleccionando-se programas pré-definidos, que podem depois ser personalizados;
5. Incorpora: uma aplicação de mapa interactivo (opcional), que representa uma versão geo-espacial roteirística do programa organizado no calendário, localizando pontos de experiência, direcções, opções de transporte; duração de viagem, etc.
6. Estes dois componentes interactivos combinam-se para gerar uma versão consultável externa à plataforma, disponível para <i>download</i> por parte do consumidor, e acesso via <i>mobile</i> ;
7. Consumidores podem criar uma conta pessoal na plataforma, ou aceder a partir de contas de correio electrónico ou rede social, para aceder às opções de planeamento interactivo, e customizar a plataforma a seu interesse (design, preferências, escrever comentários, etc.);

8. Consumidores podem, após o usufruto da experiência, avaliar os itens ou programa que consumiram, e submeter conteúdos criativos pessoais, a partir da conta pessoal;
9. Pagamento dos programas é feito na plataforma, por uma de três alternativas: Cartão Mastercard/Visa via Paypal (parceria com operadores); Geração de referência multi-banco; Aplicação Google Wallet ou outros de carteira electrónica;
10. Plataforma incorpora mecanismo interno de facturação agregada de cada compra a cada fornecedor, com total facturado a ser pago em acto único, periodicamente;

Resumo das Características do Interface Web – Quadro 26

8.2.2 Serviço de Interface Mobile

1. Aplicação mobile, obtida via <i>download</i> a partir do interface <i>web</i> , para dispositivos móveis do utilizador, e que permitirá interagir em tempo-real com destino, através de informação contextual e realidade aumentada, durante a experiência;
2. Aplicação executada em <i>smartphone</i> , <i>tablet</i> , ou outro dispositivo, gadget; em versão <i>offline</i> , que tem apenas informações básicas; ou versão <i>online</i> , com a qual consumidor pode interagir em tempo-real com o destino;
3. Em versão online, permite o acompanhamento da rota, e interacção com pontos do programa, recebendo informação contextual nos locais, ou catalogando automaticamente conteúdos (foto ou vídeo) capturados pelo consumidor a partir da sua experiência.
4. Para utilizadores com conta pessoal, aplicação permite posteriormente fazer <i>upload</i> dos conteúdos para o seu perfil de utilizador, e sua avaliação, para partilha dos programas personalizados com outros utilizadores;

Resumo das Características do Interface Mobile – Quadro 27

8.2.3 Modelo Freemium e Modalidades Premium

A plataforma funciona em modelo freemium (Teece, 2010), com duas modalidades *Premium* para usufruto de serviços extra, uma para consumidores e outra para fornecedores. Estas modalidades dão acesso a benefícios e vantagens exclusivas, e são de acesso restrito a utilizadores registados;

<i>Premium</i> Consumidores: acesso a descontos exclusivos e ofertas especiais; prioridade nas reservas com antecedência; contacto directo com fornecedores na reserva; ausência de publicidade; alerta de novas ofertas introduzidas; atendimento/CRM personalizados;
<i>Premium</i> Fornecedores: oferta destacada; acesso a perfis estatístico de tendências de consumos; acesso a contactos de consumidores voluntários para promoção de ofertas directa; descontos de publicidade na plataforma;

Resumo das Características do Modelo Freemium – Quadro 28

8.3 Proposta Única de Valor (Diferenciação)

A Proposta Única de Valor do Projecto (IAPMEI, 2009) é concretizada na relação dos serviços com os consumidores, com vários factores de diferenciação (Kotler et al., 2010).

8.3.1 Criação de Sub-categoria de Mercado

Mediação Digital de Personalização de Experiência/Consumo Turístico-Cultural

O factor fundamental de diferenciação prende-se com o desenvolvimento de uma subcategoria de mercado para o projecto E.SU, o que permitirá criar um ambiente em que os competidores são fracos ou irrelevantes. A subcategoria é definida de acordo com os conceitos centrais da proposta de valor criada, que diferencia o projecto das alternativas e apela aos consumidores, pretendendo-se também que a marca do projecto incorpore/represente de forma exemplar os conceitos de diferenciação definidores da subcategoria de mercado (Aaker, 2011).

8.3.2 Factores de Diferenciação Operativa

Directos:

1.	Inovação na ênfase da possibilidade de planeamento e personalização individual da experiência/consumo;
2.	Possibilidade de acto único de reserva e compra (imediato, centralizado, e seguro) para o consumidor;
3.	Conjugação articulada de vários serviços de nicho, para criação de uma oferta completa e autêntica do destino;

Factores Diferenciação Directos – Quadro 29

Indirectos:

1.	Alto índice de atracção Segmentação específica integrada – A qualidade do conteúdo da plataforma atrai um número elevado de utilizadores, havendo de seguida um trabalho de segmentação e acompanhamento dos utilizadores, quer pela inteligência automática do sistema, quer pela equipa de colaboradores; desses, pequena parte tornam-se novos consumidores, e representam as oportunidades de venda mais fortes, consolidando a confiança nos serviços; os restantes utilizadores reforçam o reconhecimento e força da marca e serviços;
2.	Integração de Media Sociais Colaboradores – para aumentar a facilidade de descoberta e familiaridade no contacto de projecto E.SU, esta e os seus colaboradores têm uma forte participação em redes de media social, que aproximam o serviço do consumidor, e um contacto tão essencial como um telefone ou e-mail. A plataforma inclui um <i>chat</i> exclusivo para o apoio ao consumidor por parte do gestor de experiência temática.
3.	Oferta de Valor Antes de Publicidade e Venda – a relação com o consumidor faz-se a partir da oferta de valor. O contacto com o consumidor é feito com a intenção de satisfazer a sua necessidade e criar valor para lhe oferecer, com o objectivo da venda em plano secundário. A satisfação do consumidor gera passapalavra, e este recomendará os serviços, passando-se de um modelo de auto-promoção para de referência social.

4.	Experiência <i>Freemium</i> como Driver das Vendas – primeiro contacto do consumidor com a plataforma gratuito, embora com limitações. O factor mais decisivo no processo de compra é a experimentação do serviço, e não a interacção com o vendedor, pelo que a interacção gratuita tem probabilidade de gerar novos consumidores maior do que a promoção directa de vendas.
5.	CRM e Serviço ao Cliente com Proximidade Social – no fornecimento de serviços de comodidade (como o projecto E.SU), os consumidores tomam a decisão com base no relacionamento pessoal/social decorrente do serviço ao cliente – assim, o serviço ao cliente é feito a partir da facilidade de relacionamento pessoal entre consumidor (com preferências específicas) e agente da plataforma (com conhecimento específico).
6.	Modelo Vendas de Contacto Reduzido – tendencialmente, os representantes de vendas perdem importância nos modelos de negócios B2C, por este último se tornar mais competente no seu consumo, e ter necessidades individuais; ao oferecer a possibilidade de planeamento personalizado, mas em simultâneo o apoio de um agente de canal temático, via <i>chat</i> , consegue-se um modelo de vendas que dá ao consumidor a liberdade de consumir à sua vontade e sem ser pressionado, e também suporte necessários de serviço ao cliente para que a sua experiência e consumo sejam o melhor possível;

Factores Diferenciação Indirectos – Quadro 30

8.4 Desenvolvimento de Marca (Brand e Diferenciação)

O desenvolvimento da identidade de marca associado ao projecto E.SU também é um elemento relevante na estratégia de diferenciação no contexto do mercado. A identidade de marca corresponde a uma sumarização dos princípios estratégicas do projecto, a ideia única e essencial da marca, numa série de associações semânticas, que a estratégia de marca procura criar para os consumidores (Aaker, 2012; Silveira et al., 2011).

Conceptualmente, a estratégia de marca do projecto E.SU segue o conceito promocional do processo de interacções leves graduais (Adams, 2011; Berger e Schwartz, 2011). Esta nova concepção do marketing concebe as relações entre consumidores e marcas como tendo um funcionamento semelhante às relações interpessoais entre indivíduos, através de ocasiões de interacção leves e pontuais, que gradualmente aumentam de intensidade, permitindo criar ligações emocionais profundas. Este conceito concretiza-se na diminuição da publicidade directa, para uma ênfase do posicionamento estratégico (dispersão de mensagens da marca em vários media, e.g. imprensa, internet, televisão, etc.), e no *word-of-mouth* (conversar com amigos sobre marcas, e ver outras pessoas a usar), gerando um *framework* para a manutenção de interacções leves pontuais, o que torna a definição da identidade da marca um processo dirigido em concertação com as comunidades de consumidores; os consumidores são co-criadores da identidade da marca (Silveira et al., 2011:5).

As características da identidade de marca estão organizadas numa aplicação específica do modelo de identidade de marca (Aaker, 2011; Silveira et al., 2011) ao projecto E.SU, consultável no Anexo F.

8.5 Análise SWOT

A análise SWOT permite avaliar, de forma generalizada, as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do projecto (Kotler et al., 2010:71), fazendo um resumo dos objectivos do plano, e em simultâneo perspectivar pontos essenciais da estratégia de implementação.

Forças	Fraquezas
<p>1. Planeamento Personalizado – introdução no mercado de um conceito inovador, correspondente a uma necessidade de um segmento de mercado específico e opinion-maker;</p> <p>2. CRM/IT – facilidade de relacionamento com clientes (B2C e B2B), através do conhecimento de preferências individuais e padrões de consumos, facilitados pela tecnologia da plataforma;</p> <p>3. Acessibilidade de Plataforma – simplificação operacional de processos turísticos para consumidores e fornecedores, garantindo em simultâneo uma maior satisfação de consumidores, maior volume de negócios para fornecedores, e um controlo de qualidade e autenticidade das experiências consumidas;</p> <p>4. Legitimidade da Informação – alto grau de actualidade, veracidade e disponibilidade da informação, obtida directa e automaticamente de fornecedores e parceiros;</p>	<p>1. Localização – limitação do desenvolvimento do projecto num contexto regional, resultando em fraca presença de mercado global;</p> <p>2. Especificidade de Mercado-Alvo – Concepção do serviço dificulta o seu usufruto num modelo massificado, e penetração no mercado <i>mainstream</i>;</p> <p>3. Distribuição Digital – níveis decrescentes mas ainda significativos de consumidores com receio em relação a pagamentos via internet, que pode causar desconfiança inicial na utilização da plataforma;</p> <p>4. Dificuldade Re-branding – dificuldade de consolidação de nova marca e novos conceitos em região com marca turística (de massas) muito marcada, apesar de em declínio;</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>1. Potencialidade de Expansão – baixo custo de implementação cria grande potencial de expansão dos serviços para aplicação em outras regiões, cidades, etc.;</p> <p>2. Escala de Cooperação – envolvimento cooperativo de agentes regionais, criando dinâmica colaborativa na cadeia de valor associada, e fortalecendo o potencial de marca turística;</p> <p>3. Revitalização de Recursos Turísticos – recuperação de recursos turísticos ineficientes ou desaproveitados, para inovação e actualização de processos de novo modelo turístico, e aumento de volume de negócios do destino;</p>	<p>1. Estagnação Económica – incerteza e risco quanto ao consumo de serviços, no contexto da crise económica internacional;</p> <p>2. Padrão desenvolvimento tecnológico – usufruto total dos serviços requer competências e utensílios tecnológicos não acessíveis a todos os consumidores;</p> <p>3. Competição e Indisponibilidade de agentes para cooperar – falta de confiança dos agentes locais na plataforma ou nos seus competidores para a cooperação interna;</p>

4. Tecnologia e Media – desenvolvimento contínuo de novas aplicações e formas de acesso aos serviços, através de instrumentos da internet, bem como parcerias com outros agentes de comércio electrónico e conteúdos multimédia;	4. Complexidade Operacional Plataforma – complexidade de funcionamento da plataforma, que detêm grande volume de dados, que pode comprometer rapidez ou operacionalidade;
--	---

Quadro Análise SWOT – Quadro 31

9.0 Estratégia de Implementação

9.1 Marketing-Mix

A estratégia de marketing refere-se ao modo de estabelecer e desenvolver relações rentáveis com os consumidores (Kotler, 2010), através de uma visão conjuntural do sector e das suas necessidades num contexto de desenvolvimento sustentável (Pomering et al., 2011). Esta estratégia concretiza-se no Marketing-Mix, o conjunto de instrumentos de marketing controláveis através dos quais o projecto interage com os mercados-alvo, consistindo em toda a actividade realizada para influenciar a procura dos serviços fornecidos (Kotler et al., 2010).

O Marketing Mix consiste em quatro grupos de variáveis: Product, Price, Place e Promotion; que correspondem, na óptica do consumidor, a quatro facetas de procura: Consumer, Cost, Convenience, Communication) (Gordon, 2012); a correlação entre estes factores determina o índice de satisfação do consumidor (Kotler et al., 2010).

9.1.1 Product (Serviço) e Consumer (Consumidor)

O produto tem uma natureza intangível, funcionando como um serviço: a facilitação, através de soluções digitais, do planeamento e consumo autêntico e personalizado, da experiência de um destino ou conceito turístico-cultural, com práticas de co-criação.

A configuração do serviço é feita a partir dos quatro conceitos na base da identificação da oportunidade de negócio decorrente da necessidade do consumidor:

1.	Permite a mediação digital entre consumidor e destino, dando ênfase à criação de uma experiência interactiva, baseada no consumo de conteúdos criativos e <i>long tail</i> ; relacionados com a imagem de destino;
2.	Permite interacção directa e personalizada do consumidor com o destino, para a co-criação de experiência autêntica que fornece conteúdos (foto, vídeo, etc.) criativos para narrativa/recorção pessoal;
3.	Fornecer, através da internet, um modelo de distribuição interactivo, dinâmico, e seguro, e através das propriedades semânticas da web, a promoção personalizada, automática e inteligente da oferta do destino, segmentada para a especificidade de cada consumidor;
4.	A conjugação de forças dos fornecedores (reduz custos, aumenta volume negócio), permitindo uma oferta de destino articulada, mais completa e satisfatória, é resposta aos problemas do sector turístico-cultural;

Factores de Resposta a Oportunidade de Negócio – Quadro 32

A solução real para o consumidor, além dos factores referidos, concretiza-se em permitir ao consumidor co-criar uma experiência intangível/autêntica, que corresponda da forma mais fidedigna à sua concepção pessoal da experiência e personalidade; a plataforma permite materializar as experiências, clique a clique – de forma intuitiva, interactiva, segura e simples, – acompanhando o consumidor nas várias fases de consumo, antes, durante e depois, resultando num índice de satisfação elevado relativamente aos resultados do consumo, que promove a lealdade dos consumidores e o *word-of-mouth* positivo;

9.1.2 Price (Preço) e Cost (Custo)

A estratégia desta variável centra-se na prática de *value-based pricing*, procurando-se criar valor através do serviço, e a partir daí (e da percepção do consumidor desse valor), definir os preços dos serviços.

O modelo de negócio E.SU prevê o funcionamento da plataforma num modelo *Freemium*. Este conceito, um *pormanteau* de *free* e *premium*, concretiza-se no fornecimento gratuito de um serviço (tipicamente, digital), possivelmente suportado por publicidade, para adquirir uma base de clientes através de *word-of-mouth*, *networking* e técnicas de marketing digital, para de seguida oferecer serviços de valor acrescentado numa versão aumentada do serviço, pelo pagamento de uma taxa *premium*, ao núcleo consolidado de consumidores (Teece, 2010).

O projecto utiliza as outras variáveis do Marketing-Mix para criar percepção do valor na mente do consumidor, ajustando depois os preços (Kotler, 2010:305).

9.1.2.1 – Display Advertising (B2B)*

Banner/Formato	Dimensões	Preço p/ Localização	
		C.P.M.	R.O.S.
MREC	300x250	20 €	10 €
LB XL EXPANSÍVEL	960x60 / 960x160	50 €	30 €
LAYER	800x600 / 15”	150 €	125 €
TAKEOVER	24.00h/exclusivo	10.000 €	-

* – Considera-se que o preço médio por permissão de *views*, a pagar pelo anunciante (em preço de penetração) corresponde a 36€.

Tabela de Preços para Serviços de Display Advertising – Quadro 33

9.1.2.2 – Modalidades Premium**

Modalidade:	Singular	Premium	Premium Plus
Duração	Utilização Única	Semestral	Anual
Fornecedor	50€	200 €	295 €
Grupo (+2)	100€	450 €	650 €

** – No primeiro ano, como estratégia de marketing, o serviço *premium* estará disponível apenas para agentes fornecedores, com uma oferta especial no programa *Premium Plus*, por 295€.

Tabela de Preços de Serviços Premium – Quadro 34

9.1.3 Place (Distribuição) e Convenience (Conveniência)

A estratégia de distribuição prevê uma integração multi-canais (Jaokar e Fish, 2006), num processo de marketing inteligente que usa a *web* como motor de vendas (Kotler et al., 2010).

A distribuição dos serviços será feita a partir de dois canais (digitais):

1. IP Session (Internet/PC) para o interface web;
2. Narrowcast (smartphone/gadget), para o interface mobile;

Esta estratégia permite também estabelecer um modelo de marketing directo, em que as relações e transacções comerciais envolvem contacto directo entre cliente e fornecedor do serviço (Kotler, 2010).

9.1.4 Promotion (Promoção) e Communication (Comunicação)

A estratégia de promoção é concebida tendo por base acções de marketing interativo/social. Este é considerado o futuro do relacionamento com os consumidores (Bhargava, 2012; Chaffey, 2012; Guarino, 2012), ao estabelecer uma relação estreita com tecnologias digitais e permitir um contacto directo com o consumidor (Shoemaker et al., 2007), potenciando a sua satisfação a curto e longo prazo (Kotler et al., 2010).

9.1.4.1 Marketing Interactivo, SEO e SMO

As práticas de SEO e o SMO são os pontos centrais da estratégia de marketing *online*, o modelo de marketing directo em maior crescimento (Kotler et al., 2010).

SEO (Search Engine Optimization)
1. Práticas de SEO adaptadas ao algoritmo Panda/Farmer (Google), com ênfase nos conteúdos originais, novos e relevantes;
2. Optimização e Agregação de Conteúdos, com ênfase na produção de conteúdo adaptado ao mercado-alvo de consumidores;
3. Optimização inter-canais e inovação de publicidade digital, com ênfase na articulação de conteúdos (formato e localização), aliada a inovação dos anúncios e prática de remarketing através do Google Ads;

Estratégias SEO – Quadro 35

SMO (Social Media Optimization)	
1.	Estratégia/Democratização da presença <i>web</i> em plataformas sociais: Facebook, Youtube, Flickr...;
2.	Concentração de esforços publicitários e diálogo com potenciais consumidores nas variadas plataformas, acompanhados de possibilidade de utilização dos serviços E.SU através de outras contas;
3.	<i>Gamification</i> – criação de conteúdos lúdicos (animações, jogos quis e similares, de temática/conteúdo ajustado ao público-alvo, para disponibilização na plataforma E.SU e outras plataformas sociais;
4.	Co-criação e co-curadoria de conteúdos e informação, disponibilizada a utilizadores registados na plataforma, num modelo de crowdsourcing de UGC, para envolvimento da comunidade de utilizadores;
5.	Contratação e Patrocínio de especialistas de comunidades online (bloggers, opinion-makers), com benefícios de informação ou descontos, para promoção junto de segmentos e nicho na sua área de influência;

Estratégias SMO – Quadro 36

Em correlação com a construção de identidade de marca, a partir de interacções leves, a variável da promoção inclui também uma forte componente de iniciativas de marketing interactivo (centradas em conteúdos vídeo e interacção com dispositivos móveis):

Marketing Vídeo	
1.	Articulação de conteúdos de Plataforma com conta no Youtube (segundo motor de busca essencial);
2.	Promoção de conteúdos UGC submetidos, como <i>word-of-mouth</i> digital, concretizado em vídeo;

Estratégias Vídeo – Quadro 37

Marketing Mobile	
1.	Criação de versão de Plataforma E.SU otimizada para consulta via dispositivo móvel;
2.	Colocação de Códigos QR em espaço urbano, com informação exclusiva e oportunidades de desconto para leitura através de dispositivo móvel;
3.	Tagging Reality – utilizar objectos da vida real, prédios ou imagens, como tags semânticos, para utilizadores desbloquearem e acederem a conteúdos virtuais interactivos (sensíveis a especificidade de geolocalização), via dispositivo móvel, através de plataforma Layar;

Estratégias Mobile – Quadro 38

9.1.4.2 CRM

O consumo contínuo de clientes existentes gera mais receita e menos despesa do que a angariação de novos clientes, pelo que a promoção de lealdade aos serviços junto dos consumidores é parte essencial da estratégia de promoção do projecto E.SU, pretendendo-se fornecer um tratamento personalizado e a nível individual a cada consumidor, através da gestão da relação plataforma-consumidor via CRM (Kotler et al., 2010).

A estratégia de CRM do projecto visa providenciar um serviço de excelência ao consumidor, acompanhando a sua interacção com a plataforma em tempo-real, e a partir de dados individualizados, recolhidos a partir da informação de consumidor (questionários e

fichas de perfil) customizar individualmente a oferta, serviços, mensagens e propostas de valor a apresentar, e no geral, a interacção de cada consumidor com a plataforma.

A promoção de CRM no projecto E.SU tem duas vertentes:

1. Acesso a Chat Online, em tempo-real, embutido na página da plataforma, com gestor do nicho correspondente, para acompanhamento do processo de interacção e consumo;
2. Relacionamento personalizado, através de tratamento automático de informação na base de dados, e correspondência de sugestões de consumo;

A gestão de CRM através da base de dados incorpora as seguintes quatro funções:

1.	Definição automática de comportamento de consumidores-alvo, de onde vêm, o que compram, e quais são os seus interesses de consumo; observação de conteúdos mais relevantes para o marketing dos serviços;
2.	Catálogo e organização automática de dados (identificação, contactos, datas de frequência, hábitos e preferências de consumidores) e geração de previsões estatísticas sobre consumidores futuros (consumidores detêm poder de edição de informação pessoal, preferências, e intenção de <i>opt in</i> ou <i>opt out</i>);
3.	Análise humana e segmentada dos dados, de acordo com demografia e psicografia; criação de perfis de interesse ajustados à procura real do mercado, desenvolvimento de programas e ênfase de oferta correspondentes;
4.	Segmentação dos consumidores (formação de grupos, de acordo com dados); Clustering (preparação de ofertas e programas específico para cada cluster e indivíduos); Modeling (identificação de procura deste cluster e atração de novos consumidores a partir de promoção de programas para esses clusters);

Estratégias CRM (Shoemaker et al., 2007) – Quadro 39

Estas actividades de CRM são o conceito central da estratégia de promoção de serviços, permitindo gerir com eficiência e relevância a informação detalhada para cada consumidor, seleccionando os pontos de contacto mais relevantes para maximizar a lealdade do consumidor (Kotler et al., 2010), e fornecem a matriz para a estratégia de conteúdos a utilizar nas outras formas de promoção e comunicação com o consumidor.

9.2 Protótipo Tecnológico

O funcionamento do projecto E:SU assenta na gestão de uma base-de-dados e plataforma de interface, que permita a edição e disponibilização dos conteúdos, alojada em servidor *web*, acessível *online*.

Os planos para a construção da plataforma estão divididos em duas categorias: a primeira, relativa à engenharia informática e linguagens de programação, entre outros aspectos técnicos; a segunda, relativa ao design do interface para a interacção com a plataforma, que integra algumas imagens modelo do protótipo da plataforma.

9.2.1 Composição e Estrutura Tecnológica

Internet Protocol (IP)	Alojamento em protocolo IPv6;
Linguagens de Programação	HTML5; Python; JSP; SQL; C++11; Crack (LLVM);
Alojamento de Dados	Cloud-computing (SLA e QoS);
Aplicações Mobile	Programação em formato Mobile e Portable Executable, em C++11 e JavaFx, para sistema operativo Android e iOS;
Widgets <i>Web</i>	Aplicações GUI e API

Componentes Tecnológicos – Quadro 40

9.2.2 Composição Prototípica do Interface;

A concepção da plataforma de interface, resultante da conjugação da visão do investigador-empendedor, com as apreciações técnicas dos outros promotores, é caracterizada e concretizada na arte conceptual (Demo Screens), apresentada no Anexo G.

10.0 Requisitos para a Implementação

10.1 Requisitos Legais e Compliance (Regulamento)

O desenvolvimento do projecto implica o cumprimento de variados requisitos legais e regulamentares, de forma a garantir a legitimidade e legalidade do funcionamento do projecto. Estes requisitos dividem-se em cinco parâmetros, a de constituição, licenciamento, registo de propriedade, comunicações institucionais, e responsabilidade civil:

Constituição Legal	Modelo de pacto social: Sociedade por quotas de responsabilidade limitada; Obtenção de Certificado de admissibilidade de firma ou denominação; Firma: “E.SU – Sistema Electrónico de Interactividade Turístico-Cultural do Sul, Lda”; Execução em Balcão “Empresa na Hora”;
Código das Sociedades Comerciais – Decreto-Lei n.º 76-A/2006 de 29 de Março; Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de Julho; Decreto-Lei n.º 33/2011, de 7 de Março;	
Licenciamento da Actividade	Inscrição no Registo Nacional de Turismo, para o exercício de actividades de: Agência de Viagens e Turismo; Empresa de Animação Turística;
Decreto-Lei n.º 61/2011 de 6 de Maio; Decreto-Lei n.º 108/2009 de 15 de Maio; Portaria n.º 1087/2010 de 22 de Outubro de 2010;	
Comunicações a Entidades	Comunicação à ANACOM do estatuto da empresa como fornecedor de serviços na Sociedade da Informação (Comércio Electrónico):
Decreto-Lei n.º 7/2004, de 7 de Janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 62/2009, de 10 de Março	
Registo de Propriedade	Registo de Patente do Sistema e Software [INPI] Registo de Marca e Design [INPI]
Código da Propriedade Industrial – Decreto-Lei n.º 143/2008, de 25 de Julho; Portaria n.º 479/2010, do Ministério das Finanças, de 12 de Julho;	
Responsabilidade Civil	Participação no Fundo de Garantia de Viagens e Turismo (FGVT) Disponibilização do Livro de Reclamações;
Portaria n.º 224/2011, de 3 de Junho; Portaria n.º 1288/2005, de 15 de Dezembro;	

Natureza e Fundamento Requisitos Legais – Quadro 41

10.2 Candidatura a Programa de Apoio

A implementação do projecto envolve a candidatura a um apoio do PRODER (Programa de Desenvolvimento Regional), no contexto do Sub-Programa 3, para a Dinamização das Áreas Rurais, no Interior do Algarve Central, concurso executado pela Associação IN LOCO,

sediada em São Brás de Alportel. A candidatura enquadra-se na medida 3.1, que tem como temática o objectivo da diversificação da economia e criação de emprego.

O projecto E.SU submeterá a sua candidatura à Acção 3.1.2, dedicada à Criação e Desenvolvimento de Microempresas, que se destina a apoiar projectos cujo ramo de actividade pode ser alvo de delimitação no âmbito dos Planos de Desenvolvimento Local (PDL), e em coerência com as necessidades dos territórios locais. A candidatura será entregue no final do mês de Junho, em correlação com a entrega do presente projecto de tese, podendo mais informação ser fornecida no acto de defesa da presente tese.

10.3 Estabelecimento de Parcerias

O desenvolvimento do projecto envolve o estabelecimento de duas parcerias com empresas algarvias creditadas e com uma forte componente de inovação: a way2inov, Lda., pertencente ao GROUPWAY2, e a Inesting, Marketing Tecnológico, S.A., ambas sediadas em Faro.

10.3.1 way2inov, Lda.

A way2inov é uma empresa que fornece soluções tecnológicas de *software* e consultoria, com o objectivo da criação de soluções personalizadas que permitam potenciar a inovação nos projectos dos clientes.

Tem o escritório estabelecido em Faro, e uma loja no Campus de Gambelas da UAlg, no edifício da Faculdade de Economia.

O contributo da way2inov para a implementação do projecto E.SU será através do desenvolvimento e programação da base de dados e plataforma de interface do projecto, bem como o seu alojamento *web* e restantes aspectos de manutenção.

10.3.2 Inesting, Marketing Tecnológico, S.A.

A Inesting é uma empresa que funciona como agência de marketing digital, actuando na área do *web* e *mobile* marketing, fornecendo também soluções personalizadas para cada projecto, para a construção de presença e imagem na *web*.

Com o centro de produção principal localizado em Faro, a Inesting tem escritórios em Lisboa e S. Paulo, e uma carteira de clientes de referência diversificada.

O contributo da Inesting para a implementação do Projecto E.SU passará pela criação e implementação do plano de marketing, com ênfase na estratégia above the line e comunicação digital, em articulação com a criação de uma identidade e imagem de comunicação do projecto.

11.0 Estratégia de Desenvolvimento

11.1 Estratégia de Entrada e Crescimento

A estratégia de crescimento corresponde à estratégia da empresa para alcançar uma maior quota de mercado, incluindo a estratégia para a inovação (novos serviços) e internacionalização (novos clientes), assente no instrumento clássico da matriz de Ansoff (Kyläheiko et al., 2011).

Esta estratégia divide-se em várias fases de iniciativa, elas próprias também divisíveis em etapas, num processo gradual de entrada no mercado e crescimento.

1ª Fase – Penetração de Mercado

- A) Garantir a quota de mercado e objectivos específicos previstos para o projecto, via aplicação do marketing-mix, práticas de precagem competitiva e esforço promocional;
- B) Estabilizar o domínio da quota de mercado, via composição de CRM e apoio ao cliente;
- C) Implementação dos programas de lealdade (Modalidades Premium), e consolidação da estratégia de marketing *online*;

2ª Fase – Desenvolvimento de Produto (Serviço)

- A) Desenvolver e introduzir os serviços do Projecto E.SU para formatos *Mobile* e *IPTV*;

3ª Fase – Desenvolvimento de Mercado:

- A) Em coordenação com o desenvolvimento dos novos serviços, estabelecer novos canais de distribuição *Mobile* e *IPTV*, para a sua introdução no mercado;
- B) Aceder a novos mercados geográficos, com cedência do *software* da plataforma via franchising;
- D) Criar novas bases de clientes, via adição de novas categorias de experiência à plataforma, a partir de dados mais relevantes obtidos via CRM;

4ª Fase – Diversificação dos Serviços:

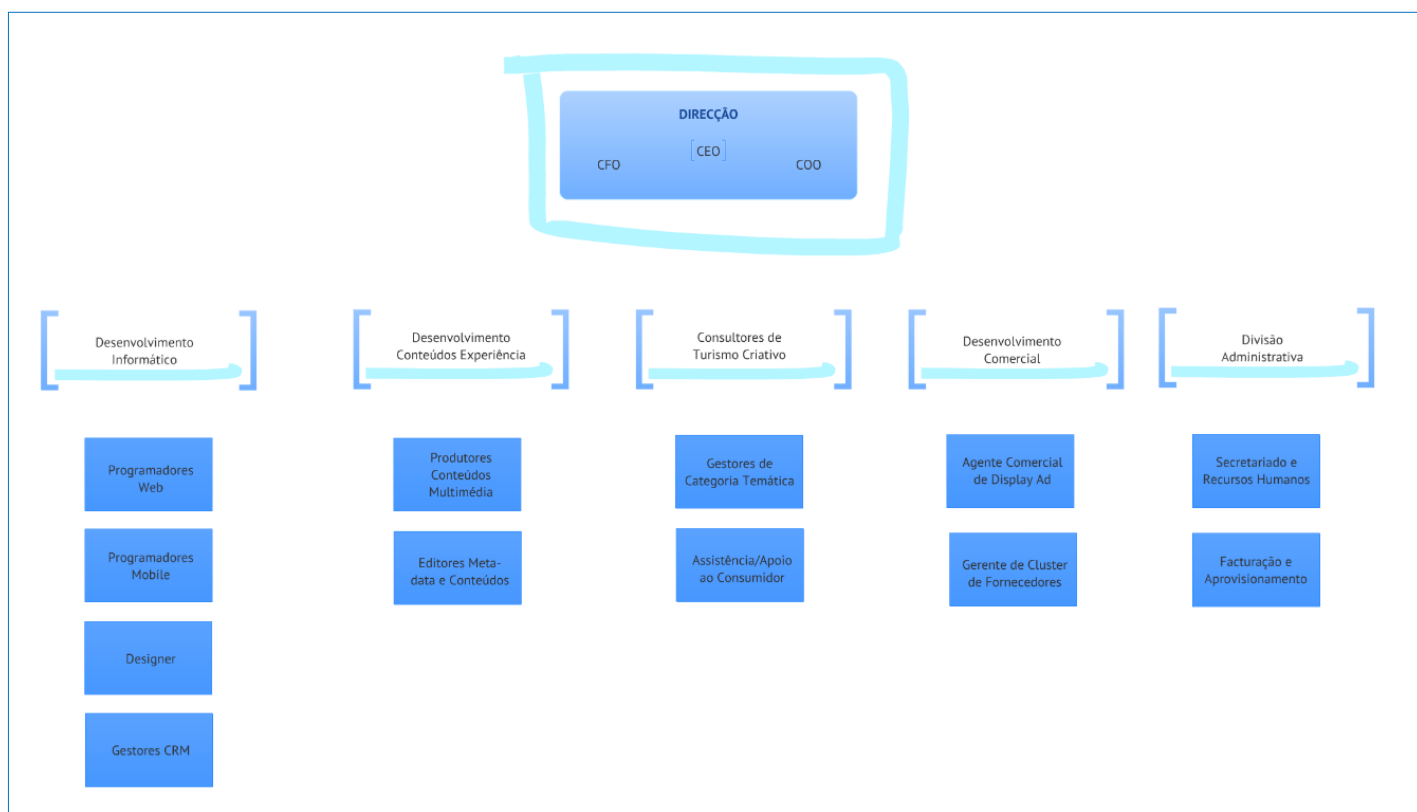
- A) (Integração Horizontal) – Exploração da marca e da base de clientes existente para os anteriores serviços para desenvolver novos produtos, de índice tecnológico ou outro;
- B) Hipóteses de diversificação: comercialização de *gadgets* e ferramentas tecnológicas para viajantes; edição e publicação de material especializado sobre experiências; comercialização de material de papelaria (*travel journals* customizáveis); comercialização de vestuário exclusivo da marca;

11.2 Estrutura Organizacional

A implementação do projecto E.SU prevê a criação de uma empresa *start-up*, e portanto um funcionamento através de uma organização. Esta organização corresponde às regras, mecanismos e autoridade de natureza formal que coordenarão o trabalho desenvolvido de forma a cumprir as metas definidas (Chang et al., 2011). A estrutura organizacional representa as opções de administração dos recursos, podendo também representar os diferentes métodos de gestão utilizados para a execução dos objectivos organizacionais (Zheng, 2010).

11.2.1 Organigrama

A estrutura organizacional do projecto E.SU, funcionando como um modelo híbrido do modelo linear e do modelo funcional, é consignada na seguinte figura:



Organigrama (Estrutura Organizacional) – Figura 7

Neste modelo, um órgão directivo, composto por três executivos, dirige 5 divisões distintas (Desenvolvimento Informático, Desenvolvimento de Conteúdos-Experiência, Consultores de Turismo Criativo, Divisão Comercial e Divisão Administrativa), com áreas de actividade e tarefas distintas; em cada uma é designado um gestor intermédio que orienta cada colaborador e estabelece a ligação com os elementos da direcção.

11.3 Fontes de Financiamento

O Financiamento do Projecto E:SU será feito com recurso a duas rubricas essenciais, Capital Próprio e Incentivos.

Na rubrica do Capital Próprio, estão abrangidas duas modalidades de investimento: as entradas dos promotores, quer em numerário, quer através da valorização dos intangíveis; e o contributo de parceiros de capital, especificamente, parceiros estratégicos, que suportarão determinados custos variáveis/operacionais.

Na rubrica dos Incentivos, estão abrangidos os incentivos a fundo perdido obtidos a partir do programa PRODER, que pode corresponder a 60% do investimento, com o cumprimento de um parâmetro específico.

Desta forma consegue-se um financiamento equilibrado, que não implica um risco de investimento demasiado elevado, e não supõe a contracção de dívidas através do recurso a capital alheio.

11.4 Análise de Risco Crítico

A análise de risco pretende fazer uma ponderação criteriosa dos riscos inerentes ao desenvolvimento e implementação do projecto E.SU, permitindo em simultâneo planificar estratégias de resposta e preparar a equipa de implementação para os riscos existentes (Kalogeras et al., 2012). O seguinte quadro regista os principais riscos, de acordo com a sua categoria e/ou gravidade, em referência à análise SWOT realizada.

Categoria de Risco	Grau	Factor Contribuinte	Iniciativa de Mitigação	Estado da Situação
Risco de Produto (Serviço)				
Incapacidade de implementar empresarialmente o projecto E.SU;	A	- Ter um plano de negócios mal desenvolvido;	- Apoio do AUDAX na produção do plano de negócios;	Perspectiva positiva de implementação do projecto a curto-prazo;
		- Não encontrar parceiros tecnológicos;	- Parceria com empresa way2inov para o desenvolvimento técnico;	
Risco de Mercado				
Desenvolvimento imprevisível do mercado;	B	- Consumidores não reconhecerem o valor do serviço;	- Comunicação constante c/ clientes e adição de vantagens <i>premium</i> aos serviços;	Criação e distribuição de webzine, via <i>online</i> , com função de newsletter para todos os consumidores <i>premium</i> - primeira edição terminada;
		- Experiência de marketing limitada do empreendedor;	- Parceria com Inesting para desenvolvimento e implementação do plano	

			de marketing digital;	
Risco Humano				
Incapacidade de gestão operacional do projecto;	B	- Experiência de gestão limitada do empreendedor;	- Junção de membros experientes à equipa de promotores;	Envolvimento de Paulo Bernardo, coordenador regional da ANJE, e parceria para o uso de <i>software</i> de gestão profissional (ANJE);
		- Complexidade da gestão de <i>start-up</i> no início da actividade;	- Utilização de ferramentas tecnológicas de apoio à gestão;	
Risco Financeiro				
Incumprimento de metas/objectivos específicos;	B	- Não angariar o investimento necessário;	- Identificar fonte de financiamento principal: PRODER;	Candidatura ao PRODER submetida para aprovação, e discussão de orçamento e plano de acção rigorosos em curso;
		- Não gerar <i>cash-flow</i> adequado para a actividade continuada;	- Desenvolvimento de plano de acção e orçamento;	
Risco Competitivo				
Fragilidade do projecto E.SU no ambiente competitivo da web;	B	- Instabilidade da estrutura organizacional e sistema de processos;	Definição de objectivos e declaração estratégica em plano rigoroso;	Iniciativas preliminares planeadas, a avaliar regularmente durante a implementação do projecto;
		- Inexistência de plano de contingência;	Análise de risco preliminar, contida no presente documento, e contacto com consultor financeiro;	

Tabela de Análise de Risco Preliminar – Quadro 42

11.5 Projecção de Vendas

A planificação do desenvolvimento do Projecto E.SU inclui também uma breve projecção de vendas (primeiro ano), cujo cálculo se relaciona com as seguintes premissas e estimativas:

1.	Sem vendas no primeiro mês – Fase de testagem BETA do interface, e networking inicial;
2.	Variável da Sazonalidade – períodos de maior intensidade (Verão/Natal); períodos de menor intensidade (Janeiro/Fevereiro, Outubro/Novembro);

3.	Objectivo de taxa de conversão (de consumo de experiências) mínima entre 9 e 16%;
4.	Número de visitas [pageviews]; – previsão de um volume mínimo de 1.000.000 no primeiro ano;
5.	Número de utilizadores únicos [users]; – previsão de um volume mínimo de 50.000 no primeiro ano;

Premissas Iniciais da Projecção de Vendas – Quadro 43

11.5.1 Ano Um

Junho – Setembro
<p>Submissão de Candidatura e Implementação regulamente;</p> <p>Lançamento do Projecto, e testagem (BETA) do interface;</p> <p>Networking intenso, para angariação de fornecedores/habituação de utilizadores ao conceito;</p> <p>Lançamento de campanha de marketing digital;</p> <p>Volume de vendas e facturação com níveis nulos (0€);</p>
Outubro
<p>Passagem da barreira dos 25.000 pageviews (900€);</p> <p>Primeira facturação: 50 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (14.750€);</p> <p>Meta dos 500 utilizadores únicos registados;</p>
Novembro
<p>Passagem da barreira dos 45.000 pageviews (720€);</p> <p>Facturação: 15 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (4.425€);</p>
Dezembro
<p>Novo esforço de networking;</p> <p>Reforço da campanha de marketing digital;</p> <p>Passagem da barreira dos 85.000 pageviews (1440€);</p> <p>Facturação: 40 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (11.800€);</p> <p>Meta dos 5.000 utilizadores únicos;</p>
Janeiro/Fevereiro
<p>Passagem da barreira dos 90.000 pageviews (360€);</p> <p>Facturação: 10 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (2.950€);</p>
Março
<p>Passagem da barreira dos 125.000 pageviews (1.260€);</p> <p>Facturação: 20 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (5.900€);</p>
Abril
<p>Passagem da barreira dos 200.000 pageviews (2.700€);</p> <p>Facturação: 35 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (10.325€);</p> <p>Meta dos 25.000 utilizadores únicos;</p>
Maio
<p>Novo esforço de networking;</p> <p>Reforço da campanha de marketing digital;</p>

Passagem da barreira dos 500.000 pageviews (10.800€); Facturação: 50 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (14.750€);
Junho
Passagem da barreira dos 700.000 pageviews (7.200€); Facturação: 40 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (11.800€);
Julho
Passagem da barreira dos 800.000 pageviews (3.600€); Facturação: 45 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (13.275€);
Agosto
Passagem da barreira dos 900.000 pageviews (3.600€); Facturação: 50 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (14.750€);
Setembro
Passagem da barreira dos 1.000.000 pageviews (3.600€); Facturação: 45 pacotes <i>premium</i> para fornecedores (13.275€); Formulação das Projecções para o próximo ano; Meta dos 50.000 utilizadores únicos registados;
Total Primeiro Ano
Meta de 1.000.000 de pageviews – com geração de receitas na ordem total de 36.000€; Meta dos 50.000 <i>users</i> únicos; Venda de 390 pacotes <i>premium</i> , gerando receitas na ordem total de: 114.641€;

Previsões da Projecção de Vendas (Ano Um) – Quadro 44

12.0 Avaliação Financeira

O presente capítulo corresponde a uma sintetização dos dados financeiros necessários para a planificação da implementação do projecto, bem como a avaliação da sua viabilidade financeira por parte de agentes ou investidores.

12.1 Plano de Custos de Desenvolvimento

O caderno de encargos para o desenvolvimento técnico da plataforma, consultável como Anexo I, foi orçamentado pelos parceiros way2inov, e prevê um investimento inicial total de 127.050,0 €, dos quais 44.250 são referentes ao investimento no Total Activo não Corrente. Outros custos relacionados com a implementação empresarial, custos com pessoal, investimento em fundo de maneiio e outras rubricas estão consignados na análise financeira.

12.2 Objectivos Específicos e Previsão de Receitas

O presente projecto tem objectivos específicos de dois tipos: o primeiro tipo relacionado com o sucesso comercial; o segundo tipo, com a geração de retorno financeiro;

O critério de medição do primeiro tipo passa pelos objectivos dos 1.000.000.000 acessos (*pageview*) no primeiro ano de funcionamento da plataforma, correspondente à frequência de 50.000 utilizadores únicos. Estes resultados serão a base dos argumentos de promoção comercial e da angariação de anunciantes e fornecedores *premium*.

O critério de medição do segundo tipo passa pelos objectivos da geração de receitas, 36.000€ relativos ao *display advertising*, referente ao número de *pageviews* registados, e a 114.641€, relativo às receitas resultantes de vendas de serviços *premium* aos fornecedores locais, num montante total corresponde a 150.641€ de receitas no primeiro ano.

12.3 Análise Financeira e Indicadores de Avaliação de Investimento

A avaliação financeira do projecto E.SU foi realizada a partir do modelo de avaliação financeira do plano de negócios disponibilizado pelo IAPMEI, no seu modelo adaptado por parte do AUDAX, organismo do ISCTE-IUL.

A avaliação financeira e todos os respectivos cálculos e projecções são realizados numa perspectiva realista e modesta, em referência apenas ao mercado original de implementação (o Algarve), e não extrapolando para a especulação sobre o potencial de internacionalização ou licenciamento local via *franchising*, estando consultáveis, na íntegra, como Anexo J.

Em suma, a análise financeira do negócio perspectiva um crescimento das vendas positivo, necessidades de financiamento são baixas, e uma estrutura de custos fixos leve. As conclusões da análise financeira apontam para uma rentabilidade com um VAL de 38.303€, uma TIR de 88,89%, e um *Payback period* de 02 anos.

13.0 CONCLUSÃO

13.1 Valor Teórico e Investigativo

A implementação do projecto E.SU permitirá explorar uma oportunidade de mercado de elevado potencial, com um relativamente reduzido esforço de investimento.

O presente projecto de investigação, que concilia, em simultâneo, um carácter académico (seguindo uma metodologia para a legitimação do conhecimento produzido), e um carácter empreendedor (produzindo um plano de negócios que prepara a implementação pragmática desse mesmo conhecimento), permite estabelecer um precedente de inovação.

A sua configuração através da metodologia de investigação-acção e SSM permitiu, a partir de dados qualitativos, definir uma situação problemática, para a qual a solução representa uma oportunidade de negócio, cuja implementação é programada no plano de negócios; através da

mesma metodologia SSM, esse planeamento foi feito de forma pragmática e em imediato contacto directo com a realidade de mercado e seus agentes, possibilitando uma implementação mais segura e uma melhor proposta de valor.

Assim, o projecto possibilitou aprendizagem sistematizada para o investigador-empendedor (e produção de conhecimento académico), tal como a preparação de um projecto inovador fundamentada na realidade observada empiricamente, e com potencial elevado de geração de valor e riqueza.

É assim essencial, em investigação futura, explorar aprofundadamente a relação de causalidade e benefícios da utilização da investigação-acção e metodologia qualitativa SSM como instrumentos de investigação de negócio, e como método ambivalente de potenciação, quer da canonicidade do conhecimento, quer do pragmatismo conceptual da sua aplicação empresarial, constituindo um processo que consegue unir com benefícios mútuos o mundo académico e o sector económico.

13.2 Valor Conceptual e Técnico

O projecto E.SU foi concebido como a resposta à situação problemática observada, a partir da qual se definiram quatro facetas fundamentais; a partir dessas quatro facetas, respectivamente, foram definidas as quatro características essenciais do projecto:

1.	A mediação digital é o instrumento essencial para a criação da experiência interactiva, imagem de destino, e <i>driver</i> do consumo de produtos criativos e <i>long tail</i> ;
Projecto E.SU é uma plataforma digital, de interface web e mobile, que promove experiências turístico-culturais autênticas, através de interacção e conteúdos multimédia, possibilitando uma experiência virtual prévia do destino.	
2.	O valor para o consumidor é a interacção directa e personalizada com o destino, co-criando uma experiência autêntica que fornece conteúdos (foto, vídeo, etc.) criativos para narrativa/recorção pessoal;
A principal funcionalidade do Projecto E.SU é a personalização e programação interactiva da experiência de férias, por parte do utilizador, acompanhada de aplicações móveis que permitem criar conteúdos em interacção directa com o destino, e partilhá-los posteriormente no seu perfil na plataforma;	
3.	Internet (semântica) é o canal essencial de promoção e distribuição decisivo para a interacção entre consumidor e destino (oferta), de forma dinâmica, personalizada, automática, segura, e interactiva;
Todo o processo de consumo (reserva e compra) da experiência é efectuado via interface web, de forma digital e <i>online</i> ; esta funcionalidade permite uma transacção comercial única e segura;	
4.	A conjugação de forças dos fornecedores (reduz custos, aumenta volume negócio), permitindo uma oferta de destino articulada, mais completa e satisfatória, é a chave da resposta aos problemas do sector turístico-cultural;
Cada experiência consumida por cada utilizador é um serviço integral, composto por ofertas complementares de	

vários fornecedores através da sua articulação; desta forma, potencia-se uma maior satisfação final do consumidor, e a cooperação entre agentes locais, com as consequências da sustentabilidade e melhor imagem global do destino.

Correlação entre Oportunidade de Negócio e Concepção Projecto – Quadro 45

A viabilidade conceptual e técnica do projecto foi também analisada, no âmbito de aplicação da metodologia SSM, por um painel de peritos e *stakeholders* (do sector público e privado), com influência na área de negócio onde se observou a situação problemática, através de entrevistas qualitativas em formato de *focus group*.

Os resultados da análise podem ser conferidos nos anexos A e B, que constituem uma sistematização dos dados qualitativos recolhidos, durante o *focus group*, atestando a viabilidade conceptual e técnica do projecto E.SU.

13.3 Valor Financeiro

A viabilidade financeira pode ser avaliada a partir da projecção de resultados detalhados, consultável no Anexo G, correspondente ao Plano Financeiro do Projecto.

Como referido previamente, os indicadores relativos à viabilidade financeira do projecto apresentam resultados positivos e encorajadores de investimento.

As conclusões da análise financeira apontam para uma rentabilidade com um VAL de 38.303€, uma TIR de 88,89%, e um *Payback period* de 02 anos.

A aceitação da candidatura ao Programa PRODER, resultando no recebimento de apoio, pode representar mais um indicador da valia e viabilidade financeira do projecto.

Secções Anexas

14.0 BIBLIOGRAFIA

14.1 Livros/Monografias

Bryman, A. e E. Bell (2007), *Business Research Methods (2nd ed.)*. Oxford: Oxford University Press.

Gibbons, M. *et al.* (1994), *The New Production of Knowledge: the dynamics of science and research in contemporary sciences*. London: Sage Publications.

Jaokar, A. e T. Fish (2006), *Mobile Web 2.0: the innovator's guide to developing and marketing next generation wireless/mobile applications*. London: Futuretext.

Kaplan, J.M. e A.C. Warren (2007), *Patterns of Entrepreneurship*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P. *et al.* (2010), *Marketing for Hospitality and Tourism (5th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

Novelli, M. (2005), *Niche Tourism: Contemporary Issues, Trends and Cases*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Osterwalder, A. e Y. Pigneur (2010), *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Richards, G. e W. Munsters (Ed.) (2010), *Cultural Tourism Research Methods*. Oxfordshire: CAB International.

Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crow Business.

Sharda, N. (Ed.) (2010), *Tourism Informatics: Visual Travel Recommender Systems, Social Communities, and User Interface Design*, Hershey, New York: Information Science Reference, 1-21.

Shoemaker, S., R.C. Lewis e P.C. Yesawich (2007), *Marketing leadership in hospitality and tourism: strategies and tactics for competitive advantage*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

Simões, J.M. e C.C. Ferreira (Eds.) (2009), *Turismos de Nicho: Motivações, Produtos e Territórios*. Lisboa: CEG-UL.

14.2 Contribuições Trabalho Colectivo

Berrueta, D. *et al.* (2010), The Web of Data and the Tourism Industry, em Lytras, M. *et al.* (Ed.), *Digital Culture and E-Tourism: Technologies, Applications and Management Approaches*, Hershey: IGI Global, 75-89.

DeMaggio, M. (2010), Supporting and Promoting Tourism Network Systems through ICT applications, em Lytras, M. *et al.* (Ed.), *Digital Culture and E-Tourism: Technologies, Applications and Management Approaches*, Hershey: IGI Global, 105-122.

Kauppinen, T. *et al.* (2010), Geospatio-Temporal Semantic Web for Cultural Heritage, em Lytras, M. *et al.* (Ed.), *Digital Culture and E-Tourism: Technologies, Applications and Management Approaches*, Hershey: IGI Global, 48-64.

Ndou, V. (2010), New Approaches for Managing Tourism Complexity: Implications and Insights, em Lytras, M. *et al.* (Ed.), *Digital Culture and E-Tourism: Technologies, Applications and Management Approaches*, Hershey: IGI Global, 123-138.

Niu, X. (2010), A Study on Development Strategies of Tourism Cultural and Creative Industry, em Lytras, M. *et al.* (Ed.), *Digital Culture and E-Tourism: Technologies, Applications and Management Approaches*, Hershey: IGI Global, 65-74.

Osterwalder, A. e Y. Pigneur (2011), Aligning Profit and Purpose Through Business Model Innovation, em Palazzo, G. e M. Wetland (Eds.), *Responsible Management Practices for the 21st Century*, Lausanne: HEC Lausanne, 61-76.

14.3 Artigos Científicos (Publicações Periódicas)

Alvarez, M.D. (2010), Creative cities and cultural spaces: new perspectives for city tourism, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(3), 171-175.

Baggio, R. (2011), Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach, *Current Issues in Tourism*, 14(2), 183-189.

Barratt, M. *et al.* (2011), Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications, *Journal of Operations Management*, 29(4), 329-342.

Berger, J. e E.M. Schwartz (2011), What drives immediate and ongoing word of mouth?, *Journal of Marketing Research*, 48(5) 869-880.

Berne, C. *et al.* (2012), How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels, *Tourism Management*, 33(1), 205-214.

Binkhorst, E. e T.D. Dekker (2009), Agenda for co-creation tourism experience research, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311-327.

Blackburn, R. e D. Stokes (2000), Breaking down the barriers: using focus groups to research small and medium-sized enterprises, *International Small Business Journal*, 19(1), 44-67.

Brinckmann, J. *et al.* (2010), Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms, *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40.

Butler, R. (2010), Sustainability or stagnation? Limits on development in tourist destinations, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), 10-23.

Buhalis, D. e E. Michopolou (2011), Information-enabled tourism destination marketing: addressing the accessibility market, *Current Issues in Tourism*, 14(2), 145-168.

Candi, M. e R.J. Saemundsson (2011), Exploring the relationship between aesthetic design as an element of new service development and performance, *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 536-557.

Chang, H. *et al.* (2011), Complex organizational knowledge structures for new product development teams, *Knowledge-Based Systems*, 24(5), 652-661.

Checkland, P. (2010), Researching real-life: reflections on 30 years of action research, *Systems Research and Behavioural Science*, 27(2), 129-132.

Checkland, P. (2011), Autobiographical retrospectives: learning your way to ‘action to improve’ – the development of soft systems thinking and soft systems methodology, *International Journal of General Systems*, 40(5), 487-512.

Checkland, P. e M. Winter (2010), Process and content: two ways of using SSM, *Journal of the Operational Research Society*, 57(12), 1435-1441.

Cho, V. (2010), A study of the non-economic determinants in tourism demand, *International Journal of Tourism Research*, 12(4), 307–320.

Chwolka, A. e M.G. Raith (2012), The value of business planning before start-up – a decision theoretical perspective, *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385-399.

Decrop, A. (1999), Triangulation in qualitative tourism research, *Tourism Management*, 20(1), 157-161.

Decrop, A. (2010), Destination choice sets: an inductive longitudinal approach, *Annals of Tourism Research*, 37(1), 93-115.

Demil, B. e X. Lecocq (2010) Business model evolution: in search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.

Dunn, G., S. Baloglu, P. Brewer e H. Qu (2009), Consumer e-loyalty to online travel intermediaries, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1), 1-22.

Ess, C. e F. Sudweeks (2005), Culture and computer-mediated communication: toward new understandings, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1), 179–191.

Gordon, R. (2012), Re-thinking and re-tooling the social marketing mix, *Australasian Marketing Journal*, 20(2), 122-126.

Guo, L. (2010), Product design and financial performance, *Design Management Journal*, 5(1), 5-19).

Gursoy, D. (2010), Chaotic changes in distribution channels: implications for hospitality companies, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), 126-137.

Hermeking, M. (2005), Culture and internet consumption: contributions from cross-cultural marketing and advertising research, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(1), 192–216.

Hjalager, A. (2010), A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, 31(1), 1-12.

Hosany, S. *et al.* (2007), *Destination image and destination personality*, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 62-81.

Jacob, C. *et al.* (2010), Media richness and internet exploration, *International Journal of Tourism Research*, 12(3), 303-305.

Jeong, C., S. Holland, S.H. Jun e H. Gibson (2010) Enhancing destination image through travel website information, *International Journal of Tourism Research*, 14(1), 16-27.

Jin, L. *et al.* (2012), Service customization: to upgrade or to downgrade? An investigation of how option framing affects tourists’ choice of package-tour services, *Tourism Management*, 33(2), 266-275.

Jørgensen, F. e J.P. Ulhøy (2010), Enhancing innovation capacity in SMEs through early network relationships, *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 397-404.

Kalogeras, N. *et al.* (2012), State of the art in benefit-risk analysis: economics and marketing-finance, *Food and Chemical Toxicology*, 50(1), 56-66.

Karlsson, T. e B. Honig (2009), Judging a business by its cover: an institutional perspective on new ventures and the business plan, *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.

Kim, D. e R.R. Perdue (2011), The influence of image on destination attractiveness, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(3), 225-239.

Kohler, T. *et al.* (2011), Avatar-based innovation: consequences of the virtual co-creation experience, *Computers in Human Behavior*, 27(1), 160-168.

Kyläheiko, K. *et al.* (2011), Innovation and internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability, *International Business Review*, 20(5), 508-520.

Lalonde, P. *et al.* (2012), An empirical investigation of the project situation: PM practice as an inquiry process, *International Journal of Project Management*, 30(4), 418-431.

Lampe, K.H. *et al.* (2008), Research between natural and cultural history information: benefits and IT-Requirements for transdisciplinarity, *Journal on Computing and Cultural Heritage*, 1(1), article 4:1-22.

Lew, A. (2008), Long tail tourism: new geographies for marketing niche tourism products, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(3-4), 409-419.

Liburd, J.J. (2011), Tourism research 2.0, *Annals of Tourism Research*, 39(2), 883-907.

Lo, I.S. *et al.* (2011), Tourism and online photography, *Tourism Management*, 32(4), 725-731.

Loulanski, T. e V. Loulanski (2011), The sustainable integration of cultural heritage and tourism: a meta-study, *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 837-862.

Månsson, M. (2011), Mediatized tourism, *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1634-1652.

Mason, K. e M. Spring (2011), The sites and practices of business models, *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032-1041.

Massey, O.T. (2011), A proposed model for the analysis and interpretation of focus groups in evaluation research, *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 21-28.

McIver, D. *et al.* (2012), Integrating knowledge and knowing: a framework for understanding knowledge-in-practice, *Human Resource Management Review*, 22(2), 86-99.

Montejo-Ráez, A. *et al.* (2011), Otium: A web based planner for tourism and leisure, *Expert Systems with Applications*, 38(10), 10085-10093.

Morgan, M. *et al.* (2009), Has the experience economy arrived? The views of destinations managers in three visitor-dependent areas, *International Journal of Tourism Research*, 11(2), 201-216.

Morris, M. *et al.* (2005), The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.

Nicolau, J. (2011), Monetary and non-monetary efforts for leisure activities, *Annals of Tourism Research*, 38(3), 801-819.

Nieto, J. *et al.* (2011), The influence of entrepreneurial talent and website type on business performance by rural tourism establishments in Spain, *International Journal of Tourism Research*, 13(11), 17-31.

Nusair, K. e H.G. Parsa (2011), Introducing flow theory to explain the interactive online shopping experience in a travel context, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 12(1), 1-20.

Pan, B. e Li X. (2011), The long tail of destination image and online marketing, *Annals of Tourism Research*, 38(1), 132-152.

Parent, M. *et al.* (2000), Knowledge creation in focus groups: can group technologies help?, *Information & Management*, 38(1), 47-58.

Parra-López, E. *et al.* (2011), Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips, *Computers in Human Behavior*, 27(2), 640-654.

Patrício, L. *et al.* (2011), Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting, *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200.

Petheram, L. *et al.* (2011), Using visual products derived from community research to inform natural resource management policy, *Land Use Policy*, 29(1), 1-10.

Pomeroy, A. *et al.* (2011): Conceptualizing a contemporary marketing mix for sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 19(8), 953-969.

Prebensen, N. e L. Foss (2011), Coping and co-creating in tourist experiences, *International Journal of Tourism Research*, 13(1), 54-67.

Punj, G. (2011), Effect of consumer beliefs on online purchase behavior: the influence of demographic characteristics and consumption values, *Journal of Interactive Marketing*, 25(3), 134-144.

Raju, P.S. *et al.* (2011), Market orientation in the context of SMEs: a conceptual framework, *Journal of Business Research*, 64(12), 1320-1326.

Ramaswamy, V. (2011), It's about human experiences... and beyond, to co-creation, *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195-196.

Ramkissoon, H. e M. Uysal (2011), The effects of perceived authenticity, information search behavior, motivation and destination imagery on cultural behavioral intentions of tourists, *Current Issues in Tourism*, 14(6), 537-562.

Reisman, A. e M. Oral (2005) Soft systems methodology: a context within a 50-year retrospective of OR/MS, *Interfaces*, 35(2), 164-178.

Richards, G. (2011), Creativity and tourism: the state of the art, *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225-1253.

Rose, S., N. Hair e M. Clark (2011), Online customer experience: a review of the business-to-consumer online purchase context, *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 24-39.

Sääkjsärvi, M. e S. Samiee (2011), Relationships among brand identity, brand image and brand preference: differences between cyber and extension retail brands over time, *Journal of Interactive Marketing*, 25(3), 169-177.

Salvado, J. (2011), Travel experience ecosystem model: building travel agencies' business resilience in Portugal, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 2(1), 95-116.

Sarpong, D. e M. Maclean (2011), Scenario thinking: a practice-based approach for the identification of opportunities for innovation, *Futures*, 43(10), 1254-1163.

Secondi, L. *et al.* (2011), Influence of tourist sector structure on motivations of heritage tourists, *The Service Industries Journal*, 31(10), 1659-1668.

Sheng, C. e M. Chen (2012), A study of experience expectations of museum visitors, *Tourism Management*, 33(1), 53-60.

Soriano, D. e M. Montoro-Sanchez (2011), Introduction: the challenges of defining and studying contemporary entrepreneurship, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 297-301.

Stokes, D. (2000a) Entrepreneurial marketing: a conceptualization from qualitative research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(1), 47-54.

Stokes, D. (2000b) Putting entrepreneurship into marketing: the processes of entrepreneurial marketing, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(1), 1-16.

Stokes, D. e R. Bergin, (2006) Methodology or “methodolatry”? An evaluation of focus groups and depth interviews, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(1), 26-37.

Storbacka, K. e S. Nenonen (2011), Scripting markets: from value propositions to market propositions, *Industrial Marketing Management*, 40(2), 255-266.

Strobbe, M. *et al.* (2010), Interest based selection of user generated content for rich communication services, *Journal of Network and Computer Applications*, 33(2), 84-97.

Szekely, L. e A. Nagy (2011), Online youth work and eYouth – a guide to the world of digital natives, *Children and Youth Services Review*, 33(11), 2186-2197.

Teece, D.J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Thangaraj, M. e R.S. Manikandan (2011), A survey on semantic web based e-tourism dynamic package, *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 2(2), 611-613.

Thomas, R. (2012), Business elites, universities and knowledge transfer in tourism, *Tourism Management*, 33(3), 553-561.

Tornikoski, E. e S. Newbert (2007), Exploring the determinants of organizational emergence: a legitimacy perspective, *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311-335.

Van den Beemt, A., S. Akkerman, e R. Simons (2011), Considering young people’s motives for interactive media use, *Educational Research Review*, 6(1), 55-66.

Weaver, A. (2009), Tourism and aesthetic design: enchantment, style, and commerce, *Journal of Tourism and Cultural Change*, 7(3), 179-189.

Weidenfield, A., R. Butler e A.W. Williams (2010), Clustering and compability between tourism attractions, *International Journal of Tourism Research*, 12(1), 1-16.

Weidenfield, A., R. Butler e A.W. Williams (2011), The role of clustering, cooperation and complementarities in the visitor attraction sector, *Current Issues in Tourism*, 14(7), 595-629

Wilson, N. (2010) Social creativity: re-qualifying the creative economy, *International Journal of Cultural Policy*, 16(3), 367-381.

Wilson, N. e D. Stokes (2004) Laments and serenades: relationship marketing and legitimation strategies for the cultural entrepreneur, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 218-227.

Wilson, N. e D. Stokes (2005) Managing creativity and innovation: the challenge for cultural entrepreneurs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366-378.

Xia, L. *et al.* (2010), Effects of consumers' efforts on price and promotion fairness perceptions, *Journal of Retailing*, 86(1), 1-10.

Xu, J.B. (2010), Perceptions of tourism products, *Tourism Management*, 31(5), 607-610.

Ye, H. e I.P. Tussyadiah (2011), Destination visual image and expectation of experiences, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(2), 129-144.

Ye, Q. *et al.* (2011), The influence of user-generated content on traveler behavior: an empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings, *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634-639.

Zheng, W. *et al.* (2010), Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

14.4 Abstracts de Conferências/Colóquios

Buhalis, D. e A. Paraskevas (2002), Conference Reports, *Entrepreneurship in Tourism and the Contexts of Experience Economy (ETCEE) Conference*, em 4-7 de Abril de 2001, Finlândia. *Tourism Management*, 23(4), 427-431.

Tognoni, C. (2010), The use of portable interactive guides to enhance tourist experience, *ENTER 2010: Conference on Information and Communication Technologies*, em 10-12 de Fevereiro de 2010, Lugano, Suíça.

Stokes, D. (2011) Conferência Plenária do Fórum do Empreendedorismo, *Colóquio Empreender – Plataforma do Empreendedor (Associação Industrial Portuguesa CCL)*, em 13 de Dezembro de 2011, Lisboa, Portugal.

14.6 Working Papers

Duarte, T. (2009), A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica), *CIES e-Working Paper 60*, CIES-ISCTE.

Nunes, A. e E.M. Sarmiento (2010), Business demography dynamics in Portugal: a non-parametric survival analysis, *Working Paper do Grupo de Estudos Monetários e Financeiros n° 10/2010*, Universidade de Coimbra.

14.6 Referências Online

Aaker, D. (2011), "Define your own market category", *Marketing News* (Online), <http://www.prophet.com/thinking/view/622-define-your-own-market-category/> (consultado a 14-02-2012).

Aaker, D. (2012), "Building brands – six principles behind the BI model", *Aaker On Brands* (Online), <http://www.prophet.com/blog/aakeronbrands/77-building-brands-six-principles-behind-the-bi-model> (consultado a 13/03/12).

Adams, P. (2012), “The future of advertising: many lightweight interactions over time”, *Think Outside In* (Online), <http://www.thinkoutsidein.com/blog/2012/03/many-lightweight-interactions-over-time/> (consultado a 12/03/12).

Bhargava, R. (2012), “15 marketing & business trends that matter in 2012”, *Influential Marketing Blog* (Online), <http://www.slideshare.net/rohitbhargava/2012-edition-15-business-marketing-trends-that-matter> (consultado a 23/03/12).

BIA/Kelsey (2012), “Local ad networks: making sense of local online ad advertising 2012”, *White Paper* (Online), http://img2.yip.com/radiant/radiant_assets_36144_Kelsey_LAN_whitepaper.pdf (consultado a 22/03/12).

Borrell Associates (2012), Budgeting for 2012: local online advertising forecasts and key growth opportunities, http://www.researchandmarkets.com/reports/1958151/budgeting_for_2012_local_online_advertising.pdf (consultado a 22/03/12).

Chaffey, D. (2012), “Digital marketing trends 2012”, *Smart Insights* (Online), <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-marketing-trends-2012/> (consultado a 23/03/12).

da Silveira, C. *et al.* (2011), “Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment”, *Journal of Business Research – In Press*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020> (consultado a 31-05-2012).

Guarino, P. (2012), “6 digital marketing trends to watch in 2012”, *Global Business Hub* (Online), http://www.boston.com/business/blogs/global-business-hub/2012/01/6_digital_marke.html (consultado a 23/03/12).

IAPMEI (2009), Como elaborar um plano de negócios, <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf> (consultado a 16-03-2012).

KEA (2009), The Impact of Culture on Creativity, http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc/study_impact_cult_creativity_06_09.pdf (consultado a 18-10-2011).

OECD (2009), The Impact of Culture on Tourism, http://www.em.gov.lv/images/modules/items/OECD_Tourism_Culture.pdf (consultado a 31-05-2012).

UNCTAD (2010), *Creative Economy: A Feasible Development Option*, http://archive.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf (consultado a 31-05-2012).

Young & Rubican (2012), “Cross cultural consumer characterization – seven kinds of people”, <http://4cs.yr.com/publicftp/outgoing/downloads/4cs.pdf> (consultado a 16/03/12).

Synovate (2011), Europe Media & Marketing Survey (EMS) – Summer Press Release, <http://ems.synovate.nl/pdf/EMSpresreleaseSMMR2011.pdf> (consultado a 23/02/12).

15.0 ANEXOS

15.1 Anexos da Investigação: A e B;

15.1.1 Anexo A – Análise de Viabilidade Conceptual (Focus Group)

Sistematização do processo de aprendizagem, segundo a metodologia SSM e investigação-acção, concretizado no registo dos dados provenientes das entrevistas qualitativas (*focus group*), em que foi debatida a viabilidade do conceito e modelo de negócio do projecto E.SU.

15.1.2 Anexo B – Análise de Viabilidade Técnica (Focus Group)

Sistematização do processo de aprendizagem, segundo a metodologia SSM e investigação-acção, concretizada no registo dos dados provenientes das entrevistas qualitativas (*focus group*), em que foi debatida a viabilidade da implementação técnica e empresarial do projecto E.SU.

15.2 Anexos do Plano de Negócios: C, D, E, F, G, H, I;

15.2.1 Anexo C – Análise da Concorrência Comercial

Análise sintética da concorrência directa e indirecta na implementação comercial do projecto, com relação das putativas vantagens e desvantagens.

15.2.2. Anexo D – Análise de Mercado Preliminar

Estudo preliminar acerca da receptividade dos consumidores à proposta de valor do Projecto E.SU, medindo a sua disponibilidade de consumo dos serviços oferecidos, através da análise de dados bibliográficos, qualitativos e quantitativos.

15.2.3 Anexo E – Categorias Temáticas de Nicho (Tipologia de Experiências)

Quadro das 25 categorias temáticas (tiles) a figurar na plataforma, organizadas e segmentadas de acordo com dois critérios: *cluster* do nicho, e motivação do consumidor. Categorização realizada a partir de Simões e Ferreira (2009), e Novelli (2005).

15.2.3 Anexo F – Características de Identidade da Marca

Relação das características conceptuais da marca, com referência à visão e declaração estratégica do projecto, incluindo figuras prototípicas da identidade visual.

15.2.4 Anexo G – Demo Screens

Compilação de imagens prototípicas da concepção da plataforma interface do Projecto E.SU, utilizadas como *briefing* para os parceiros de desenvolvimento, programadores e *designers*.

15.2.5 Anexo H – Custo de Implementação Tecnológica (Caderno de Encargos)

Documento com relação detalhada dos custos de implementação do Projecto E.SU, com descrição de necessidades de investimento, e planificação de custos fixos e variáveis, concretizados no caderno de encargos de desenvolvimento do projecto.

15.2.6 Anexo I – Plano Financeiro do Projecto

Análise financeira geral, com compilação de Documentos referentes a resultados financeiros, e cálculo dos indicadores de viabilidade do Projecto E.SU.

Anexo A – Análise de Viabilidade Conceptual

Focus Group

Participantes:

Prof. Dr. Paulo Águas – Director da Escola Superior Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT);

Prof.^a Dr.^a Patrícia Oom do Valle – Professora Auxiliar da FEUAlg;

Prof.^a Dr.^a Ana Maria Ferreira – Professora Adjunta da ESGHT;

Prof. Dr. Carlos Miguel Afonso – Professor Assistente da ESGHT;

Prof.^a Dr.^a Alexandra Gonçalves – Vereadora da Cultura/Turismo do Município Faro;

Dr.^a Cristina Pereira Neto – Directora do Departamento de Cultura do Município Faro;

Dr. João Vargues – Director (Departamento de Planeamento Estratégico) no Município Faro;

Prof. Dr. Adão Flores – Professor UAlg e Co-orientador do Projecto de Tese;

Sessão:

Focus group dividido em duas sessões, realizadas em Faro a 25/11/2011. Iniciado com a apresentação conceptual do projecto por parte do investigador-empendedor, seguida pelo debate entre participantes e posteriores intervenções individuais. De acordo com prática metodológica SSM, dados relevantes da discussão foram registados, tratados e sintetizados, com o objectivo da utilidade e concisão, estando consignados no seguinte quadro:

Avaliação do Modelo de Negócio

Conceito	Conceito tem duas componentes essenciais para a relevância comercial: permitir a cooperação entre agentes individuais, e conjugar a possibilidade co-criação e compra imediata via <i>web</i> para o consumidor;
Estrutura	A escolha de duas actividades complementares (publicidade e vendas) aumenta a probabilidade de viabilidade económica; a implementação do projecto pode ser feita com muitos poucos recursos, e gerar um retorno positivo; a rede de parceiros vai ter influência dominante para o desenvolvimento do projecto, e o modelo da parceria deve ser pensado para facilitar as transacções comerciais entre parceiros;
Oferta	A proposta de valor é relevante para as necessidades de mercado, e projecto tem potencial para ser exportado, e não se cingir ao mercado do Algarve;
Consumidores	Projecto terá melhor aceitação junto de consumidores estrangeiros; cenário de crise económica é um risco considerável, mas volume de consumidores familiarizados com tecnologia <i>web</i> , e crescente estatuto do consumidor como necessidade de consumo, deve ser suficiente para a viabilidade do projecto;

Sugestões/Opções de Reformulação Resultantes

Como prevista pela metodologia SSM associado ao projecto de investigação, os dados qualitativos do *focus group* permitiram conceber hipóteses de reformulação, para uma melhor abordagem à situação problemática, que não estavam contemplados na concepção inicial do projecto.

A discussão destas hipóteses gerou conhecimento investigativo, e permitiu adaptar o modelo de negócio de acordo com uma observação mais aprofundada da situação problemática e em contacto directo com a realidade do mercado, a partir da experiência dos *stakeholders* envolvidos no *focus group*.

As opções de alteração e exploração do modelo de negócio foram as seguintes:

1. Sugestão de alteração do nome/marca do projecto (título inicial: *alga-e*); “e-” referente a electrónico tradicionalmente surge no início; passível de “alga-e” ser conotado com ciências do mar, *etc.*).

2. Sugestão do alojamento de conteúdos multimédia e UGC em contas de serviços/empresas estabelecidos nesse modelo de negócio (Youtube, Flickr, *etc.*), por oposição a alojamento próprio, por motivos de optimização de custos e funcionamento;

3. Sugestão da disponibilidade para parceria e envolvimento de discentes da UAAlg, para experimentação como agentes especialistas de experiência temática;

4. Sugestão da incorporação/colaboração do projecto num plano de desenvolvimento tecnológico do Município de Faro, relativamente a interface mobile;

5. Sugestão de colaboração do município na produção de conteúdos multimédia para o projecto, em articulação com agentes locais;

Consenso *Focus Group*: De forma geral, a viabilidade do projecto foi confirmada.

Tiago J. Prata – 2012 – ISCTE-IUL

Anexo B – Análise de Viabilidade Conceptual

Focus Group

Participantes:

Eng.º Paulo Bernardo – Empreendedor (ANJE); CEO (Globalgarve, way2inov);

Eng.º Hélio Cabrita – Director de Programação (way2inov); CEO (Megaflop, Lda.);

Dr.º Rui Brás – Director de Marketing e Operações (Inesting);

Dr.º Bernardo Brandão – Director de Projectos e Imagem (Inesting);

Sessão:

Focus group dividido em duas sessões, realizadas em Faro a 04/05/2012. Iniciado com a apresentação conceptual do projecto por parte do investigador-empendedor, seguida pelo debate entre participantes e posteriores intervenções individuais. De acordo com prática metodológica SSM, dados relevantes da discussão foram registados, tratados e sintetizados, com o objectivo da utilidade e concisão, estando consignados no seguinte quadro:

Avaliação Técnica do Projecto

Conceito	Conceito é inovador, relevante para os desenvolvimentos tecnológicos contemporâneos, e exequível a partir do conhecimento de programação existente;
Engenharia	Componente mais importante será sempre a base-de-dados (catalogação de dados poderá ser a tarefa mais demorada e exaustiva); programação deve ser feita a partir de linguagens mais recentes e actuais, e ser facilmente alterável para acompanhar a evolução tecnológica;
Oferta	Projecto constitui solução tecnológica de qualidade; tem uma complexidade média para sua produção, mas pode constituir uma mais-valia do ponto de vista da usabilidade; ideia e projecto detêm potencial suficiente para que a sua implementação não se deva cingir ao mercado regional;
Consumidores	Existe, mesmo só em referência ao mercado português, um volume de utilizadores de novas tecnologias suficiente para garantir a viabilidade do projecto;
Finanças	Necessidade de definir previamente, de forma muito rigorosa, a capacidade de investimento para a produção do projecto, ao pedir orçamentos;

Sugestões/Opções de Reformulação Resultantes

Como prevista pela metodologia SSM associado ao projecto de investigação, os dados qualitativos do *focus group* permitiram conceber hipóteses de reformulação, para uma melhor abordagem à situação problemática, que não estavam contemplados na concepção inicial do projecto.

A discussão destas hipóteses gerou conhecimento investigativo, e permitiu adaptar o modelo de negócio de acordo com uma observação mais aprofundada da situação problemática e em contacto directo com a realidade do mercado, a partir da experiência dos *stakeholders* envolvidos no *focus group*.

As opções de alteração e exploração do modelo de negócio foram as seguintes:

1. Sugestão da Candidatura a Programa PRODER, que oferece oportunidade de financiamento de maior volume, e tem uma linha de objectivos compatíveis;

2. Sugestão de Parceria (way2inov) para a produção técnica do projecto, e (Inesting) para o plano de marketing digital;

3. Sugestão de diversificação do modelo de negócio: para garantir a fiabilidade do retorno financeiros do projecto, distribuir o projecto via franchising, na qual cada agente local angaria a sua rede de parceiros/operadores para a sua versão da plataforma, e pode gerir o interface como o agente de experiência temática que apoia o consumidor no processo de consumo;

4. Sugestão de alteração da modalidade *premium* para fornecedores; os fornecedores locais não têm contacto directo com os consumidores, pagando para ter direito a determinado número de promoção do seu serviço após consumidor ter seleccionado a experiência; consumidor faz a escolha final, permitindo também não haver conflito de interesses na promoção de serviços semelhantes;

5. Sugestão de alteração da modalidade *premium* para consumidores; para garantir ao utilizador controlo directo e prioridade na reserva dos serviços, este submete o seu plano personalizado, incluindo apenas as experiências, depois são-lhe apresentados opções de fornecedores, e só aí terá que decidir com que operadores deseja cumprir o plano de férias;

Consenso *Focus Group*: De forma geral, a viabilidade do projecto foi confirmada.

Anexo C – Análise da Concorrência Comercial

A concorrência no sector da mediação digital de consumo turístico-cultural centra-se em quatro sub-categorias de actividade do sector, a que correspondem, respectivamente, quatro tipos de operadores:

7.1.3.1 – Agentes Turísticos *Retail* de Pacotes “Experiência”

A Vida é Bela	Smartbox	Odisseias Experiências	Cool Gift
---------------	----------	------------------------	-----------

Definição e Vantagem: Empresa de venda de serviços “Experiência”, que oferece pacotes pré-comprados, com possibilidade de consumo de experiência de várias gamas.

Debilidade Competitiva: preços praticados são acrescidos de taxa, para o consumidor, sendo mais caro que reservar directamente; parceiros (fornecedores) dão prioridade a clientes directos, sujeitando consumidores através de pacote pré-comprado a espera; consumidores não encontram experiência desejada, ou tempo para o consumo, perdendo-se o valor da validade do serviço; em geral – a satisfação do consumidor não é garantida;

7.1.3.2 – *Websites* de Descontos turísticos

Factor Q	Portugal 4 Fun	Groupon	Goodlife	Forretas.com
----------	----------------	---------	----------	--------------

Definição e Vantagem: Empresas e funcionamento a partir de website – oferta de gama de descontos pontuais, para compra e consumo de serviços imediato.

Debilidade Competitiva: descontos têm sempre limitações inerentes (curta validade, sujeito a marcação, pouca conveniência do usufruto imediato do serviço), não permitindo planeamento; custo do consumo (preços deflacionados) dividido pelo agente e fornecedor, havendo retorno reduzido para o fornecedor; incidência dos descontos sujeita a sazonalidade ou a lotações, o que pode resultar em pouca comodidade do consumo da experiência;

7.1.3.3 – Plataformas de Agregação de Informação Turística

Trivago	MyGuide.pt	Vousair.com	AEIOU Escape
---------	------------	-------------	--------------

Definição e Vantagem: Plataformas algorítmicas *online*, de agregação e apresentação automática de informação turística, com opções de compra, ou de partilha de experiências.

Debilidade Competitiva: plataformas não incluem possibilidade de planeamento personalizado, ou de relacionamento entre ofertas diferentes; não existe oferta de produtos experiência com legitimidade ou fidedignidade da informação, apenas serviços básicos de transporte e alojamento; plataformas abordando informação sobre experiência não oferecem opções de compra *in loco* (necessidade do consumidor);

7.1.3.4 – Agências Turísticas Tradicionais (Presença Web)

Expedia	SABRE	Amadeus CRS	Galileo CRS
---------	-------	-------------	-------------

Definição e Vantagem: Agenciamento turístico convencional, de programas pré-definidos, e com dominância no mercado de excursões, grupos, turismo de massas;

Debilidade Competitiva: marketing e funcionamento dirigidos ao mercado-alvo do turista de massas; indisponibilidade de personalização dos programas para o consumidor individual, sem sensibilidade a interesses particulares, condições económicas, físicas, etc.; indisponibilidade para colaboração com fornecedores turísticos de nicho, com preferência por cadeias internacionais (inflação do custo de consumo);



Anexo D – Análise de Mercado Preliminar

Estudo Preliminar de Avaliação da Receptividade dos Mercados à Oportunidade de Negócio do Projecto E.SU - Electrónico de Interactividade Turístico-Cultural do Sul, Lda.

Tiago Prata

Índice

ESTRUTURA DO ESTUDO	89
OBJECTIVOS DO ESTUDO	89
METODOLOGIA.....	90
CARACTERIZAÇÃO DE CONSUMIDORES E COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA	91
DEFINIÇÃO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS.....	91
DIMENSÕES DE ANÁLISE	91
SERVIÇOS EM ANÁLISE	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
PRESSUPOSTOS DE INVESTIGAÇÃO E FONTES SECUNDÁRIAS.....	92
ESTUDO QUALITATIVO	93
PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO QUANTITATIVO.....	98
CONCLUSÃO	102
REFERÊNCIAS.....	102
ANEXOS.....	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
Anexo 1 – Guia de entrevista	Erro! Marcador não definido.
Anexo 2 – Guia de questionário (versão portuguesa)	Erro! Marcador não definido.
Anexo 3 – Guia de questionário (versão inglesa)	Erro! Marcador não definido.

Estrutura do Estudo

O presente relatório de estudo segue uma estrutura básica dividida em duas partes principais. A primeira parte desenvolve uma contextualização do problema em estudo, através da definição de vários elementos: problema e dimensões em análise; abordagens metodológicas; objectivos do estudo; pressupostos teóricos iniciais; caracterização dos mercados;

A segunda parte apresenta e analisa detalhadamente os resultados provenientes da recolha dos dados, nas suas modalidades de pesquisa administrativa e qualitativa, e correspondendo cada uma a uma secção distinta, dentro da segunda parte.

Os dados resultantes da pesquisa administrativa são fornecidos em texto corrido, por serem eles próprios já conclusões retiradas de estudos estatísticos realizados por outros autores; os dados da pesquisa qualitativa são fornecidos, quando significativa, através de citações *ipsis verbis* dos entrevistados, acompanhando a análise geral dos resultados das entrevistas e do seu significado para a compreensão do problema em estudo; as conclusões da pesquisa qualitativa são utilizadas no sentido de criar um questionário que consiga dados precisos sobre as percepções da população que compõem os segmentos de mercado em análise.

Objectivos do Estudo

O objectivo principal deste estudo é analisar as percepções, e receptividade dos consumidores do destino turístico Algarve ao consumo e co-criação de experiências de turismo criativo, englobando planeamento e compra personalizados de programa de férias, por via digital.

O Estudo aborda consumidores do mercado nacional e europeu, incluindo residentes da região, proprietários de residências secundárias na região, e praticantes de turismo ocasional/sazonal, para determinação do potencial de modelo de negócio do projecto E.SU, uma plataforma digital de personalização e consumo, por via interface *online*, de experiências de turismo criativo autênticas e de, implementada inicialmente na região do Algarve.

O mercado divide-se em dois segmentos essenciais: a população residente no Algarve e a população de consumidores que residem fora da região e a visitam com finalidade turística. Ambos os segmentos são importantes fontes de informação, na medida em que os primeiros são potenciais consumidores ao longo de todo o ano e têm uma maior familiaridade com os conteúdos em que se alicerçam os serviços a serem implementados – recursos naturais e culturais da experiência algarvia; os segundos têm já uma relação com a marca turística do

Algarve, que se pretende que venha a ser (re)qualificada através dos ditos serviços, constituindo um segmento de mercado de potenciais clientes dos serviços bem mais volumoso que os residentes na região, embora concentrados sazonalmente (época alta – verão).

Assim, os resultados desta avaliação permitirão conhecer que receptividade existe em relação ao consumo de actividades de turismo criativo na região Algarve, a nível subconsciente dos consumidores, e de que forma as tecnologias de informação e comunicação digitais facilitarão o consumo personalizado dessa oferta, bem como entender quais são os *drivers* que motivam ou justificam os consumos. O conhecimento desses *drivers* permitirá então, proceder a gestão eficiente de conteúdos e estratégias de actuação para o serviço, no sentido de definir um posicionamento e experiências dos serviços mais adequados a realidade e disposição dos consumidores.

Metodologia

Para um melhor adequação do estudo aos seus objectivos, foi definida uma metodologia de trabalho específica, envolvendo diferentes modos de recolha de informação e análise de dados.

A recolha da informação dividiu-se em três fases diferentes, englobando dados de carácter qualitativo e quantitativo.

A primeira fase de recolha correspondeu a um levantamento de informação proveniente de fontes secundárias, segundo o modelo de pesquisa administrativa, e que incluiu a análise de documentos estatísticos de organismos públicos e universitários. Estes dados de natureza estatística foram analisados e consubstanciados à luz da contextualização providenciada pelo estudo de bibliografia académica especializada.

A segunda fase correspondeu a um processo de avaliação qualitativa, num método de comunicação directa não estruturada, e que consistiu na realização de entrevistas em profundidade e personalizadas, pautadas por uma maior flexibilidade em relação aos dados a recolher, e que visavam investigar primariamente opiniões e sentimentos de indivíduos sobre as dimensões em análise, procurando avaliar também comportamentos e respostas emocionais dos entrevistados enquanto consumidores.

A terceira fase tratou-se da aplicação das conclusões obtidas a partir dos resultados da segunda fase à criação de uma ferramenta de avaliação quantitativa, um questionário, para realização de um inquérito. Esta técnica de comunicação directa estruturada visa substanciar com dados de natureza quantitativa as dimensões em análise.

A recolha dos dados teve lugar entre Março e Agosto do ano de 2011, correspondendo a um período de 6 meses, nas regiões do Algarve e Lisboa, por via pessoal e electrónica.

Caracterização de consumidores e composição da amostra

Como já referido anteriormente, os consumidores a compor a amostra do estudo são residentes (população que habita no Algarve), e turistas (população residente no restante território nacional).

Foram realizadas um total de 24 entrevistas. Os participantes do estudo, enquanto entrevistados ou participantes do inquérito, são consumidores de produtos turísticos e culturais na região do Algarve, dois terços sendo cidadãos nacionais, e o outro terço cidadãos estrangeiros, de países-membro da UE. Procurou-se obter uma abrangência significativa no universo de entrevistados, salvaguardando-se contudo, a detenção das características vários níveis (sexo, idade, habilitações literárias, *background* socioeconómico, etc.).

Definição e segmentação de mercados

Embora os serviços e situação problemática possam ter implicações em dois mercados diferentes (consumidores e fornecedores), o estudo foca-se em estudar a disposição, nesta fase inicial, do mercado dos consumidores.

No que diz respeito ao mercado dos consumidores, o estudo visa analisar indivíduos com três características específicas: hábitos de consumo cultural e turístico estabelecido (ou disposição para iniciar ou consolidar práticas de consumo); o conhecimento do Algarve como região turística; e a competência na utilização de recursos tecnológicos afectos a tecnologias da informação e comunicação, concretizados na consulta de uma plataforma digital, e/ou customização de escolhas e definições de experiência a consumir, através da rede de internet, a partir de instrumentos com ligação à rede, como computador pessoal, telemóveis, ou *gadgets*. Estes são aspectos fundamentais de segmentação dos entrevistados eleitos.

Outras características essenciais são a utilização da internet para consulta de informação e planeamento de actividades turísticas/ culturais, tempo e dinheiro dispendido nesse tipo de actividades, entre outras.

Dimensões de análise

Existem três dimensões de análise neste estudo qualitativo:

Dimensão de análise	Objectivos gerais da análise
1 - Percepção do potencial para o turismo	<ul style="list-style-type: none">Avaliar o conhecimento do consumidor sobre património

criativo e cultural na região algarvia	<p>cultural e natural da região algarvia;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar potencialidade desses recursos para o estímulo e inspiração de actividades de turismo criativo;
2 – Intenções de Planeamento Personalizado de Consumo Turístico-Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a satisfação percebida com os modelos turísticos na região algarvia; • Determinar intenção de planeamento e consumo personalizado por parte dos consumidores.
3 - Tendências e oportunidades existentes ou perceptíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a percepção dos consumidores em relação às forças e fraquezas dos actuais modelos turísticos; • Determinar que tipos de estratégias aumentariam o apelo turístico da região.

Pressupostos de investigação e fontes secundárias

O presente estudo assume, como base para o seu desenvolvimento, alguns pressupostos de investigação, fundamentados através da pesquisa de fontes secundárias, referidas na secção de Referências. A determinação dos resultados do estudo foi baseada numa primeira fase de pesquisa administrativa de estudos já feitos para a área, e que permitem chegar à conclusão dos pressupostos de investigação, que servem de ponto de partida para estabelecer os parâmetros do estudo.

Pressuposto	Justificação através de fontes secundárias
1º – Existe uma oferta cultural/natural no Algarve;	Reflecte a existência, na região, de arquivos e bibliotecas, espaços culturais, monumentos, museus, grupos de música, dança e teatro, e associações ou organizações de índole cultural, bem como património natural de interesse ⁵ .
4º – Há uma forte componente turística no Algarve	O longo processo de investimentos sucessivos em empreendimentos turísticos e a constante adaptação dos activos da região a uma comercialização numa óptica turística são indicadores suficientes dessa realidade. A continuação desta tendência manifesta-se no potencial da região identificado por diversos estudos recentes. ⁶
5º – A região divide-se em duas zonas distintas e que podem oferecer activos distintos para o serviço.	O Algarve tem áreas mais desenvolvidas e outras mais rurais. Tem áreas rurais que convivem com áreas urbanas. Assim, e tendo o Algarve uma oferta multifacetada, isso poderá antever a oportunidade de segmentar a oferta do Algarve em várias regiões. A segmentação do Algarve em vários “produtos-região” representa uma oportunidade para poder satisfazer as necessidades de diferentes segmentos e tornar a marca coesa e agregadora. (Brandia Central, 2009)

⁵ Ver: Couceiro, Gonçalo e Carvalho, Afonso (coord.) (2006). *Directório Algarve Cultural*. Faro: Delegação Regional de Cultura do Algarve. (<http://www.cultalg.pt/DirectorioAlgarveCultural/> [consultado a 19-04-2011]); e Região de Turismo do Algarve (2007). *Guia do Património Cultural*. Faro: Região de Turismo do Algarve. (http://issuu.com/turismo_algarve/docs/patrimonio_cultural [consultado a 19-04-2011]);

⁶ Ver: World Travel & Tourism Council, (2003); Turismo do Algarve, E.R. e Berger, (2009);

Estudo qualitativo

O estudo qualitativo visou analisar as três dimensões do problema apresentado de forma profunda e mais flexível, procurando um obter respostas que reflectissem verdadeiramente a opinião dos entrevistados. Os resultados foram obtidos a partir de uma guia de entrevista, consignado em anexo ao relatório (**Anexo 1**):

A primeira dimensão de análise explorada neste estudo qualitativo refere-se à forma como a região e o seu potencial para a criatividade no seu todo é percebida pelos segmentos de mercado abordados, e como são caracterizados os seus hábitos de consumo e a sua disposição para o mesmo.

Sem surpresas, ambos os segmentos associam variados elementos relacionados com a sua percepção da cultura algarvia à praia e ao bom tempo que se faz sentir na região nos meses de verão. Assim, surgem as praias, as piscinas, os parques aquáticos, e desportos aquáticos (e.g. surf) e a beleza natural, bem como o património arquitectónico/arqueológico, dos territórios do Algarve litoral como as primeiras coisas que os entrevistados associam à cultura algarvia.

Para os turistas nacionais, procura-se, como afirma um dos entrevistados,

«...coisas que aqui [no caso, Lisboa] não há»,

dispondo o Algarve de um trunfo que o diferencia de alternativas internacionais semelhantes: o facto de apresentar preços significativamente mais acessíveis à maioria das bolsas dos portugueses e o facto de se localizar a uma distância relativamente reduzida.

Associam também uma gama diversa de produtos e pratos típicos da região a uma predisposição para – para alguns uma necessidade incontornável de – “comer bem”, o que inclui, a doçaria regional (destaque para Dom Rodrigo), comer peixe assado, entre outros petiscos. Eventos ao ar livre de diferentes temáticas, incluindo os diversos festivais, também entram nas descrições da percepção dos turistas nacionais do Algarve, bem como nos seus hábitos de consumo:

«a gastronomia, [...] talvez os D. Rodrigo, são especiais»

«...para acabar é obrigatório ir à FATACIL, Festival da Sardinha, e Festival do Marisco de Olhão».

No entanto, alguns dos inquiridos referem o interior rural algarvio como uma alternativa válida ao litoral, pela sua beleza natural e, principalmente pelo ambiente mais calmo e sossegado de que aí se pode desfrutar.

«...eu gosto muito do sossego [...] lembro-me do outro Algarve, tenho pena que o Algarve se tenha transformado em prédios e construções».

A amostra da população autóctone subscreve as asserções dos entrevistados de entre os turistas nacionais, nomeadamente em relação à praia e ao ambiente envolvente e à importância da gastronomia típica para experienciar devidamente o Algarve. No entanto, distinguem-se os primeiros por conhecer diversas actividades tradicionais,

«...plantar batata-doce, apanhar figos, tirar ovos às galinhas e ver as amendoeiras florir, ir à “morte de porco”, e ainda existem muitas mais...».

«Ir ali para a ria em maré baixa é mesmo “fixe”, apanhar amêijoas, pode ser».

como componentes essenciais da cultura algarvia, o que revela que ainda está patente na ideia das gentes algarvias uma ligação entre a sua identidade cultural e esse tipo de actividades de cariz cultural antropológico.

No que respeita à segunda dimensão e análise, que inquirir para uma avaliação dos processos turísticos no Algarve, os seus valores e limitações, as diferenças manifestam-se mais a nível de idades do que entre os segmentos abordados, embora também se manifestem algumas diferenças no que a tal diz respeito.

É universal a opinião da praia, das condições meteorológicas e atmosféricas, e da gastronomia como os valores que se destacam mais quando se fala da marca turística Algarve. Também é geral o descontentamento para com os projectos turísticos, sendo considerados na actualidade já algo obsoletos, que contribuem para um turismo demasiado massificado, que se reflecte numa quantidade de turistas que vai para além da capacidade da região para os receber, e na impossibilidade da qualidade do lazer/férias publicitada institucionalmente, tanto por autóctones como por visitantes nacionais.

No caso da população autóctone, verifica-se ainda um sentimento de descontentamento com o polémico programa de promoção “Allgarve”, e por toda uma estratégia de empreendimentos turísticos voltados para atrair o turista estrangeiro, que é encarado pela maioria dos algarvios como uma ofensa à sua identidade regional e nacional:

«Acho que me sinto vendida. Sei bem que o nosso turismo está muito dependente do Reino Unido... mas não precisam de nos dar um nome, mesmo que publicitário, como se estivessem a fazer de nós uma colónia...».

Opiniões divergentes foram recolhidas no que toca ao valor mais importante para as pessoas, para além dos já mencionados anteriormente. Tal como revela a dicotomia conceptual do Algarve, analisada na pesquisa administrativa, entre as zonas “central-litoral” e “extremidade-interior”, há dois conjuntos de opiniões.

No primeiro grupo, os entrevistados sentem-se atraídos pelo ambiente de férias associado à “noite” algarvia, com os seus bares e discotecas. Para estes, é imprescindível a existência das

grandes festas onde ocorre o convívio entre a população autóctone e os turistas (nacionais e estrangeiros), o que representa uma (agradável) quebra da rotina normal de muitos dos inquiridos, ao longo dos restantes períodos do ano.

«...ir para a Praia da Rocha apreciar as moças [...] para sair à noite é muito bom, também existem eventos e coisas do género».

«...as discotecas e a noite algarvia, indispensável».

Por sua vez, o outro grupo de inquiridos enfatiza o valor do Algarve pelo sossego e ambiente calmo que de que é possível desfrutar na região. Para estas pessoas é importante haver praias, restaurantes, etc, que não estejam apinhados de gente, bem como outro tipo de exemplos de formas de quebrar com a sua rotina normal, mas, ao contrário das opiniões antes mencionadas, através de um ambiente de extremo relaxamento, mas também de acesso a elementos de exclusividade ou restritos ao turismo massificado.

«...há imensos espaços que poderiam [...] não ser uma coisa fechada e cosmopolita como aquele ar que têm as discotecas e os bares na cidade, não é?».

«...fazer um passeio de barco, conhecer a costa, visitar algumas grutas que só dá para aceder por via marítima, almoçar numa praia deserta».

É de realçar o facto de a grande maioria das opiniões deste tipo serem manifestadas por inquiridos do grupo de turistas nacionais, sendo a opinião oposta expressa por indivíduos de ambos os segmentos abordados neste estudo.

A terceira e última dimensão de análise neste estudo aborda as novas tendências e oportunidades, potenciais ou já existentes, na região algarvia, nos sectores do turismo e da cultura.

Neste campo, os inquiridos de entre a população autóctone afirmam que um grande trunfo inexplorado nos projectos turísticos do Algarve é a proximidade entre o litoral e o interior, ou seja, os binómios campo/cidade e serra/praias:

«...temos de tudo um pouco por aqui, [...] a simbiose praia/serra, tudo a cerca de 30 minutos de distância [...] grandes infra-estruturas...».

Como oportunidades para o sector cultural, sugerem apostas sobretudo, em mais eventos de géneros variados (música, formação artística [workshops], etc.) realizados ao ar livre e de carácter descomprometido, tornando-se assim aliciantes para as pessoas que com eles contactam.

«...ah, workshops de fotografia, mais música e aulas de dança e desporto...»

«...gostava que a arte tivesse mais importância [...], mais exposições, mais espectáculos, isso tornava o Algarve um sítio ainda mais alegre».

Uma grande oportunidade para o sector cultural é uma programação que seduza a população, a nível regional e nacional, durante os meses de Outubro a Maio, o período do ano em que o Algarve se encontra esvaziado de pessoas e de eventos (cuja maioria orbita em volta do ambiente de praia e bom tempo e dos fluxos de massas a eles associados).

«...eu sou um aluno de artes... e acho que o Algarve em termos culturais está praticamente morto, ou então a divulgação não é muito boa...»

«...apesar de não ser grande entendido na cultura algarvia, gostava de aprender tudo ou quase tudo o que me proporcionassem...»

«... no Inverno, principalmente, porque no Verão já temos bastante gente...»

Uma outra oportunidade referida seria a da realização de projectos que divulgassem eficazmente a cultura algarvia (gastronomia, actividades tradicionais, património natural e histórico/arqueológico, música, dança, etc) , para fazer face aos ataques à identidade cultural da região pelos grandes empreendimentos e estratégias no sector turístico (e.g. programa “Allgarve”), que a descaracterizam, na opinião dos inquiridos.

«...ninguém vem ao Algarve para ver castelos [...], por isso, como o que é menos conhecido é o mais interessante, eu acho que é mesmo o passado e a história do nosso Algarve a melhor coisa que cá temos».

«...é importante dinamizar o Algarve [...] mas manter o respeito à cultura e à própria região...».

«...gostaria de experimentar mais consumo cultural da região [...] porque ainda tem muitos aspectos culturais interessantes a explorar e a serem expostos à população».

Os entrevistados de entre os turistas nacionais enfatizam a necessidade de se criarem projectos que sejam alternativa válida ao turismo de massas já profundamente enraizado na região algarvia. Para isso, sugere-se uma aposta nas casas típicas algarvias, em oposição aos empreendimentos e urbanizações hoteleiras, que fossem utilizados como espaços de convívio, de mostras artísticas, eventos vários, que constituíssem uma alternativa à típica “noite” algarvia de discotecas e bares, todos homogeneizados.

«...tentar recuperar aquilo que ainda há de história do Algarve, os edifícios mais antigos, mais emblemáticos, transformá-los em sítios giros, com exposições ao ar livre, eu acho que era uma coisa engraçada, [...] galerias com bares dentro...»

Uma aposta no turismo rural e/ou no interior algarvio, que pode ser a solução para os que procuram um Algarve mais sossegado no verão, aliando qualidade e bom preço a privacidade e autonomia. Tal como os inquiridos de entre a população residente no Algarve, também os turistas nacionais referem que uma aposta na divulgação das tradições da região, através, por exemplo, de workshops de tapeçaria e artesanato, ateliês de doçaria regional, entre outros.

«...o que gostava de conhecer melhor é ao nível das tradições rurais, sem dúvida. O que me levava a consumir mais, [...] as oportunidades dadas, uma boa divulgação, o tipo de dinamismo do evento...».

É também mencionada a oportunidade que representa a possibilidade de explorar o Algarve como um todo, por exemplo:

«...dinamizar, fazer um roteiro pelo Algarve todo, [sic] dos aspectos culturais mais interessantes e não do óbvio; eu sei que lá fora há, mas acho que no Algarve não há e devia apostar-se nisso».

De entre os entrevistados de nacionalidade estrangeira, é estranhamente incidente É também mencionada a oportunidade que representa a possibilidade de explorar o Algarve como um todo, por exemplo:

«...since early, what I love the most about traveling is discovering what I want to do, and where I [sic] wanna go, you know? [...], that's the fun of it, getting in touch with the place, discovering it...»

«[...] I don't do it often, [...] [sic] it's too much work...».

«...more people want to travel, but they want to stay away from tourists. [...] being creative allows that [...] [sic], photographers, people who like writing, they want it to be authentic...»

As conclusões deduzíveis da análise das três dimensões abordadas são bastante evidentes e vão, de modo geral, de encontro às expectativas e pressupostos da investigação. Existe entre a população algarvia e a população do resto do país que se desloca a essa região uma concordância em relação à maioria dos assuntos tratados.

Entende-se que há uma satisfação de um segmento do mercado com o modelo actual de turismo de massas, com praias cheias de dia e discotecas e bares apinhados de noite.

Por outro lado, revela-se uma crescente necessidade de alternativas mais calmas e sossegadas a esse tipo de turismo, que se reflecta num turismo de nicho, relacionado com ambientes conceptuais, como o rural, eventos culturais, divulgação da tradição e costumes da região, sendo estes dissociados do turismo de massas que descaracteriza a identidade cultural algarvia e, por conseguinte, uma expressão mais autêntica dessa identidade.

Conclui-se que independentemente de se ser do Algarve ou não, há uma tendência para a existência de dois grupos com hábitos e disposições de consumo distintas: jovens, e adultos sem crianças. A disponibilidade de cada pessoa para entrar em despesas nas áreas do turismo e da cultura também foi difícil de apurar, mostrando-se os inquiridos algo crípticos em relação a tal temática: é portanto outra das questões a abordar no estudo quantitativo, no sentido de melhor compreender as disposições para o consumo das populações.

Por último, mencione-se que embora seja claro que existem pessoas a desejar o ambiente cosmopolita do turismo massificado, com a típica “noite” algarvia e restantes elementos que lhe estão associados, e, em oposição, os que preferem uma alternativa mais calma, com menor densidade populacional e sossego, importa saber, por um lado, que quantidade prefere uma ou outra alternativa, ou até uma mistura de ambas, e por outro, qual dos segmentos tem maior disponibilidade e intenção de consumo, e que implicações as suas preferências podem ter no impacto económico, merecendo também estas questões ser tratadas com algum detalhe no questionário a elaborar para o estudo quantitativo.

Questionário (Estudo Quantitativo)

No sentido de poder quantificar as dimensões de carácter qualitativo que foram apuradas ao longo das entrevistas e subsequente tratamento e análise dos dados recolhidos, foi criado um questionário. Este questionário visa dar resposta a questões levantadas durante a referida análise, mencionadas no ponto anterior.

Assim, procedeu-se à elaboração de um questionário direccionado à abordagem destas questões, com uma versão em português, para o mercado nacional, e uma versão em inglês, para o mercado estrangeiro, recorrendo a bibliografia especializada (Bearden et al, 1993). Actualmente, o questionário encontra-se *online*, nas versões portuguesa e inglesa, respectivamente:

Esta amostra exploratória conta com 363 inquéritos completos, com as seguintes tipologias demográficas:

M	43	27%
F	110	70%

0-18	16	10%
18-35	122	78%
35-65	15	10%
+ de 65	0	0%

Desempregado	9	6%
Estudante	69	44%
Empregado por conta própria	9	6%
Empregado por conta de outrem	63	40%
Reformado	1	1%

Ensino Primário	0	0%
Ensino Básico	4	3%
Ensino Secundário	35	22%
Licenciatura	80	51%
Mestrado/Doutoramento	34	22%

<https://spreadsheets.google.com/viewform?hl=en&formkey=dHNGenpzYI9kMGkUpKQWHA1dmdON1E6MQ#gid=0>

https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?hl=en_US&formkey=dFFOMThWOWpWbFBvYW5yTzYtMFIQNIE6MA#gid=0

Os quadros apresentados de seguida são representativos, embora de forma não exaustiva, do que é o objecto desta análise de mercado: a receptividade dos mercados ao consumo e planeamento personalizado de actividades de turismo criativo na região do Algarve por via digital. É também relevante mencionar que o preenchimento total do inquérito não é obrigatório, havendo questões em que o desequilíbrio entre número de respostas e número de inquiridos pode fazer com que a percentagem não apresente valores matematicamente perfeitos.

3. Costuma visitar regularmente o Algarve?



4. Se não, porque razão?

Indisponibilidade. | por falta de tempo e capital | Estou mais ligada com a região do Alentejo litoral. Simpatizo com Sagres e Tavira, mas não visito regularmente. | Só nas férias de verão, porque fica muito longe. | Por dificuldades de monetárias e tempo. | Porque algarve é "rico" de calor & praia. Visto que não gosto de praia.. Não necessito de ir. | Nenhuma em especial... | Porque grande parte do Algarve está totalmente urbanizado. | Prefiro o estrangeiro. | Por ser de longe e os custos da viagem serem elevados. | Porque ainda me encontro a conhecer o Norte e Centro do país. | porque so vou ai no verao. | disponibilidade

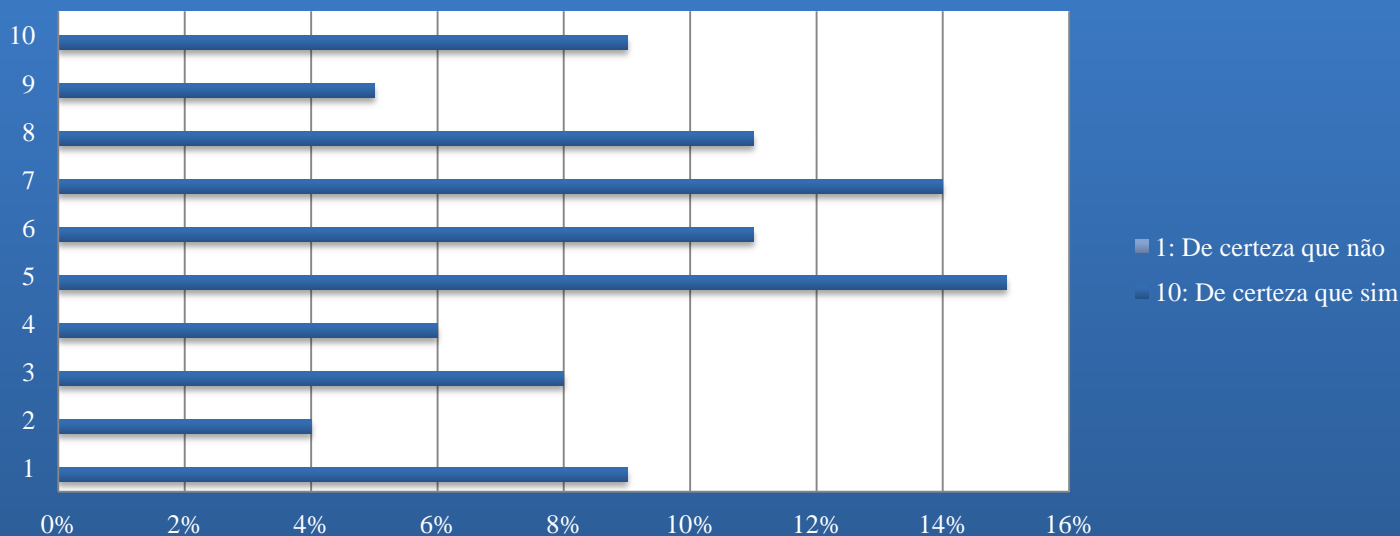
Os resultados mostram haver uma afinidade dos inquiridos com a região, mas também um rol de razões para não a visitarem, nomeadamente pela percepção de que a única mais-valia que a região tem para oferecer se relaciona com “praia e calor”, algo que os empreendimentos turísticos massificados acabam por desvalorizar. São estas as razões principais que motivam visitas à região somente durante o período de verão, e em alguns casos nem nesse período.

12. Gosta de planear as suas férias?



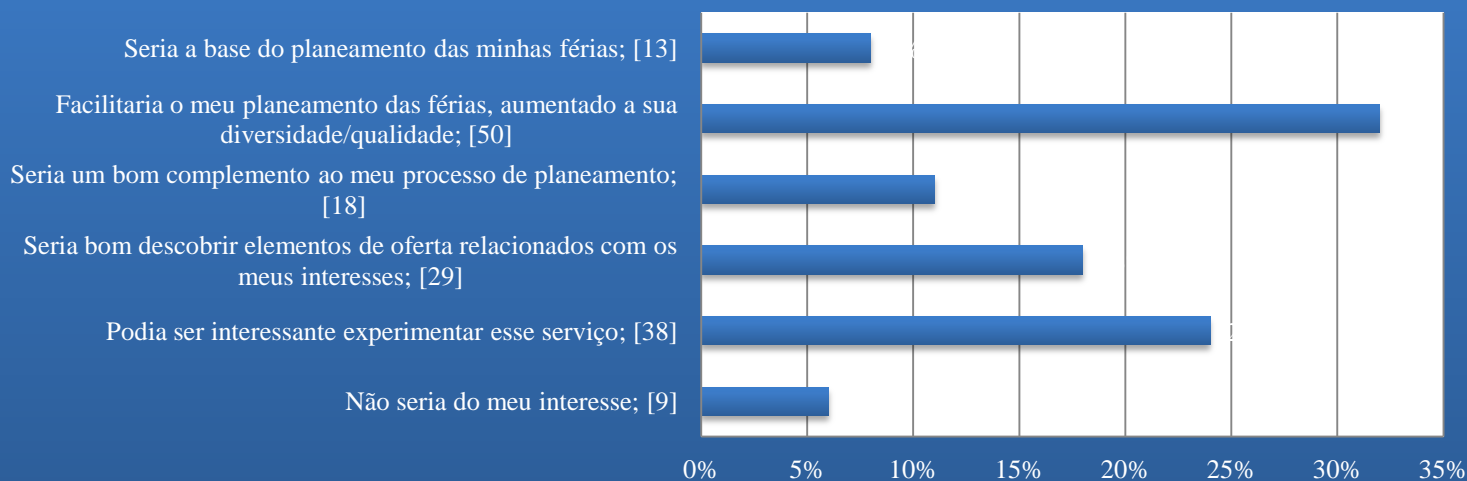
Existe uma disposição prévia para querer participar activamente no planeamento das férias, sendo a possibilidade de personalização dos programas a reservar uma das características essenciais do projecto.

17. Como turista, co-criar a sua experiência criativa/autêntica é importante? Consumiria actividades desse tipo no destino Algarve?



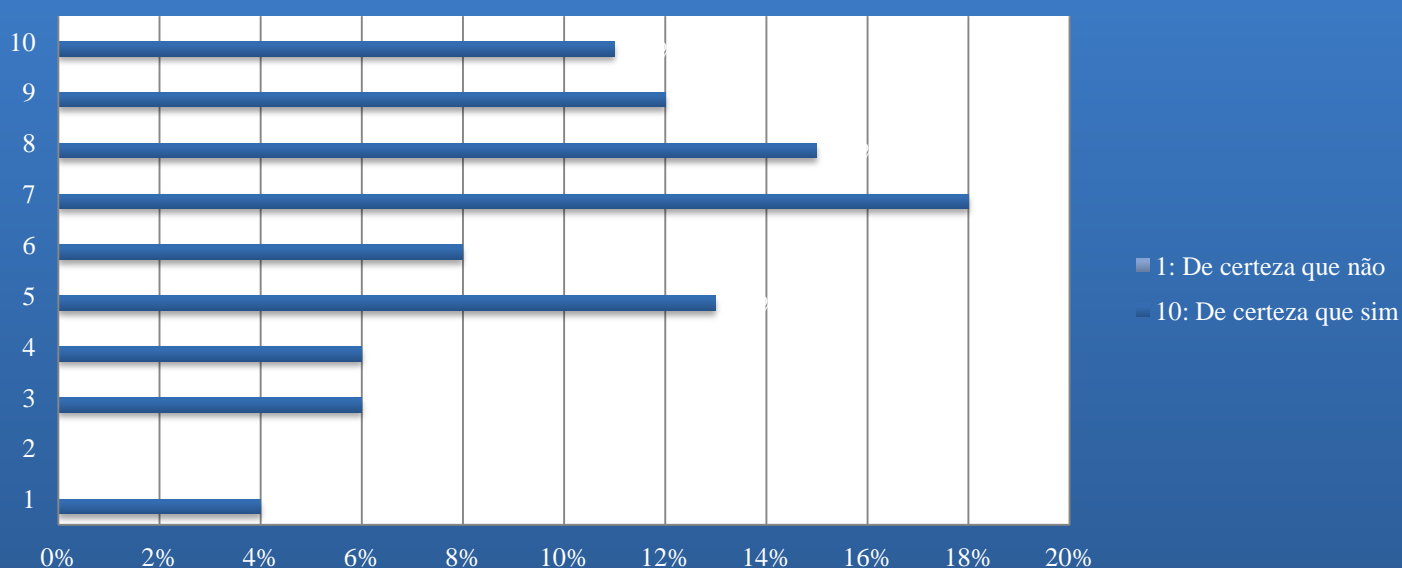
É visível uma clara tendência positiva na receptividade do serviço. Cerca de 65% dos inquiridos respondeu positivamente à pergunta, dos quais 25% responderam com um elevado grau de probabilidade.

24. Uma plataforma digital que permitisse o planeamento e reserva personalizado de actividades autênticas. Assinale apenas a alternativa que melhor representa a sua opinião.



Esta questão é baseada na escala “Guttman” em que as hipóteses se organizam por escalões de intensidade numa ordem que permite categorizar os padrões de resposta a partir da selecção de um único item nessa ordem. Assim, quem escolhe a última hipótese possível [Seria a base...] escolhe também as restantes, com a excepção de uma que anula as restantes [Não seria do meu...].

25. Utilizaria uma plataforma interactiva para o planeamento e reserva personalizados de actividades de turismo criativo, via internet?



Os dados das respostas à questão final demonstram uma clara receptividade por parte dos inquiridos em usufruir de uma hipotética aplicação, nos moldes acima referidos. Cerca de 64% dos inquiridos responderam positivamente quando questionados em relação à probabilidade de se tornarem utilizadores de uma plataforma interactiva com estas características, dos quais 38% manifestaram um elevado grau de probabilidade em relação a esta matéria. Estes dados sugerem portanto que o projecto vem dar resposta a necessidades de mercado que não são correspondidas pela oferta tradicional no sector turístico da região.

Conclusão

Em conclusão, e a partir de uma análise minuciosa, em três espectros distintos (bibliográfica, qualitativa e quantitativa), pode-se assumir as seguintes conclusões:

1. Existe mercado para o consumo de turismo criativo/Cultural na região do Algarve, com base nas ofertas culturais e naturais do mercado;
2. Existe uma inclinação por parte dos consumidores para utilizarem a Internet como meio de pesquisa, planeamento e reserva de informação e actividades de cariz turístico-cultural, num modelo de co-criação interactiva de experiências;
3. Existe um nicho de mercado receptivo à utilização de uma plataforma interactiva como meio de comunicação para a realização destes consumos, havendo, portanto, pertinência no desenvolvimento comercial do projecto E.SU.

Referências

Brandia Central (2009), Estudo de Avaliação da Atractividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Anexos/Algarve.pdf> (consultado a 14-04-2011).

Bearden, W. O.; Netemeyer, R. G.; Mobley, M. F. (1993). *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. Newbury Park: SAGE Publications.

Couceiro, Gonçalo e Carvalho, Afonso (coord.) (2006), *Directório Algarve Cultural*. Faro: Delegação Regional de Cultura do Algarve, <http://www.cultalg.pt/DirectorioAlgarveCultural/> (consultado a 19-04-2011).

Instituto Nacional de Estatística (2010), *Anuário Estatístico da Região Algarve 2009, ano de edição 2010*.

Mateus, A. (coord.) (2010), *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*, <http://www.portaldacultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Imprensa/SCC.pdf> (consultado a 19-04-2011).

Região de Turismo do Algarve (2007), *Guia do Património Cultural*. Faro: Região de Turismo do Algarve, http://issuu.com/turismo_algarve/docs/patrimonio_cultural (consultado a 19-04-2011).

Simões, José Manuel e Ferreira, Carlos Cardoso (Eds.) (2009), *Turismos de Nicho: Motivações, Produtos e Territórios*. Lisboa: CEG-UL.

World Travel & Tourism Council (2003), *Algarve Travel & Tourism*, http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Policy_Research/Special_Country_Reports/ (consultado a 19-04-2011).

Relação entre Colunas (▼): Clusters de Experiência Nicho (Cultural, Natural, Pessoal, Criativo, Urbano)

CULTURAL

NATURAL

PESSOAL

CRIATIVO

URBANO

CONSUMO EXPERIÊNCIA/NICHO MAINSTREAM

PATRIMÓNIO/ARQUEOLÓGICO

contextos:

rotas patrimoniais, museus e similares, monumentos arqueológicos, sítios e locais com património etnológico;

NATUREZA/ECOLÓGICO

contextos:

modelos turismo sustentável, reservas ecológicas e naturais, quintas pedagógicas;

MÉDICO/SAÚDE

contextos:

motivos de saúde, para fins de tratamento ou consulta;

CONHECIMENTO (NEGÓCIO/CONFERÊNCIA)

contextos:

motivos de atendimento a conferência/palestra ou reuniões/evento de negócios;

CITY BREAK

contextos:

conhecimento de cidade e sua oferta enquanto conceito experiencial;

CONSUMO RELACIONADO COM NECESSIDADES/HÁBITOS/INTERESSES/CONDIÇÕES INDIVIDUAIS

ARTÍSTICO/PAISAGÍSTICO

contextos:

consumo sensorial/intelectual de peças artísticas, arquitectónicas, ou paisagísticas;

GEOTURISMO

contextos:

contacto com riqueza e e condições geológicas locais; doom tourism e atracções em final de vida geológica;

ACESSÍVEL

contextos:

condições de acesso adaptadas a turistas com necessidade especial;

FOTOGRAFICO/ARTÍSTICO

contextos:

consumo e interpretação artística (foto, vídeo, diário) de experiência;

DESPORTO (ACTIVO/PASSIVO)

contextos:

atendimento a eventos/actividades desportivos, condição de espectador ou participante;

CONSUMO RELACIONADO COM FLEXIBILIDADE/RISCO/JUVENTUDE/ECONOMIA

RELIGIOSO

contextos:

motivos de peregrinação e rotas religiosas, ou visita a locais por motivos espirituais;

TURISMO AVENTURA

contextos:

viagem e exploração de destinos não-massificados, ligação a extreme tourism (actividades radicais);

VOLUNTURISMO

contextos:

actividades de voluntariado em causas de caridade ou humanitárias;

BACKPACKING/JOVEM

contextos:

target jovem em backpacking, flashpacking ou gap packing, em rotas de couchsurfing ou hostels;

SPRING BREAK/JOGO

contextos:

participação em excursões de jovens organizadas, actividades de jogo e entretenimento nocturno;

CONSUMO RELACIONADO COM CONSTRUÇÃO DE NARRATIVAS (PESSOAIS/CULTURAIS/FICTÍCIAS)

LITERÁRIO/CINEMATOGRÁFICO

contextos:

contacto com rotas relacionadas com narrativas e ficções literárias e cinematográficas;

ORNITOLÓGICO

contextos:

actividades de birdwatching, com componente académica ou não;

EVENTOS (LAZER/PROFISSIONAL)

contextos:

participação em eventos, por motivos profissionais ou lazer;

EDUCACIONAL/ESTUDO OU ENSINO

contextos:

actividades educacionais em contexto académico ou outro, como docente ou discente;

TRANSPORTE

contextos:

viagem em atracção (turística), seja comboio, barco, ou avião; (e.g. viagem de vela ou Oriental Express)

CONSUMO RELACIONADO COM LOCAIS/ROTAS INFORMAIS TRADICIONAIS

GASTRONÓMICO/ENOTURISMO

contextos:

consumo de produtos gastronómicos (comida e bebida) e educação culinária;

TURISMO CAÇA/PESCA

contextos:

actividades de pesca e caça, desportiva ou recreativa;

AUTOCARAVANISMO/DESLOCAÇÃO ESPECIAL

contextos:

actividades itinerantes, que permitem deslocação e estadia livre e personalizada;

FORMAÇÃO/TEAMBUILDING

contextos:

actividades de formação e enriquecimento curricular, regime individual ou integrado em organização;

CONVÍVIO/SOCIAL

contextos:

divertimento nocturno, eventos de convívio social, vertentes reguladas de sex tourism; LGBT tourism;

Relação entre Linhas (►) Segmentos de Motivação/Tipologia de Consumo Turístico

Quadro das 25 categorias temáticas (tiles) a figurar na plataforma, organizadas e segmentadas de acordo com dois critérios: *cluster* do nicho, e motivação do consumidor. Categorização realizada a partir de Simões e Ferreira (2009), e Novelli (2005).

Anexo E – Características de Identidade da Marca E.SU

8.4.1 Perspectiva de Serviço

As características dos serviços têm uma influência importante na identidade da marca, pela sua ligação directa às necessidades e experiência do consumidor; a concepção da identidade da marca a partir da perspectiva do serviço tem as seguintes seis dimensões:

Escopo do Serviço	Experiências criativas de nicho; comunicação na <i>internet</i> ; região turística Algarve;
Atributos do Serviço	Satisfação personalizada para cada consumidor; simplicidade, flexibilidade e rapidez dos processos de consumo; Agregação de várias ofertas para produto final mais completo;
Qualidade/Valor	Serviços de qualidade superior, com índice de procura pequeno, mas alto nível de valorização; Estratégia de valor inclusivo e abrangente, criando valor adaptado à necessidade e disponibilidade de cada consumidor.
Utilizações	Encontrar a melhor experiência pessoal (turística e/ou cultural), da forma mais acessível;
Utilizadores	Viajantes, aventureiros; pessoas que apreciam verdadeiramente a experiência da vida;
Origem (Local/Cultural)	Origem local: serviços são criados a partir de agentes locais, agrupados por região/população;

8.4.2 Perspectiva de Organização

As características da marca como representação de uma organização são menos tangíveis e mais subjectivos, relacionando-se estreitamente com os valores organizacionais do projecto, tendo duas dimensões:

Atributos Organizacionais	Inovação, Procura da Qualidade, Serviço ao Consumidor, Sustentabilidade Ambiental/Cultural; Honestidade; Atributos resultantes da cultura organizacional e dos valores imbuídos nos colaboradores e modelo de negócio;
Local vs. Global	Organização actua a partir de recursos locais, mas com o objectivo da globalização dessas experiências locais, num conceito de “Glocal”, pensando a nível global, mas agindo a nível local.

8.4.3 Perspectiva de Personalidade

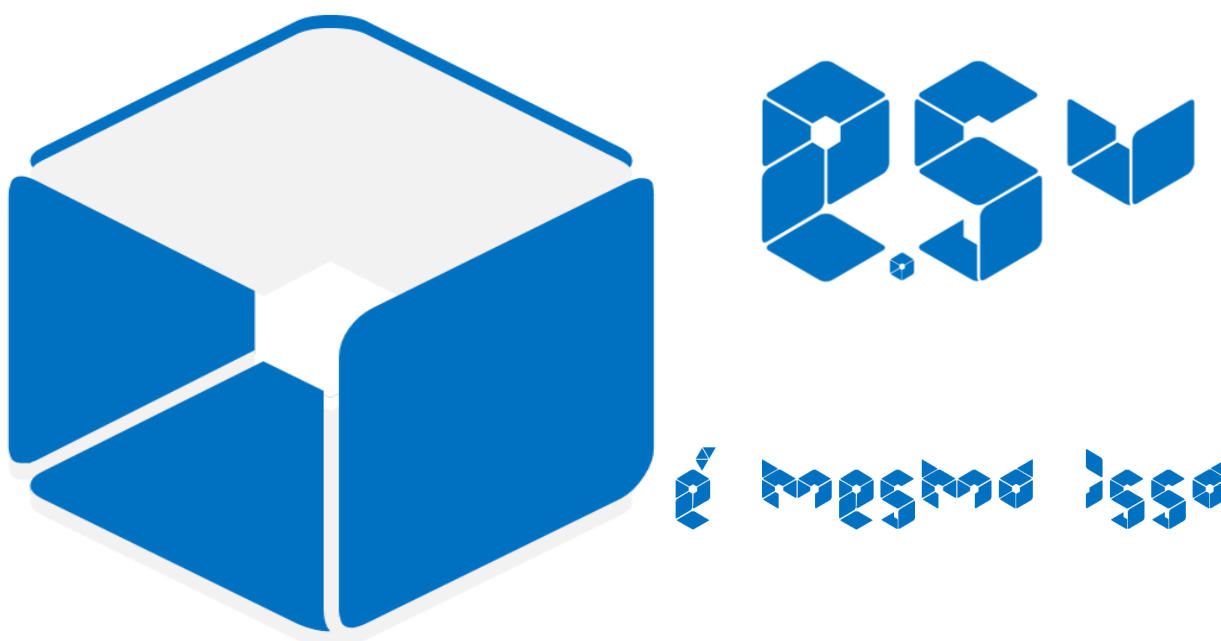
As características de personalidade da marca referem-se à sua descrição como se fosse um ser humano. É um elemento de diferenciação da marca importante, com duas dimensões:

Personalidade	Relacionada directamente com valores organizacionais, e características do segmento-alvo, personalidade da marca assume as características: jovem, aventureira, acessível e tolerante, activa, diferente, sociável, criativa, interessante, bem-disposta, amigável;
Relação Consumidor	Estas características de personalidade permitem ao consumidor, através de interacções leves, ver a relação com a marca como uma de amizade, em que a marca os trata com respeito e como amigos, numa experiência de compra amigável e sem pressão, com a sua satisfação em mente;

8.4.4 Perspectiva de Símbolo

A perspectiva da marca como símbolo pode capturar tudo aquilo que representa a marca – um símbolo forte deve envolver uma metáfora significativa e reconhecível. A definição desta perspectiva tem duas dimensões:

Imagética Visual	Protótipos de logotipo e simbologia da marca, acompanhados de representação gráfica prototípica de <i>slogan</i> , exemplificados de seguida;
Herança da Marca	Utilização de imagens e ícones dos recursos naturais/culturais do destino local (Algarve) como associáveis aos atributos e imagética da marca, utilizados como conteúdos multimédia na plataforma do projecto;



Identidade Visual da Marca Prototípica – Figura 8

O desenho da simbologia visual da marca procura estabelecer a correspondência com as outras dimensões de identidade da marca, com ênfase nos valores da personalização do serviço, inovação e preocupação com o consumidor, concretizados no símbolo de uma caixa aberta, e letras construídos por blocos, como forma de representação da flexibilidade do projecto E.SU em receber a necessidade do consumidor e permitir-lhe construir a sua experiência ideal.

De forma geral, a identidade marca do projecto E.SU procura representar uma questão ao consumidor “Gosta de viajar? O que quer ver, sentir, experimentar?”; distanciando-se do modelo declarativo de promoção, procurando que o seu slogan seja uma pergunta ao consumidor, ou a resposta desse consumidor à pergunta (“é mesmo isso”), resultante da satisfação efectiva da sua necessidade intangível e do fornecimento de uma experiência única.

Anexo G – Demo Screens da Plataforma Interface

9.2.2 Composição de Interface e Demo Screens

A arte conceptual da plataforma compõe-se de quatro imagens: a página de entrada; a página de interface; a página do programador, e a página de item/experiência, que correspondem aos quatro pontos nucleares da concepção da plataforma e serviços.



Imagem Conceito Homepage – Figura 9

HOME PAGE (Página de entrada):

- Página inicial e de primeiro contacto com plataforma, apresenta uma barra de pesquisa, uma imagem representativa de um componente de uma experiência autêntica, e um botão para avançar directamente para a página de apresentação dos tiles, além da obrigatória informação técnica;

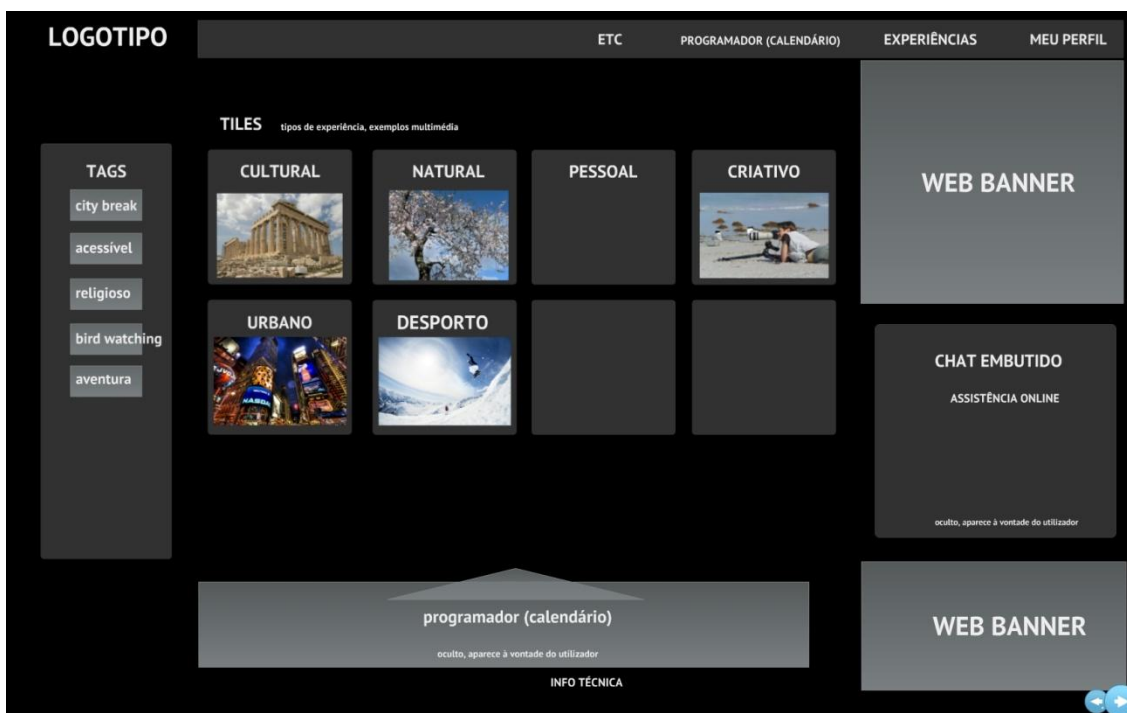


Imagem Conceito Página Interface – Figura 10

PÁGINA INTERFACE:

- Página da interacção geral com a plataforma;
- Inclui:
 - barra superior com botões de acesso a várias opções de interacção (edição de perfil pessoal, planeador, lista de experiências indexada por tags, aplicações mobile, etc.);
 - quadro do lado esquerdo, com lista de *tags* mais incidentes, que utilizador pode seleccionar de acordo com relevância pessoal – passando os tiles apresentados a estar catalogados com os tags seleccionados (actualizando-se automaticamente);
 - dois *web banners* do lado direito, para apresentação de publicidade, em modalidade de display advertising (anunciante pagam montante definido por permilagem de pageviews);
 - chat embutido, opcional, que permite ao consultor de viagens ajudar o utilizador no processo de personalização de experiências (<http://html5demos.com/web-socket>);
 - botão oculto com indicação para a abertura do programador/calendário;
 - grupo de tiles, cada um representando um tipo de experiência (deverá haver 25 tipos principais de experiência), que levam cada um, ao ser clicados, a uma nova tabela, com mais experiências mais específicas, e dizendo respeito só às catalogadas naquele tipo de experiência;



Imagem Conceito Calendário/Programador – Figura 11

PÁGINA CALENDÁRIO/PROGRAMADOR:

Quadro interactivo independente, que se sobrepõe a página de interface, e que permitirá organizar, de forma individualizada, o planeamento de viagens e experiências a consumir;

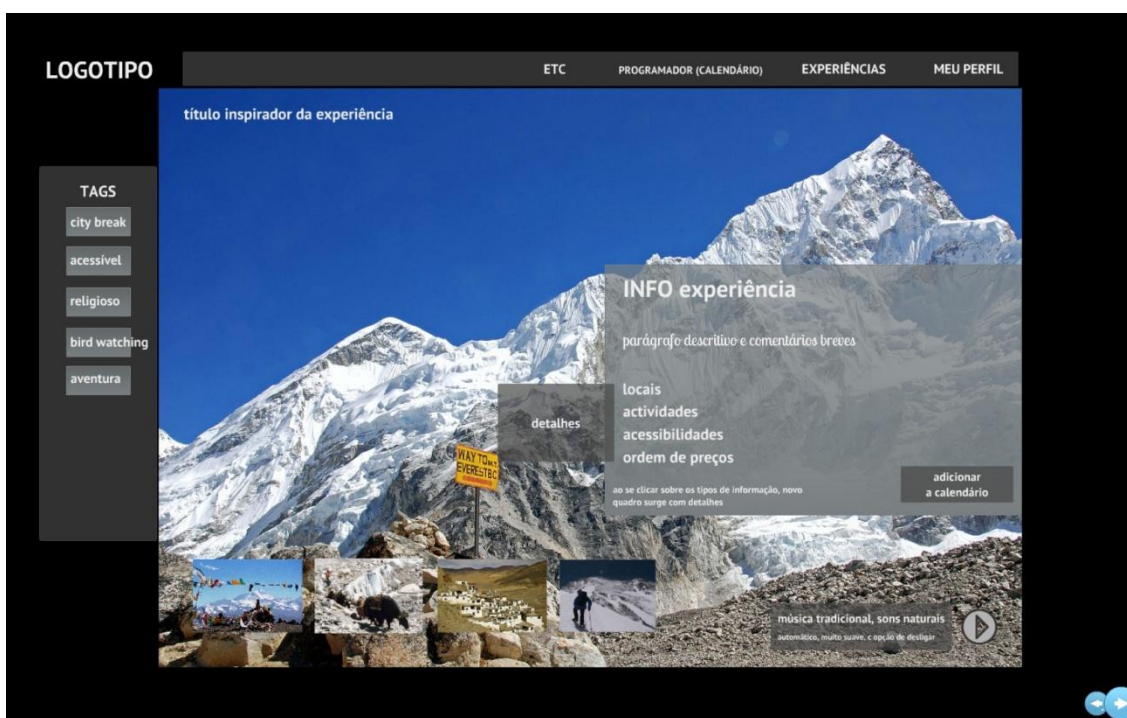


Imagem Conceito Experiência/Item – Figura 12

PÁGINA EXPERIÊNCIA INDIVIDUAL:

- Página (*pagelet*) individual de cada item/experiência existente na plataforma, com aplicações interactivas e multimédia, que permitirão ao consumidor experimentar em formato virtual o que serão algumas facetas da experiência, se a consumir;
- Inclui:
 - uma foto de alta definição, como background, sobre a qual são sobrepostos quadros com a informação necessária;
 - do lado esquerdo, quadro com lista de *tags* com que esta experiência está rotulada, e de outras experiências semelhantes ou com temáticas complementares;
 - Disposição de imagens/vídeo, em quadro inferior, seleccionáveis para fundo, ou para visualização via *widget*;
 - *widget* de som ambiente, com opção de silenciador, e com execução *default* em volume mínimo;
 - quadros de informação expansíveis, ocultáveis ou seleccionáveis pelo utilizador, incluindo botão para adição da presente experiência ao calendário/programador, pendente/oculto na página;

Anexo H – Custo de Implementação Tecnológica (Caderno de Encargos)

Os custos de implementação tecnológica foram calculados e fornecidos pelos parceiros tecnológicos do projecto, a empresa way2inov, Lda., de acordo com a seguinte proposta de orçamento, efectuada e apresentada por Hélio Cabrita, colaborador na promoção do projecto e CEO da way2inov, Lda.

O caderno de encargos está dividido em dois segmentos tabulares: Necessidades de Investimento Inicial; e Fases do Projecto.



Exmo. Sr.

É com grande empenho e satisfação que a **way2inov** responde ao desafio de apresentar a V. Ex.^a a presente proposta de orçamento.

No contexto económico actual, e de acordo com as suas perspectivas futuras de gestão, as soluções e sistemas que lhe propomos tornam-se ferramentas indispensáveis para a competitividade e sucesso do seu negócio.

Na presente proposta apontam-se os diversos itens constituintes de cada sistema, de modo a facilitar a personalização da solução final.

Recordamos que, sendo estes sistemas “desenhados” à medida do cliente, poderão sofrer as adaptações que sejam consideradas necessárias para uma melhor adequação da solução final à Vossa realidade.

Contando com uma equipa de técnicos altamente qualificados, a **way2inov** encontra-se em posição privilegiada para assegurar a V.Ex^a e Vossa empresa o fornecimento, implementação e apoio pós-venda dos sistemas, de acordo com as suas expectativas e necessidades.

A nossa equipa está à Vossa inteira disposição para qualquer esclarecimento que entendam colocar.

Subscrevemo-nos com elevada estima e consideração,

Hélio Cabrita
Director Executivo
CEO – Chief Executive Officer



info@way2inov.pt | www.way2inov.pt

Needsidades de Investimento Inicial:

Categoria	Item	Valor Mensal	Pagamento Unico
Espaço	Aluguer Espaço	400,00 €	NA
Espaço	Pintura Parede	NA	1.000,00 €
Espaço	Compra mobiliário	NA	2.300,00 €
Espaço	Divisórias com Protecção Ruído	NA	4.000,00 €
Espaço	Alarme	NA	900,00 €
Espaço	Ar condicionado	NA	850,00 €
Espaço	2 x Camaras Vigilância + Servidor	NA	1.900,00 €
Espaço	Bastidor + Rede Informática + Router Internet	NA	2.100,00 €
Espaço	Publicidade Exterior	NA	1.500,00 €
Operacionalidade	Água + Luz + Telemóveis + Telefone Fixo + Internet + Gasoleo	400,00 €	NA
Infraestrutura Trabalho	Servidor Local	NA	2.000,00 €
Infraestrutura Trabalho	Aluguer de Servidor Externo	70,00 €	NA
Infraestrutura Trabalho	4 Portáteis	NA	3.200,00 €
Infraestrutura Trabalho	Servidor (Intranet e Comunicações) + 2 x Telefones	NA	1.900,00 €
Infraestrutura Trabalho	Impressora A3 Cores	NA	1.600,00 €
Software Apoio	Implementação de plataforma de controlo de programação	NA	3.000,00 €
Software Apoio	Implementação de plataforma de CRM (Comercial e Marketing)	NA	1.500,00 €
Estudo + Formação	Estudo, análise e desenho dos processos internos da empresa	NA	1.500,00 €
Estudo + Formação	Formação (Gestão + Comercial + Marketing)	NA	500,00 €
Estudo + Formação	Formação Plataforma Controlo de Programação e CRM	NA	900,00 €
Pessoal	4 Ordenados (Ver tabulador: Fases do Projecto)	NA	82.800,00 €
Viatura	Renting Viatura para deslocações	500,00 €	NA
Viatura	Decoração Viatura	NA	350,00 €
Eventos e Feiras	Stand Amovível	NA	2.500,00 €
Eventos e Feiras	Brochuras + Canetas	NA	800,00 €
Eventos e Feiras	Plasma + Suporte + Corporate TV	NA	3.600,00 €
Eventos e Feiras	Deslocação + hotel + comida (2 pessoas) por evento de 3 dias	NA	900,00 €
Eventos e Feiras	Valor para entrada num evento para cada 3 dias	NA	2.000,00 €

Registo	Registo de Marca + Logotipo + Domínio (5 anos)	NA	450,00 €
Projecto	Preparação Dossier Candidatura ao projecto PRODER	NA	3.000,00 €
		Totais	1.370,00 € 127.050,00 €

OBS:

- * Alugueres e pessoal a ocupar durante o periodo do projecto.
- * 4 Pessoas (Comercial + Designer + 2xProgramadores)
- * Não esquecer de multiplicar a coluna do total mensal por o número de meses que o projecto está activo.

Fases do Projecto:

Fase	Tarefas	Nº Pessoas	Nº Semanas (40H/Semana)	Nº Total Horas / Fase	OBS
1	Levantamento Caderno Encargos	2	2	160	Comercial + Designer
2	Planeamento Software e Estrutura de Trabalho	4	1	160	Comercial + Designer + 2xProgramadores
3	Desenvolvimento Base de Dados	1	4	160	Programador
3	Desenvolvimento Design	1	4	160	Designer
4	Desenvolvimento de Programação (Ligação BD ao Design)	3	8	960	Designer + 2xProgramadores
5	Primeira Fase de Testes	2	2	160	Comercial + Designer
5	Ajustes e Optimização Código+Design	3	3	360	Designer + 2xProgramadores
6	Testes e Ajustes Finais	4	4	640	Comercial + Designer + 2xProgramadores
				2760	Total Horas
				30,00 €	Preço Hora
				82.800,00 €	Valor Total

Anexo I – Plano Financeiro do Projecto

O plano financeiro do projecto foi calculado automaticamente, em folha de Microsoft Excel™, em livro-modelo de planificação financeira disponibilizado pelo AUDAX, do ISCTE-IUL, a partir de modelo do IAPMEI.

A viabilidade financeira do projecto é atestada pelos seguintes indicadores, gerados automaticamente:

Com Perpetuidade				Com Valor Patrimonial					
VAL to Firm	TIR	Pay-Back	VAL to Equity	VAL	TIR	Pay-Back	VAL to Equity	AF 2012	AF 2013
112.861	105%	2	119.048	38.303	89%	2	37.887	68%	79%

Para o preenchimento dos dados e geração de resultados, foram tomados em conta os seguintes pressupostos financeiros:

Pressupostos Gerais		
Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2012	
Número de Meses de Actividade no 1º Ano	6	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Provisões Cobranças Duvidosa	0%	
Fundo de Caixa Permanente (euros)	12.120	
Taxa média de IRS	0,00%	
Taxa de IRC	1º escalão = 12,50% 2º escalão = 25,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	1,00%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	6,00%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	7,00%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	2,00%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar: - O prémio de risco (p^o) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> $R(\text{Tx actualização}) = R_f + p^o$
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p^o	6,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00%	

* Rendimento esperado de mercado

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

Free Cash Flow to Equity

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

Projecções de Volume de Negócio

A previsão de endas perspectiva a obtenção de receitas via prestação de dois serviços: a disposição de publicidade digital (Serviço A), e a oferta de programa de serviços premium (Serviço B); neste primeiro ano, apenas estará disponível programa premium para fornecedores.

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Serviço A	36.000	29.253	32.763	33.419	34.087	34.428
Taxa de crescimento	0%	-19%	12%	2%	2%	1%
Serviço B	60.104	64.724	68.607	69.980	71.379	72.093
Taxa de crescimento	0%	8%	6%	2%	2%	1%
TOTAL	96.104	93.977	101.371	103.398	105.466	106.521

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Serviço A	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Serviço B	54.537	58.935	62.471	63.721	64.995	65.645
Taxa de crescimento	0%	8%	6%	2%	2%	1%
TOTAL	54.537	58.935	62.471	63.721	64.995	65.645

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - VALORES TOTAIS						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL - MERCADO NACIONAL	96.104	93.977	101.371	103.398	105.466	106.521
TOTAL - EXPORTAÇÕES	54.537	58.935	62.471	63.721	64.995	65.645
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	150.641	152.912	163.842	167.119	170.461	172.166
IVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	22.104	21.615	23.315	23.782	24.257	24.500
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	150.641	152.912	163.842	167.119	170.461	172.166
IVA	22.104	21.615	23.315	23.782	24.257	24.500
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	172.745	174.527	187.157	190.900	194.718	196.666

Ajustamentos de Cobrança Duvidosa	0,0%	0	0	0	0	0
--	------	---	---	---	---	---

Fornecimentos e Serviços Externos

A implementação e operação do projecto E.SU implicam a angariação de serviços externos, correspondentes aos seguintes:

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos		Unidade: Euros					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nº Meses		6	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

	Tx IVA	Cfixo	Cvariável	Valor Mensal	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Subcontratos	23%		100%	200	1.200	2.424	2.448	2.473	2.497	2.522
Electricidade	23%	50%	50%	50	300	606	612	618	624	631
Combustíveis	23%	50%	50%	250	1.500	3.030	3.060	3.091	3.122	3.153
Água	6%	50%	50%	25	150	303	306	309	312	315
Outros Fluidos	23%		100%							
Ferramentas e Utensílios	23%		100%	2	12	24	24	25	25	25
Livros e doc. técnica	23%		100%	15	90	182	184	185	187	189
Material de escritório	23%		100%	15	90	182	184	185	187	189
Artigos para oferta	23%	80%	20%	65	390	788	796	804	812	820
Rendas e alugueres	23%	100%		900	5.400	10.908	11.017	11.127	11.239	11.351
Despesas de representação	23%		100%	220	1.320	2.666	2.693	2.720	2.747	2.775
Comunicação	23%		100%	75	450	909	918	927	937	946
Seguros			100%	200	1.200	2.424	2.448	2.473	2.497	2.522
Royalties	23%		100%							
Transportes de mercadorias	23%		100%							
Deslocações e estadas	23%		100%	220	1.320	2.666	2.693	2.720	2.747	2.775
Comissões	23%		100%	250	1.500	3.030	3.060	3.091	3.122	3.153
Honorários	23%		100%							
Contencioso e notariado	23%		100%	25	150	303	306	309	312	315
Conservação e reparação	23%		100%	84	504	1.018	1.028	1.039	1.049	1.059
Publicidade e propaganda	23%	90%	10%	350	2.100	4.242	4.284	4.327	4.371	4.414
Limpeza e higiene	23%		100%	50	300	606	612	618	624	631
Vigilância e segurança	23%		100%							
Trabalhos especializados	23%		100%							
Outros forn. e serviços	23%		100%	70	420	848	857	865	874	883
TOTAL FSE					18.396	37.160	37.532	37.907	38.286	38.669

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
FSE - Gastos Fixos	8.577	17.326	17.499	17.674	17.851	18.029
FSE - Gastos Variáveis	9.819	19.834	20.033	20.233	20.435	20.640
TOTAL FSE	18.396	37.160	37.532	37.907	38.286	38.669
IVA	1.611	3.255	3.287	3.320	3.353	3.387
FSE + IVA	20.007	40.415	40.819	41.227	41.639	42.055

Custos de Pessoal

Os recursos humanos, durante a fase inicial de implementação, são reduzidos, com o objectivo da optimização de custos, e consolidação do projecto em território nacional. A ocorrerem esforços de internacionalização, não contemplados no presente plano, poderão corresponder aumentos nos custos de pessoal.

Custos com Pessoal		Unidade: Euros					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nº Meses		7	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)					1,00%	1,00%	1,00%

Quadro de Pessoal		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Administrador Geral		1	1	1	1	1	1
Agente Comercial		1	1	1	1	1	1
Designer/Webdesigner		1	1	1	1	1	1
Programador/Developer		1	1	1	1	1	1
Programador/Developer		1	1	1	1	1	1
TOTAL		5	5	5	5	5	5

Remuneração Base Mensal		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Administrador Geral		1.725	1.725	1.725	1.742	1.760	1.777
Agente Comercial		1.100	1.100	1.100	1.111	1.122	1.133
Designer/Webdesigner		1.200	1.200	1.200	1.212	1.224	1.236
Programador/Developer		1.250	1.250	1.250	1.263	1.275	1.288
Programador/Developer		1.250	1.250	1.250	1.263	1.275	1.288

Remuneração Base Anual - Total Colaboradores		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Administrador Geral		12.075	24.150	24.150	24.392	24.635	24.882
Agente Comercial		7.700	15.400	15.400	15.554	15.710	15.867
Designer/Webdesigner		8.400	16.800	16.800	16.968	17.138	17.309
Programador/Developer		8.750	17.500	17.500	17.675	17.852	18.030
Programador/Developer		8.750	17.500	17.500	17.675	17.852	18.030
TOTAL		45.675	91.350	91.350	92.264	93.186	94.118

Outros Custos		Unidade: Euros					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Segurança Social							
Gerência / Administração	21,25%	7.847	15.693	15.693	15.850	16.009	16.169
Outro Pessoal	23,75%	2.078	4.156	4.156	4.198	4.240	4.282
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	457	914	914	923	932	941
Subsídio Alimentação	93,94	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167
Comissões							
Formação							
Outros custos com pessoal Transporte							
TOTAL OUTROS CUSTOS		15.548	25.930	25.930	26.137	26.347	26.559
TOTAL CUSTOS PESSOAL		61.223	117.280	117.280	118.401	119.533	120.677

QUADRO RESUMO

Unidade: Euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vencimentos						
Gerência/Administração	36.925	73.850	73.850	74.589	75.334	76.088
Pessoal	8.750	17.500	17.500	17.675	17.852	18.030
Encargos	9.925	19.849	19.849	20.048	20.248	20.451
Seguros Acidentes de Trabalho	457	914	914	923	932	941
Sub. Alimentação	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167	5.167
Comissões						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL CUSTOS PESSOAL	61.223	117.280	117.280	118.401	119.533	120.677

Retenções Colaboradores

Unidade: Euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	10,00%	3.693	7.385	7.385	7.459	7.533
Outro Pessoal	11,00%	963	1.925	1.944	1.964	1.983
Retenção IRS Colaborador						
TOTAL Retenções		4.655	9.310	9.310	9.403	9.497

Investimento em Fundo de Maneio Necessário

O investimento em fundo de maneo necessário será da seguinte ordem:

Investimento em Fundo Maneio Necessário	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	12.120	12.120	12.120	12.120	12.120	12.120
Clientes	14.395	14.544	15.596	15.908	16.227	16.389
Existências						
Estado						
a)						
a)						
TOTAL	26.515	26.664	27.716	28.028	28.347	28.509
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	1.667	3.368	3.402	3.436	3.470	3.505
Estado	6.326	7.020	7.437	7.570	7.705	7.782
a)						
TOTAL	7.994	10.388	10.839	11.005	11.175	11.286
Fundo Maneio Necessário	18.522	16.276	16.878	17.023	17.172	17.222
Investimento em Fundo de Maneio	18.522	-2.246	602	145	149	51

a) Considere outras rúbricas caso seja necessário

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ESTADO	6.326	7.020	7.437	7.570	7.705	7.782
SS	2.430	2.430	2.430	2.454	2.479	2.504
IRS						
IVA	3.896	4.590	5.007	5.115	5.226	5.278

Plano de Financiamento

O seguinte quadro detalha as rubricas de aplicação dos recursos financeiros da implementação, bem como a sua origem:

Plano de Financiamento		Unidade: Euros				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	71.022	-1.527	9.031	10.811	12.642	12.820
Capital Social (entrada de fundos)						
Financiamentos Obtidos	7.641					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		2.246				
Financiamentos de sócios / suprimentos						
Rendimentos Financeiros						
Total das Origens	78.663	718	9.031	10.811	12.642	12.820
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	44.250					
Inv Fundo de Maneio	18.522		602	145	149	51
Imposto sobre os Lucros		14.593				
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		7.641				
Encargos Financeiros	278	556				
Total das Aplicações	63.050	22.791	602	145	149	51
Saldo de Tesouraria Anual	15.613	-22.073	8.429	10.666	12.493	12.770
Saldo de Tesouraria Acumulado	15.613	-6.460	1.969	12.635	25.129	37.898
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo						
Soma Controlo	15.613	-6.460	1.969	12.635	25.129	37.898

Investimento

O investimento no projecto, por exercício anual, será da seguinte natureza:

Taxa de Amortização Anual	
Máxima	S
Mínima	N

Investimento por ano		Unidade: Euros				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activos Intangíveis						
Despesas de Instalação	6.014					
Despesas de I&D	16.449					
Propriedade Industrial e O.Direitos	450					
Trespases						
Outros Activos Intangíveis						
Total Activos Intangíveis	22.913					
Activos Fixos Tangíveis						
Terrrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte						
Ferramentas e Utensílios	6.708					
Equipamento Administrativo	5.843					

Taras e Vasilhame						
Outros Activos Fixos Tangíveis	8.786					
Total Activos Fixos Tangíveis	21.337					
Total Investimento	44.250					
IVA	23%	4.908				

Valores Acumulados Balanço

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activos Intangíveis						
Despesas de Instalação	6.014	6.014	6.014	6.014	6.014	6.014
Despesas de I&D	16.449	16.449	16.449	16.449	16.449	16.449
Propriedade Industrial e O.Direitos	450	450	450	450	450	450
Trespases						
Outros Activos Intangíveis						
Total Activos Intangíveis	22.913	22.913	22.913	22.913	22.913	22.913
Activos Fixos Tangíveis						
Terras e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte						
Ferramentas e Utensílios	6.708	6.708	6.708	6.708	6.708	6.708
Equipamento Administrativo	5.843	5.843	5.843	5.843	5.843	5.843
Taras e Vasilhame						
Outros Activos Fixos Tangíveis	8.786	8.786	8.786	8.786	8.786	8.786
Total Activos Fixos Tangíveis	21.337	21.337	21.337	21.337	21.337	21.337
Total de Activo não Corrente	44.250	44.250	44.250	44.250	44.250	44.250

Amortizações do Exercício

Unidade: Euros

	Taxa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activos Intangíveis							
Despesas de Instalação	33,33%	1.002	2.005	2.005	1.002		
2012		1.002	2.005	2.005	1.002		
2013							
2014							
2015							
2016							
2017							
Despesas de I&D	33,33%	2.742	5.483	5.483	2.742		
2012		2.742	5.483	5.483	2.742		
2013							
2014							
2015							
2016							
2017							
Propriedade Industrial e O.Direitos	33,33%	75	150	150	75		
2012		75	150	150	75		
2013							
2014							
2015							
2016							
2017							
Trespases	33,33%						
2012							
2013							
2014							
2015							

2016							
2017							
Outros Activos Intangíveis	33,33%						
2012							
2013							
2014							
2015							
2016							
2017							
Total Activos Intangíveis		3.819	7.638	7.638	3.819		

Amortizações do Exercício		Unidade: Euros					
	Taxa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activos Fixos Tangíveis							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
2012	2,00%						
2013							
2014							
2015							
2016							
2017							
Equipamento Básico							
2012							
2013	12,50%						
2014	12,50%						
2015	12,50%						
2016	12,50%						
2017	12,50%						
Equipamento de Transporte							
2012							
2013	20,00%						
2014	20,00%						
2015	20,00%						
2016	20,00%						
2017	20,00%						
Ferramentas e Utensílios							
2012	25,00%	839	1.677	1.677	1.677	839	
2013		839	1.677	1.677	1.677	839	
2014							
2015							
2016							
2017							
Equipamento Administrativo							
2012	25,00%	730	1.461	1.461	1.461	730	
2013		730	1.461	1.461	1.461	730	
2014							
2015							
2016							
2017							
Taras e Vasilhame							
2012	14,29%						
2013							
2014							
2015							
2016							
2017							
Outros Activos Fixos Tangíveis							
2012	16,67%	732	1.464	1.464	1.464	1.464	732
2013		732	1.464	1.464	1.464	1.464	732

2014							
2015							
2016							
2017							
Total Activos Fixos Tangíveis	2.301	4.602	4.602	4.602	3.033	732	
Total Amortizações	6.120	12.240	12.240	8.421	3.033	732	

Financiamento

As operações de financiamento seguem os seguintes critérios:

Financiamento		Unidade: Euros					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Investimento = Capital Fixo + FMN	62.772	-2.246	602	145	149	51	
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
Necessidades de financiamento	64.000	-2.300	600	100	200	100	

Fontes de Financiamento		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Meios Libertos		56.359		9.031	10.512	11.441	11.309
Capital Social							
Prestações suplementares							
Financiamentos de Sócios / Suprimentos							
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito		7.641					
TOTAL		64.000		9.031	10.512	11.441	11.309

N.º de anos reembolso	1
Taxa de juro associada	7,00%

2012		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capital em dívida (início período)		7.641	7.641				
Taxa de Juro		7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Juro Anual		267	535				
Reembolso Anual			7.641				
Imposto Selo (4%)	4%	11	21				
Serviço da dívida		278	8.197				
Valor em dívida		7.641					

N.º de anos reembolso	1
Taxa de juro associada	7,00%

2013		2013	2014	2015	2016	2017
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	1
Taxa de juro associada	7,00%

2014

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro		7%	7%	7%	7%
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

N.º de anos reembolso	1
Taxa de juro associada	7,00%

2015

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro		7%	7%	7%	
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

N.º de anos reembolso	1
Taxa de juro associada	7,00%

2016

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro			7%	7%	
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

N.º de anos reembolso	1
Taxa de juro associada	7,00%

2017

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro					7%
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

Operações de Financiamento

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capital em dívida	7.641					
Juros pagos com Imposto Selo incluído	278	556				
Reembolso		7.641				

ANEXO I

Demonstração de Resultados Previsional

Os custos e receitas previsionais inerentes à implementação do projecto terão a seguinte estrutura:

Demonstração de Resultados Previsional				Unidade: Euros		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas						
Prestações de Serviços	150.641	152.912	163.842	167.119	170.461	172.166
Volume de Negócios	150.641	152.912	163.842	167.119	170.461	172.166
(-) Variação nos Inventários da Produção						
CMVMC						
Outros Gastos Variáveis (FSE)	9.819	19.834	20.033	20.233	20.435	20.640
Margem Bruta de Contribuição	140.822	133.078	143.809	146.886	150.026	151.526
	93%	87%	88%	88%	88%	88%
FSE- Gastos Fixos	8.577	17.326	17.499	17.674	17.851	18.029
Resultado Económico	132.245	115.752	126.310	129.212	132.175	133.497
Impostos						
Gastos com o Pessoal	61.223	117.280	117.280	118.401	119.533	120.677
% de Vendas	41%	77%	72%	71%	70%	70%
Outros Gastos Operacionais						
Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais						
EBITDA	71.022	-1.527	9.031	10.811	12.642	12.820
Amortizações	6.120	12.240	12.240	8.421	3.033	732
Provisões						
EBIT	64.902	-13.767	-3.209	2.390	9.609	12.088
Gastos e Perdas de Financiamento	278	556				
Juros e Outros Rendimentos Similares						
RESULTADO FINANCEIRO	-278	-556				
Outros Gastos e Perdas						
Outros Rendimentos e Ganhos						
RAI	64.624	-14.324	-3.209	2.390	9.609	12.088
Impostos Sobre os Rendimentos	14.593					819
RESULTADO LÍQUIDO	50.030	-14.324	-3.209	2.390	9.609	11.269

% DOS GASTOS DE ESTRUTURA S/ VN	50%	96%	90%	86%	82%	81%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/ VN	33%	-9%	-2%	1%	6%	7%
Limites IRC (1º escalão)	12.500					6.555
Limites IRC (2º escalão)	52.124					

Demonstração de Resultados Previsional						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Volume de Negócios	150.641	152.912	163.842	167.119	170.461	172.166
Margem Bruta de Contribuição	140.822	133.078	143.809	146.886	150.026	151.526
Resultado Líquido	50.030	-14.324	-3.209	2.390	9.609	11.269

Mapa de Cash-Flows Previsional

O potencial de geração efectiva de receitas pode ser avaliado a partir do seguinte mapa:

Mapa de Cash Flows Operacionais		Unidade: Euros				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	50.239	-13.767	-3.209	2.091	8.408	10.577
Amortizações do exercício	6.120	12.240	12.240	8.421	3.033	732
Provisões do exercício						
	56.359	-1.527	9.031	10.512	11.441	11.309
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-18.522	2.246	-602	-145	-149	-51
CASH FLOW de Exploração	37.837	718	8.429	10.367	11.292	11.259
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-44.250					
Free cash-flow	-6.413	718	8.429	10.367	11.292	11.259
CASH FLOW acumulado	-6.413	-5.695	2.734	13.101	24.394	35.652
Limites IRC (1º escalão)	12.500			2.390	9.609	12.088
Limites IRC (2º escalão)	52.402					
EBIT	64.902			2.390	9.609	12.088

Balanço Previsional

A relação entre activo, capitais próprios e passivo, para determinação da situação líquida do projecto ao longo da sua implementação, pode ser consultada no seguinte balanço:

Balanço Previsional		Unidade: Euros				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO						
Activos						
Activos Intangíveis	22.913	22.913	22.913	22.913	22.913	22.913
Activos Fixos Tangíveis	21.337	21.337	21.337	21.337	21.337	21.337
Amortizações Acumuladas	6.120	18.360	30.599	39.020	42.054	42.786
Inventários						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e Intermédios						
Mercadorias						
Contas a Receber de Curto Prazo						
Dívidas de Clientes	14.395	14.544	15.596	15.908	16.227	16.389
Clientes de cobrança duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores						
Caixa e Depósitos Bancários	12.120	12.120	12.120	12.120	12.120	12.120
Diferimentos						
TOTAL DO ACTIVO	64.646	52.554	41.367	33.258	30.543	29.973

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado						
Outros Instrumentos de Capital Próprio						
Excedentes de Revalorização						
Reservas e Resultados Transitados		50.030	35.707	32.498	34.888	44.497
Resultados Líquidos	50.030	-14.324	-3.209	2.390	9.609	11.269
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	50.030	35.707	32.498	34.888	44.497	55.766
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Passivo não Corrente						
Financiamentos Obtidos	7.641					
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outros credores						
Passivo Corrente						
Financiamentos Obtidos						
Dívidas a Fornecedores	1.667	3.368	3.402	3.436	3.470	3.505
Estado e Outros Entes Públicos	20.920	7.020	7.437	7.570	7.705	8.601
Outros credores						
Diferimentos						
TOTAL DO PASSIVO	30.228	10.388	10.839	11.005	11.175	12.106
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	80.259	46.095	43.336	45.893	55.672	67.871
Linha de Controlo	-15.613	6.460	-1.969	-12.635	-25.129	-37.898
	-15.613	6.460	-1.969	-12.635	-25.129	-37.898

Evolução Balanços

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activos Fixos Tangíveis	38.130	25.890	13.651	5.230	2.197	1.464
Activos Correntes	26.515	26.664	27.716	28.028	28.347	28.509
Capitais Próprios	50.030	35.707	32.498	34.888	44.497	55.766
Passivo M/Longo Prazo	7.641					
Passivo Corrente	22.587	10.388	10.839	11.005	11.175	12.106
	-15.613	6.460	-1.969	-12.635	-25.129	-37.898

Indicadores de Viabilidade de Negócio

O modelo de negócio, que segue uma estratégia *freemium*, e grande variabilidade dos custos, sem aumento dos custos unitários de produção com o aumento da prestação de serviços, permite prever valores altamente positivos em certos indicadores. A viabilidade geral do projecto enquanto negócio é avaliável a partir da consideração dos seguintes valores:

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Sector
Taxa de Crescimento do Negócio		2%	7%	2%	2%	1%	10%
Eficiência Operacional		-1%	6%	7%	8%	8%	10%
Margem Operacional das Vendas		-9%	-2%	1%	6%	7%	10%
Rentabilidade Líquida das Vendas		-9%	-2%	1%	6%	7%	10%
Peso dos Gastoss c/Pessoal nos PO		77%	72%	71%	70%	70%	10%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Sector
Return On Investment (ROI)		-27%	-8%	7%	31%	38%	10%
Rendibilidade do Activo		-26%	-8%	7%	31%	40%	10%
Rotação do Activo		291%	396%	502%	558%	574%	10%
Rotação do Imobilizado		591%	1200%	3196%	7761%	11757%	10%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		-40%	-10%	7%	22%	20%	10%
Rotação dos Capitais Próprios		428%	504%	479%	383%	309%	10%

INDICADORES FINANCEIROS

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Sector
Autonomia Financeira		68%	79%	105%	146%	186%	10%
Solvabilidade Total		344%	300%	317%	398%	461%	10%
Endividamento Total		20%	26%	33%	37%	40%	10%
Endividamento ML Prazo		0%	0%	0%	0%	0%	10%

INDICADORES DE LIQUIDEZ

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Sector
Liquidez Geral		257%	256%	255%	254%	235%	10%
Liquidez Reduzida		257%	256%	255%	254%	235%	10%

ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO

Unidade: Euros

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Sector
Capitais Permanentes		35.707	32.498	34.888	44.497	55.766	100.000
Activo Fixo		25.890	13.651	5.230	2.197	1.464	100.000
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO		9.816	18.847	29.658	42.301	54.301	0
Necessidades Cíclicas		14.544	15.596	15.908	16.227	16.389	100.000
Recursos Cíclicos		3.368	3.402	3.436	3.470	3.505	100.000
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		11.176	12.195	12.473	12.757	12.884	0
Tesouraria Activa		12.120	12.120	12.120	12.120	12.120	100.000
Tesouraria Passiva		7.020	7.437	7.570	7.705	8.601	100.000
TESOURARIA LÍQUIDA		5.100	4.683	4.550	4.415	3.519	0
CONTROLO : TRL = FML - NFM		-1.360	6.652	17.186	29.544	41.417	0
Varição do FML			9.031	10.811	12.642	12.001	100.000
Varição das NFM			1.019	278	284	128	100.000
Varição da TRL			-417	-133	-135	-896	100.000

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Sector
Margem Bruta		133.078	143.809	146.886	150.026	151.526	100.000
Grau de Alavanca Operacional		-967%	-4482%	6145%	1561%	1254%	100%
Ponto Crítico		168.731	167.498	164.399	159.543	158.431	100.000
Margem de Segurança		-9%	-2%	2%	7%	9%	100%

Análise Estrutural do Projecto

Resumindo os resultados já apresentados anteriormente, a análise estrutural do projecto E.SU permite compreender que existe um volume de investimento reduzido e uma optimização dos custos, resultando numa natureza positiva dos indicadores de VAL, TIR e Pay-back Period.

Demonstração de Resultados Previsional		Unidade: Euros					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Vendas							
Prestações de Serviços	150.641	152.912	163.842	167.119	170.461	172.166	
Volume de Negócios	150.641	152.912	163.842	167.119	170.461	172.166	
CMVMC							
Outros Gastos Variáveis (FSE)	9.819	19.834	20.033	20.233	20.435	20.640	
Margem Bruta de Contribuição	140.822	133.078	143.809	146.886	150.026	151.526	
FSE- Gastos Fixos	8.577	17.326	17.499	17.674	17.851	18.029	
Resultado Económico	132.245	115.752	126.310	129.212	132.175	133.497	
Gastos com o Pessoal	61.223	117.280	117.280	118.401	119.533	120.677	
% de Vendas	40,64%	76,70%	71,58%	70,85%	70,12%	70,09%	
EBITDA	71.022	-1.527	9.031	10.811	12.642	12.820	
Amortizações	6.120	12.240	12.240	8.421	3.033	732	
Provisões							
EBIT	64.902	-13.767	-3.209	2.390	9.609	12.088	
Gastos Financeiros	278	556					
Ganhos Financeiros							
RESULTADO FINANCEIRO	-278	-556					
RAI	64.624	-14.324	-3.209	2.390	9.609	12.088	
Impostos sobre os lucros	14.593					819	
RESULTADO LÍQUIDO	50.030	-14.324	-3.209	2.390	9.609	11.269	

Mapa de Cash Flows Operacionais		Unidade: Euros					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Meios Libertos do Projecto							
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	50.239	-13.767	-3.209	2.091	8.408	10.577	
Amortizações do exercício	6.120	12.240	12.240	8.421	3.033	732	
Provisões do exercício							
Total de Meios Libertos	56.359	-1.527	9.031	10.512	11.441	11.309	
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio							
Fundo de Maneio	-18.522	2.246	-602	-145	-149	-51	
Recuperação de Fundo de Maneio						17.222	
CASH FLOW de Exploração	37.837	718	8.429	10.367	11.292	28.481	
Investim./Desinvest. em Capital Fixo							
Capital Fixo	-44.250						
Valor Residual Capital Fixo						1.464	
Free cash-flow	-6.413	718	8.429	10.367	11.292	29.945	
CASH FLOW acumulado	-6.413	-5.695	2.734	13.101	24.394	54.339	

Avaliação do Projecto		Unidade: Euros					
Na perspectiva do Projecto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Free Cash Flow to Firm	-6.413	718	8.429	10.367	11.292	29.945	
WACC	8,0%	8,0%	8,0%	8,1%	8,1%	8,1%	
Factor de actualização	1,00	1,08	1,17	1,26	1,36	1,47	
Fluxos actualizados	-6.413	665	7.222	8.221	8.285	20.323	
Fluxos actualizados Acumulados	-6.413	-5.748	1.474	9.695	17.980	38.303	

Valor Actual Líquido (VAL) 38.303

Taxa Interna de Rentabilidade 88,89%

Pay Back period 2 Anos