

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

Plano de Negócios *Alcácer inBox*: o cabaz de produtos endógenos, doçaria e artesanato do concelho de Alcácer do Sal

Ana Catarina Eustáquio da Costa Freitas

Mestrado em Gestão / MBA

2018

UNIVERSIDADE ABERTA



Plano de Negócios *Alcácer inBox*: o cabaz de produtos endógenos, doçaria e artesanato do concelho de Alcácer do Sal

Ana Catarina Eustáquio da Costa Freitas

Mestrado em Gestão / MBA

Trabalho de Projeto orientado pelo Professor Doutor Pedro Teixeira Isaías

2018

Resumo

Alcácer do Sal é um concelho de grandes de potencialidades ao nível da sua localização estratégica, da variedade dos seus recursos naturais, da riqueza do seu património histórico e do valor das suas raízes culturais. Os produtos endógenos de excelência, a gastronomia e doçaria típicas e as lides artesanais centenárias fazem do concelho de Alcácer do Sal um território reconhecido nacional e internacionalmente, que tem crescido significativamente ao nível do Turismo nos últimos anos.

Com o objetivo de aproveitar todas estas vantagens estratégicas surgiu a ideia de captar os valores mais tradicionais do território, integrá-los num único artigo e levá-los aos turistas, nacionais e estrangeiros, de uma forma moderna e cuidada. Criou-se assim o cabaz de produtos endógenos, doçaria e artesanato do concelho de Alcácer do Sal, com o nome **Alcácer inBox**. O *slogan*, *5 Sentidos de Tradição, de Alcácer para o Mundo*, remete para a experiência sensorial completa, através de um *design* apelativo, de produtos de qualidade e da interatividade com dispositivos móveis, que a Box tem para oferecer a quem visita o concelho.

Para além de ser um projeto empreendedor baseado numa ideia de negócio inovadora, Alcácer inBox é um veículo de riqueza cultural que pretende contribuir para a valorização do território de Alcácer do Sal. Através do reconhecimento e promoção dos produtos endógenos e da doçaria e artesanato típicos do concelho, o negócio pretende contribuir para a melhoria da oferta turística, impulsionar o comércio local e exportar tradições através da criação de relações de proximidade entre o território e o exterior.

Toda a revisão de literatura e investigação de campo incluídos no presente trabalho serviram à criação do plano de negócios a que se refere este projeto final de mestrado, e que revelou que a ideia de negócio Alcácer inBox apresenta viabilidade profissional, comercial, técnica, legal e económica na sua realização.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Turismo, Produtos Endógenos, Inovação.

Abstract

Alcácer do Sal is a municipality of great potential in terms of its strategic location, the variety of its natural resources, the richness of its historical heritage and the value of its cultural roots. The endogenous products of excellence, the typical gastronomy and traditional sweets and the handmade centennial craftsmanship make the county of Alcácer do Sal a territory recognized nationally and internationally, that has grown significantly in terms of Tourism in the last years.

In order to benefit from all these strategic advantages, the idea to capture the most traditional values of the territory arose, integrating them into a single article and taking them to tourists, both national and foreign, in a modern and neat way. Thus was created the basket of endogenous products, confectionery and handicrafts of the county of Alcácer do Sal, with the name **Alcácer inBox**. The slogan, 5 Senses of Tradition, from Alcácer to the World, refers to the complete sensory experience, through an appealing design, quality products and the interactivity with mobile devices, which the Box has to offer to those who visit the county.

In addition to being an entrepreneurial project based on an innovative business idea, Alcácer inBox is a vehicle of cultural wealth that intends to contribute to the appreciation of the territory of Alcácer do Sal. Through the recognition and promotion of endogenous products and the traditional sweets and typical handicraft of the county, the business intends to contribute to the improvement of tourist supply, boost local commerce and export traditions through the creation of close relationships between the territory and abroad.

All literature review and field research included in the present work were served to create the business plan referred to in this final master's project, which revealed that the Alcácer inBox business idea presents professional, commercial, technical, legal and economic feasibility in its realization.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Tourism, Endogenous Products, Innovation.

Résumé

Alcácer do Sal est un comté de fort potentiel de par sa localisation stratégique, sa grande variété de ressources naturelles, la richesse de son patrimoine historique et les valeurs de ses racines culturelles. Les produits endogènes d'excellence, la gastronomie et confiserie typique et les travaux manuels artisanaux centenaires font du comté d'Alcácer do Sal un territoire reconnu nationalement et internationalement, avec une croissance significative durant ces dernières années au niveau du Tourisme.

C'est dans l'optique de tiré parti de tous ses avantages stratégiques qu'est survenu l'idée de capter les valeurs les plus traditionnelles du territoire, de les intégrer dans un seul et unique article et de l'amener aux touristes, nationaux et étrangers, de façon moderne et attentionnée. C'est ainsi qu'a été créé un panier de produits endogènes, confiseries et artisanat du comté d'Alcácer do Sal, qui a pour nom **Alcácer inBox**. Le slogan, *5 sens de Traditions, d'Alcácer vers le Monde*, ramène à une expérience sensorielle complète, à travers un design attrayant, des produits de qualités et d'interactivités grâce à des dispositifs mobiles, que la Box a à offrir à qui veut visiter le comté.

En plus d'être un projet entrepreneur basé sur l'idée d'entreprise innovatrice, Alcácer inBox est un véhicule de richesse culturelle voulant contribuer à la valorisation du territoire d'Alcácer do Sal. Par la reconnaissance et la promotion de produits endogènes et de la confiserie et artisanat typique du comté, l'entreprise prétend contribuer à l'amélioration de l'offre touristique, stimuler le commerce local et exporter ses traditions à travers la création de relations de proximité entre le territoire et l'extérieur.

Toute la revue de littérature et recherches de données incluent dans ce présent résumé ont servi à la création du plan d'affaire auquel ce projet final de maître se réfère, et qui a révélé que l'idée d'affaire Alcácer inBox présente une fiabilité professionnelle, commercial, technique, légal et économique à sa réalisation.

Mots-clés: Entrepreneuriat, Plan d'Affaires, Tourisme, Produits Endogènes, Innovation.

Aos meus pais, que me ensinaram que a humildade e a dedicação no trabalho são a chave para alcançar os objetivos traçados.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradecer a disponibilidade daqueles que contribuíram diretamente para a realização deste projeto, nomeadamente ao Presidente da Câmara Municipal de Alcácer do Sal, Vítor Proença, e à chefe do Gabinete de Apoio às Atividades Económicas e Turismo da Câmara Municipal de Alcácer do Sal, Rita Torres, pelas entrevistas concedidas; ao Gabinete de Apoio à Presidência, pela informação disponibilizada; e a todos os que colaboraram através do questionário *online* realizado.

Agradecer à Universidade Aberta e a todos os seus docentes que contribuíram para a evolução da minha aprendizagem ao longo de dois anos de trabalho, em especial aos que mostraram total abertura e flexibilidade quando, por motivos pessoais e profissionais, tive necessidade de alterar profundamente a temática do meu projeto de mestrado, nomeadamente à Professora Doutora Luísa Cagica Carvalho e ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Teixeira Isaías. Reforço o agradecimento ao meu orientador, pela disponibilidade e acompanhamento ao meu trabalho.

Agradecer também à minha família, pelo apoio incondicional e por toda a preocupação nos momentos mais difíceis. Um agradecimento especial aos meus pais, que me criaram nesta terra maravilhosa que é Alcácer do Sal, que viria a ser a fonte de inspiração para a ideia de negócio desenvolvida neste trabalho.

Por último, mas não menos importante, agradecer ao Duarte, o meu companheiro de armas, por todo o amor e por acreditar nesta ideia desde o primeiro momento.

A todos, muito obrigada!

Índice Geral

1.	Revisão de literatura	3
1.1.	Empreendedorismo.....	4
1.1.1.	Empreendedorismo em Portugal.....	8
1.1.2.	A Ideia de negócio	13
1.1.3.	O Plano de Negócios.....	15
1.2.	Turismo.....	20
1.2.1.	O Turismo em Portugal	20
1.2.2.	A procura pelas praias portuguesas e pela ruralidade típica de Portugal	24
1.2.3.	A Atividade Turística na região em estudo	27
1.3.	Produto local, tradicional de qualidade e tipicidade	33
1.3.1.	Definição e Caracterização	33
1.3.2.	Qualidade e Importância.....	35
1.3.3.	A evolução dos Produtos de cunho nacional	36
1.3.4.	Os PLTQT da região em estudo: concelho de Alcácer do Sal	37
1.3.5.	Reformulação da ideia do Projeto, na sequência da dinâmica municipal ao longo do período de revisão de literatura.....	39
2.	Metodologia para o desenvolvimento e análise da ideia de negócio.....	41
2.1.	Investigação em Gestão	42
2.2.	Estudo de Mercado.....	44
2.2.1.	Objetivos da Investigação.....	44
2.2.2.	Identificação de potenciais clientes.....	44
2.2.3.	Identificação de fornecedores	54
2.2.4.	Identificação de pontos de venda	55
2.2.5.	Identificação da concorrência	57
2.2.6.	Identificação de potenciais parceiros	59

2.2.7.	Condições de entrada no negócio	72
2.2.8.	Considerações finais do Estudo de Mercado	74
2.3.	Modelo de Plano de Negócios a utilizar neste Projeto	75
3.	Plano de Negócios <i>Alcácer inBox</i>	76
3.1.	Sumário executivo.....	77
3.2.	Origem do Projeto	78
3.2.1.	Apresentação da ideia.....	78
3.2.2.	Descrição do Negócio	79
3.3.	Visão, Missão e Valores	79
3.4.	Análise SWOT e análise PESTLE	80
3.5.	Aplicação do Estudo de Mercado realizado: construção do <i>Canvas</i>	85
3.5.1.	Parceiros chave	87
3.5.2.	Atividades chave	87
3.5.3.	Recursos chave.....	89
3.5.4.	Proposta de valor.....	90
3.5.5.	Relação com clientes	90
3.5.6.	Canais	91
3.5.7.	Clientes	91
3.5.8.	Despesas	92
3.5.9.	Receitas.....	92
3.6.	Plano de Marketing	92
3.6.1.	Mercado.....	94
3.6.2.	Segmentação	95
3.6.3.	Diferenciação e Posicionamento.....	96
3.6.4.	Valor e fidelização do cliente	98
3.6.5.	Abordagem essencial: 4 P's do Marketing Mix.....	99

3.6.6.	Abordagem detalhada: 7 P's do Marketing Mix.....	111
3.6.7.	Marketing territorial.....	113
3.7.	Plano Financeiro.....	114
3.7.1.	Pressupostos.....	115
3.7.2.	Previsões e cálculos.....	116
3.7.3.	Avaliação.....	117
3.8.	Modelo de Gestão e Controlo do Negócio.....	117
3.9.	Fatores críticos de sucesso e expansão do negócio.....	119
4.	Conclusões.....	121
4.1.	Exequibilidade.....	122
4.2.	Limitações.....	123
4.3.	Principais contributos do trabalho.....	123
4.4.	Trabalhos futuros.....	124
	Bibliografia.....	125
	Anexos.....	I
Anexo 1.	Versão 1 do questionário.....	II
Anexo 2.	Respostas ao pré-teste do questionário.....	XVIII
Anexo 3.	Versão final do questionário.....	XXVI
Anexo 4.	Entrevistas realizadas.....	XLII
Anexo 5.	Quadros o Plano Financeiro.....	LI
	Apêndices.....	LX
Apêndice 1.	Declarações de consentimento e autorização.....	LXI
Apêndice 2.	Comprovativos de participação no Concurso Montepio Acredita Portugal 2017 (7ª edição do concurso de Empreendedorismo através da plataforma <i>online Dreamshaper</i> , disponível em https://ap2017.dreamshaper.com/).....	LXXVII

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 Hábitos de Turismo: "Costuma passar férias em Portugal?"	48
Gráfico 2.2 Hábitos de Turismo: "Que zonas do país costuma visitar?"	49
Gráfico 2.3 Importância do Turismo em Portugal para o crescimento da economia.	49
Gráfico 2.4 Peso da atividade turística no país.	50
Gráfico 2.5 A qualidade da oferta turística em Portugal.	50
Gráfico 2.6 Importância de uma marca própria como forma de Marketing territorial.	51
Gráfico 2.7 O território, a tradição e o Turismo.	51
Gráfico 2.8 Aplicação para <i>smartphone/tablet</i> , como forma de promoção turística.	51
Gráfico 2.9 Os produtos tradicionais e os turistas.....	52
Gráfico 2.10 Souvenir de produtos tradicionais, como forma de promoção turística.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 Principais conclusões do estudo Empreendedorismo em Portugal 2007-2015 ...	9
Tabela 1.2 Principais conclusões do estudo <i>2004-2013: uma década de empreendedorismo em Portugal</i> (GEM, 2014).....	12
Tabela 1.3 Estrutura base dos Modelos de Plano de Negócios mais relevantes.....	17
Tabela 1.4 Modelos de Plano de Negócios Tradicionais e Modelo de Plano de Negócios <i>Canvas</i> : principais vantagens e desvantagens	19
Tabela 1.5 Análise dos contributos da atividade turística em Portugal.....	23
Tabela 1.6 Concelho de Alcácer do Sal: alguns indicadores.....	27
Tabela 1.7 Distribuição das dormidas (%) em estabelecimentos de turismo no espaço rural por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Modalidade de hospedagem (turismo no espaço rural)	32
Tabela 2.1 Seleção de amostra de potenciais fornecedores.....	55
Tabela 2.2 Seleção da amostra de potenciais pontos de venda.....	56
Tabela 2.3 Classificação das respostas à entrevista ao Presidente da CMAS	64
Tabela 2.4 Resultados obtidos da entrevista ao Presidente da CMAS	65
Tabela 2.5 Classificação das respostas à entrevista à Chefe do GAAET da CMAS	67
Tabela 2.6 Resultados obtidos da entrevista à Chefe do GAAET da CMAS.....	69

Tabela 3.1 Análise SWOT da ideia Alcácer inBox.....	81
Tabela 3.2 Quadro de Pessoal.....	89
Tabela 3.3 Memória descritiva e justificativa do logotipo "Alcácer inBox"	106
Tabela 3.4 Estratégias de Preço	108
Tabela 3.5 Projeção de Preços	108
Tabela 3.6 Plano Financeiro: Pressupostos	115
Tabela 3.7 Secção de controlo, avaliação e contingência de um plano de marketing: análise de diferentes autores.....	118

Índice de Ilustrações

Ilustração 1.1 O processo empreendedor.....	8
Ilustração 1.2 Evolução da taxa de sobrevivência de novas entidades entre ao ano 2007 e o ano 2015	10
Ilustração 1.3 Avaliação da ideia de negócio	14
Ilustração 1.4 Modelo de Plano de Negócios <i>Canvas</i>	18
Ilustração 1.5 Oferta turística no Alentejo: distribuição territorial por NUTS III	30
Ilustração 1.6 Procura turística no Alentejo: distribuição territorial por NUTS III	30
Ilustração 3.1 Análise PESTLE	84
Ilustração 3.2 Plano de Negócios <i>Canvas</i>	86
Ilustração 3.3 Atividades diárias do negócio Alcácer inBox.....	88
Ilustração 3.4 Estrutura de Plano de Marketing Empresarial	94
Ilustração 3.5 Padrões de seleção do <i>target</i>	96
Ilustração 3.6 Fontes de posicionamento estratégico	98
Ilustração 3.7 4 P's do Marketing Mix	99
Ilustração 3.8 Política de Produto	100
Ilustração 3.9 Logotipo Alcácer inBox: cor, monocromático e sépia.....	105
Ilustração 3.10 Identidade física da marca	106
Ilustração 3.11 7 P's do Marketing Mix.....	112

Lista de Abreviaturas

CCDR-A (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo)
CMAS (Câmara Municipal de Alcácer do Sal)
CMVMC (Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas)
DR (Demonstração de Resultados)
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)
ET2027 (Estratégia Turismo 2027)
FM (Fundo de Maneio)
FSE (Fornecimentos e Serviços Externos)
GAAET (Gabinete de Apoio às Atividades Económicas e Turismo)
GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*)
IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação)
INE (Instituto Nacional de Estatística)
MASAL (Município de Alcácer do Sal)
NUTS (Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos)
OMT (Organização Mundial do Turismo)
PDM (Plano Diretor Municipal)
PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal e Environmental*)
PIB (Produto Interno Bruto)
PLTQT (Produto Local, Tradicional de Qualidade e Tipicidade)
PME (Pequenas e Médias Empresas)
PMP (Prazo Médio de Pagamento)
PNT (Plano Nacional de Turismo)
ROI (*Return On Investment*)
SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*)
TdP (Turismo de Portugal I.P.)
TEA (Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* Total)
TER (Turismo em Espaço Rural)
TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação)
TIR (Taxa Interna de Rentabilidade)
VAL (Valor Atual Líquido)
VN (Volume de Negócios)

Introdução

Como residente em Alcácer do Sal ao longo de quase vinte e sete anos de vida, tive a oportunidade (e o privilégio) de ver a vila tornar-se cidade e de ver a cidade crescer e alcançar o potencial de desenvolvimento nos setores económico, social, cultural e turístico que apresenta atualmente.

Alcácer do Sal é também o nome do concelho, o segundo maior do país em área, e conta com recursos naturais, como o Rio Sado, o clima ameno e as paisagens urbanas e rurais para o tornar uma atração imediata para quem passa e um regresso obrigatório para quem visita. Em termos culturais, são inúmeras as feiras, certames, festas e romarias realizados ao longo do ano e interessantíssimos os percursos e locais históricos que a região tem para oferecer. Alcácer do Sal tem também uma grande variedade e riqueza ao nível dos produtos locais (MASAL, Produtos endógenos, 2014), quer no que respeita à gastronomia – o camarão do rio, o vinho, o azeite, o mel, o pinhão –, quer ao artesanato (MASAL, Artesanato, 2014) – os trabalhos em cortiça e em pele, as figuras em metal alusivas ao trabalho agrícola, as tradicionais casas de fibras vegetais da zona do estuário do Sado, entre muitos outros.

Devido à sua localização estratégica, entre o centro urbano da capital nacional, o meio rural do Alentejo e as praias do litoral alentejano, aos seus fáceis acessos, à sua riqueza natural e cultural e à simpatia das suas gentes, Alcácer do Sal é cada vez mais uma atração turística, quer para os turistas estrangeiros quer para os nacionais, contando com uma vasta lista de opções “onde dormir” (MASAL, Onde dormir, 2014) e “onde comer” (MASAL, Onde comer, 2014).

Com base nestas características, e no facto de Portugal ser um destino de férias de excelência para os estrangeiros e na tendência crescente da atividade turística nacional do “vá para fora cá dentro”, surgiu a ideia de criar um cabaz de artigos locais, constituído quer por produtos da gastronomia quer do artesanato, que permita aos turistas nacionais e estrangeiros ficarem a conhecer os sabores mais típicos e os produtos artesanais da região, sem terem que procurar cada produto individualmente.

O nome escolhido inicialmente para o produto era *Box Sabores da Tradição* (Box SdT). Para *slogan* idealizou-se o seguinte: “*Provar, partilhar, recordar...*”. Depois do período de revisão de literatura, em que foi feito um acompanhamento da dinâmica política, económica e social do concelho, reformulou-se a ideia de negócio e foi escolhido o nome definitivo ***Alcácer inBox***. O *slogan* foi também alterado para “*5 Sentidos de Tradição, de*

Alcácer para o Mundo”, com a versão em inglês “*5 Senses of Tradition, from Alcácer do the World*”.

Os principais pontos de venda selecionados seriam as unidades hoteleiras (hotéis, residenciais, alojamento local, turismo rural, entre outros) e os restaurantes, cafés e bares do concelho de Alcácer do Sal. O objetivo é que o produto surja ao potencial cliente de uma forma espontânea, no local onde ele procura dormida ou refeição, tornando-se um acréscimo de valor à experiência de escolher Alcácer do Sal como destino de férias que o turista não vai querer deixar de adquirir. Ao longo do estudo identificaram-se outros locais de interesse para venda das Boxes, nomeadamente, feiras e certames (nacionais e internacionais), comércio local, entre outros.

Relativamente à dimensão das Boxes, idealizaram-se três tamanhos, designados por *Small*, *Medium* e *Large*, por questões de simplificação e de entendimento interlinguístico: a Box S será a mais pequena das três, com artigos em tamanho de amostra para levar o cliente a querer provar, a Box M será uma caixa média, com produtos de dimensão suficiente para o cliente que quer partilhar os artigos com a sua família e amigos e a Box L, que será a maior das três caixas e que se destina ao cliente que quer desfrutar dos artigos da Box ao longo da sua estadia ou recordar as suas férias no regresso a casa. Em suma, pretende-se que as Boxes sirvam como meio de o turista ficar a conhecer de uma forma rápida e fácil os sabores e os saberes mais tradicionais do concelho, partilhá-los na melhor companhia e levá-los consigo no regresso de umas férias inesquecíveis.

Depois de vários meses de revisão de literatura – inúmeras pesquisas e diferentes fontes –, investigação no terreno – um estudo de mercado junto dos potenciais *stakeholders* do negócio –, avaliação da ideia do Projeto por especialistas – através de um curso de *Empreendedorismo e Negócios*¹ da Universidade Aberta –, simulação de desenvolvimento real do plano de negócio – através de inscrição do projeto no Concurso de Empreendedorismo Montepio Acredita Portugal 2017 –, acompanhamento da evolução do concelho ao nível político, económico e social – nomeadamente através da participação em palestras e em debates políticos municipais –, e de muita dedicação profissional e pessoal; terminou-se este Projeto Final de Mestrado em Gestão, concluindo-se que a ideia de negócio que lhe está subjacente apresenta viabilidade nas diversas perspetivas estudadas.

¹ Curso frequentado de março de 2017 a junho de 2017, integrante do programa de Aprendizagem ao Longo da Vida da Universidade Aberta, lecionado pelos professores doutores Luísa Cagica Carvalho e Manuel Mouta Lopes, cuja classificação obtida foi de 17 valores.

1. Revisão de literatura

O primeiro tópico deste trabalho de Projeto é a Revisão de Literatura. Com base em fontes diversas, fidedignas e atuais, fez-se o enquadramento teórico dos principais conceitos relacionados com o Projeto, nomeadamente, o Empreendedorismo, o Turismo, a Hotelaria, a Restauração e os Produtos Locais. Com esta análise aos principais autores pretendeu-se perceber até que ponto é que alguns destes temas têm, ou não, potencial para ser mais e melhor estudados, no sentido de melhorar o entendimento da investigação científica acerca dos mesmos, e de colmatar possíveis lacunas existentes.

1.1. Empreendedorismo

Segundo Carvalho e Costa (2015), ao longo dos anos, e de acordo com perspetivas de diferentes autores, têm sido apresentadas diversas interpretações do conceito de empreendedorismo. Richard Cantillon, em 1755, introduz o conceito referindo-se ao empreendedor como uma figura que assume riscos perante os negócios. Segue-se Adam Smith, em 1776, que define o empreendedor como aquele que tem capacidade de reagir às alterações dos mercados e de responder com oferta às necessidades da procura. Em 1816, o economista Jean Baptiste Say refere-se ao empreendedorismo como uma ferramenta de criação de valor que é utilizada pelos empreendedores com o objetivo da criação de produtos de utilidade para os mercados. Outros nomes surgem posteriormente, como John Stuart Mill e Carl Menger, e o conceito de empreendedorismo passa a ser fortemente associado à iniciativa privada e ao crescimento industrial, sendo o indivíduo empreendedor diferenciado do indivíduo capitalista e associado ao indivíduo gestor.

De acordo com as mesmas autoras, a partir do século XX, é notória a tentativa de clarificação do conceito de empreendedorismo, tendo sido identificadas diferentes perspetivas: o foco na inovação, o foco no processo de criação de empresas, o foco na expressão organizacional, o foco na identificação e exploração da oportunidade e o foco no comportamento. Estas perspetivas dividem-se segundo duas linhas de pensamento: o empreendedorismo definido em termos económicos e o empreendedorismo associado às características individuais do empreendedor.

No **âmbito da inovação** destacam-se Schumpeter e Drucker que utilizam as características pessoais do empreendedor para definir o empreendedorismo. Schumpeter (1934), considerado o “pai da inovação”, define o empreendedor como um indivíduo que com base naquilo que já foi inventado consegue introduzir melhoramentos inovadores que

permitem alcançar novos mercados. Drucker (1985), diz que uma empresa nova não é necessariamente empreendedora, uma vez que para que exista empreendedorismo é necessário que a empresa tenha características associadas à inovação, e se verifique de facto criação de valor.

No que respeita ao âmbito do **processo de criação de empresas**, surge Gartner (1989) que refere que a definição de empreendedorismo se baseia nas acções do empreendedor e não nas suas características pessoais. Para este autor o empreendedorismo acontece ao longo das diferentes etapas do processo de criação da empresa, desde a inovação e planificação até à gestão da mesma.

No âmbito da **expressão organizacional**, surgiram Stevenson e Jarillo (1990) que alargam o conceito de empreendedorismo a entidades já existentes, aplicando-o ao ciclo de vida das empresas, aos problemas de empresas já maduras e à importância das redes corporativas.

No âmbito da **identificação e exploração da oportunidade**, Kirzner (1973) explica o surgimento do empreendedorismo como consequência da valorização da descoberta de novas ideias para a utilização dos recursos associada aos desequilíbrios do mercado, na procura de novos pontos de equilíbrio. Outro autor, Venkataramann (1997), corrobora a focalização na oportunidade para a definição de empreendedorismo, mas apenas com a criação de novos bens e serviços no futuro e não com o melhoramento dos já existentes.

Por fim, no âmbito do **comportamento** destacam-se as abordagens de Knight (1921) e de McClelland (1972), que voltam a enfatizar as características do empreendedor para explicar o conceito de empreendedorismo, diferenciando estes indivíduos da restante sociedade como mais competentes, mais capazes, mais informados e mais preparados para assumir riscos em situações de incerteza.

Outros contributos, como o de Timmons (1994), que simplifica o conceito como a “capacidade de criar e construir qualquer coisa a partir do nada”, e de Audretsch (2002), que compreende o conceito como “uma mudança ou processo de mudança”, vieram ainda enriquecer a definição de empreendedorismo. (Carvalho & Costa, 2015, pp. 22-23)

Mais recentemente, surge a definição proposta pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*): "Any attempt at new business or new venture creation, such as self-employment, a new business organization, or the expansion of an existing business, by an individual, a team of individuals, or an established business" (GEM, s.d.). Assim, o GEM diferencia o

empreendedorismo em dois tipos, de acordo com a sua motivação: por **necessidade**, que reside na procura pelo autoemprego para assegurar a subsistência do empreendedor e da sua família; e por **oportunidade**, que se refere aos empreendedores que identificam e exploram os mercados. No entanto, "(...) em qualquer um dos casos o empreendedorismo apenas será viável se as pessoas tiverem características e aptidões empreendedoras (...)". (Carvalho & Costa, 2015, p. 23)

De acordo com as definições associadas aos diferentes autores acima mencionados, podemos interrelacionar a teoria económica de Schumpeter e a teoria comportamentalista de Mc Clelland com as motivações necessidade e oportunidade. Um empreendedor motivado pela necessidade terá uma visão tendencialmente centrada nos objetivos económicos e nos resultados financeiros do projeto empreendedor. Por outro lado, o empreendedor motivado pela oportunidade procura o sucesso do seu projeto empreendedor pelo seu perfil inovador e uma das métricas mais importantes será a sua realização pessoal.

Apesar de cada caso ter as suas particularidades, e de as ideias e ambientes de negócio poderem ser bastante distintos entre si, será seguro concluir que o equilíbrio entre as duas teorias e as motivações associadas ao empreendedorismo será a opção que tornará o projeto empreendedor mais viável e sustentável (não importa apenas criar, importa manter). Os números são importantes, e qualquer negócio se quer lucrativo e próspero. No entanto, o empreendedor é mais do que um gestor financeiro. É alguém cuja realização pessoal passa pela inovação, pela criatividade, pela experimentação e pela intervenção, quer a nível individual (empreendedor comum) quer empresarial (empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo).

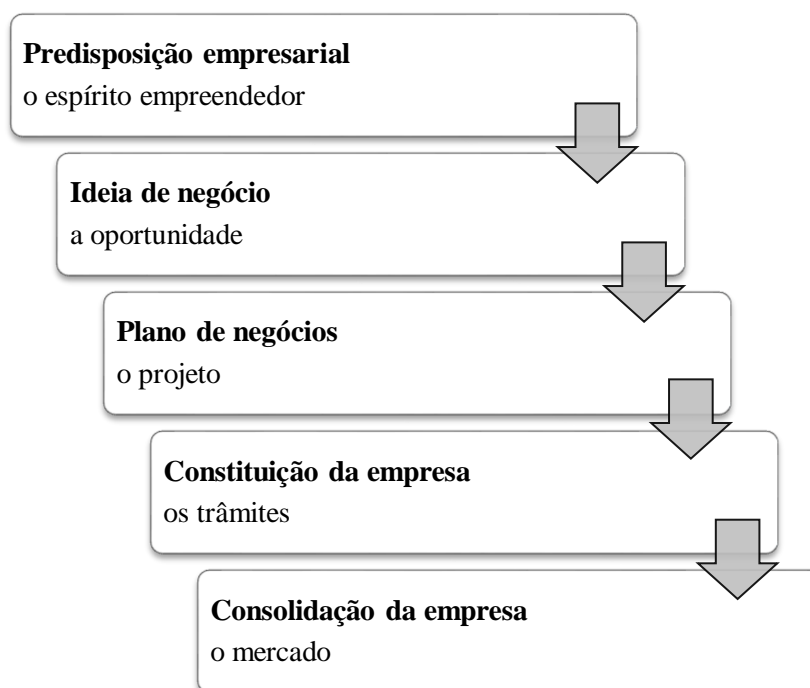
Para além do conceito de empreendedorismo, o conceito de **empreendedor** é também entendido de diferentes formas por diferentes autores, e evoluiu muito desde o seu surgimento até aos dias de hoje. Duas das principais perspetivas associadas a este conceito são o **empreendedor “born”** e o **empreendedor “made”**. O indivíduo que, de forma inata e fruto da sua educação e envolvimento social durante o crescimento, tem aptidão/capacidade criativa e interventiva, boa relação com o risco e perseverança; que no seu percurso académico/profissional se instruiu nas áreas do empreendedorismo e da gestão, da inovação e criação de negócios; e que pela sua experiência de vida pessoal e profissional desenvolveu uma capacidade de visão global e atenta dos mercados e das tecnologias, terá certamente o perfil mais adequado ao

empreendedorismo, saberá identificar melhor as oportunidades do mercado, poderá arriscar com menor probabilidade de erro e conseguirá manter as suas ideias em prática de uma forma sustentável e duradoura. Mas muito dependerá também da sua vontade individual, que resulta quer do ambiente familiar e social quer das oportunidades externas existentes. Não é seguro afirmar que alguém se torna empreendedor apenas por nascer com características propícias a tal, ou alguém se torna empreendedor se apenas for ensinado pois pode de facto não ter características (a vocação) para o conseguir fazer. Pode assim concluir-se que não existe uma "receita" para o empreendedor perfeito, mas sim um conjunto de "ingredientes", uns naturais, outros adquiridos, que quando combinados da forma correta originam o perfil adequado à prática do empreendedorismo. O bom empreendedor será aquele que às suas características empreendedoras inatas: individualidade inovadora, criatividade, perseverança, capacidade de ver para além do existente e de levar para a frente essas ideias novas (empreendedor "*born*"); adicione bons ensinamentos sobre os temas do empreendedorismo (empreendedor "*made*").

Segundo Reynolds e White (1997), citados por (Carvalho & Costa, 2015), existem quatro **tipos de empreendedor**: o potencial, que tem o conhecimento e a capacidade mas ainda não os pôs em prática na conceção da empresa; o nascente, que está à frente de negócios em implementação, ou seja, fez nascer a empresa; o novo, que está à frente de empreendimentos com menos de 42 meses; e o estabelecido, que está à frente de empreendimentos com mais de 42 meses, ou seja, representa a persistência na empresa.

O IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) refere que o **processo empreendedor** consiste na conversão de ideias em empresas e é constituído pelas fases do esquema da Ilustração 1.1 (IAPMEI, s.d.).

Ilustração 1.1 O processo empreendedor



Fonte: https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documents-Financiamento/Ideia_de_Negocio.aspx, acessido a 7 de junho de 2017 (adaptado)

Em qualquer um dos estágios do processo empreendedor, será o trabalho de autoestudo e pesquisa realizado pelo próprio empreendedor o aspeto mais importante e que mais impacto terá na construção da ideia e na prática do negócio.

De acordo com os diferentes autores estudados, e independentemente da perspetiva de análise do indivíduo empreendedor, pode concluir-se que os fatores **inovação, persistência e risco** representam fatores críticos de sucesso para o empreendedorismo.

1.1.1. Empreendedorismo em Portugal

A empresa Informa D&B – Serviço de Gestão de Empresas Sociedade Unipessoal, Lda., que fornece informação e conhecimento sobre o tecido empresarial em Portugal e Espanha, em apoio à fundamentação de decisões de negócio (Informa D&B, s.d.), realizou em Julho de 2016 um estudo intitulado *O Empreendedorismo em Portugal 2007-2015* (Informa D&B, 2016). O estudo realizado pela empresa baseia-se na análise de diversos aspetos relacionados com as *start-ups* (empresas com período de atividade inferior a um ano) portuguesas criadas no período de referência. Com base nesse estudo, elaborou-se o resumo

que se segue na Tabela 1.1, com as principais conclusões relativas aos indicadores mais relevantes.

Tabela 1.1 Principais conclusões do estudo Empreendedorismo em Portugal 2007-2015

Indicador analisado	Principais conclusões
Evolução dos nascimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Média de 34 mil empresas constituídas por ano - 93% das entidades criadas são sociedades comerciais - Quebra entre 2008 e 2012 (exceto no ano 2011 devido à opção de constituição com capital social de 1€ por sócio) - Ciclo de expansão entre 2013 e 2015 - 37.924 entidades constituídas em 2015, que foi assim o melhor ano em número de constituições
Perfil das <i>start-ups</i> e dos empreendedores	<ul style="list-style-type: none"> - Mais iniciativas individuais e de menor dimensão (sociedades unipessoais) - Volume de negócios e número de empregados reduzidos, no ato da constituição - Aumento da percentagem de <i>start-ups</i> exportadoras (7,1% em 2008 e 10,1% em 2014) - Os sectores de maior criação de empresas por ano continuam a ser os Serviços (26,7%) e o Retalho (16,1%). O terceiro lugar passa a ser ocupado pelo Alojamento e Restauração (+5,1% em relação a anos anteriores) - Três grandes núcleos empreendedores: Norte (34%), Área Metropolitana de Lisboa (33%) e Centro (17%) - 94% das iniciativas tem sócios exclusivamente singulares - Média de 47 mil empreendedores por ano (64% em primeira experiência como empresários)
Percurso das <i>start-ups</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 67% das empresas sobrevive ao primeiro ano de atividade - 52% das empresas alcançam os três anos de atividade - Apenas 41% das empresas chega à “idade adulta” (cinco anos) - Os sectores da Agricultura, Pecuária, Pesca e Caça apresentam a taxa de sobrevivência mais elevada - O Alojamento e Restauração e a Construção são os sectores que apresentam as taxas de sobrevivência mais baixas - Nos primeiros anos de existência, as <i>start-ups</i> tendem a triplicar o seu volume de negócios - O número de empregados mantém-se constante nos primeiros anos, apenas duplica ao fim da barreira dos 7 anos
Impacto das <i>start-ups</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Renovação empresarial: <ul style="list-style-type: none"> - Mais empresas jovens, das quais 7,1% são <i>start-ups</i> - No ano 2015 nasceram 2,2 empresas por cada uma que encerrou - É nas empresas mais jovens que existem mais mulheres no topo - Criação de Emprego: <ul style="list-style-type: none"> - Em média, 18% do emprego criado anualmente é da responsabilidade das <i>start-ups</i> e 46% de empresas jovens - Capital Estrangeiro: <ul style="list-style-type: none"> - Entre 2010 e 2015 mais de 1.800 sociedades têm controlo estrangeiro de capital, 434 são <i>start-ups</i> - Atratividade: <ul style="list-style-type: none"> - Grande interesse revelado pela aquisição de empresas jovens

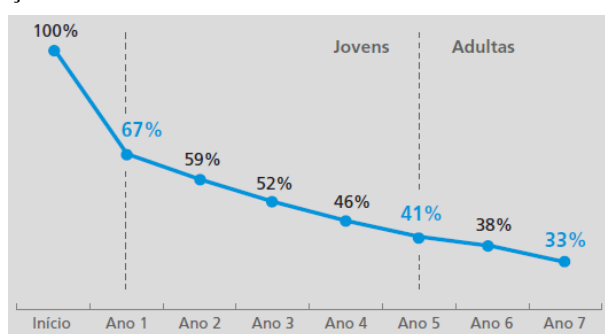
Fonte: Informa D&B, disponível em <http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2497>, acedido a 29 de Maio

de 2017 (adaptado)

Da análise das conclusões tiradas pela Informa D&B no seu estudo, são notórias as vantagens que a atividade empreendedora traz ao nosso país. Dado o número elevado de empresas criadas, pode concluir-se que apesar da aversão ao risco associada ao indivíduo português (e Europeu em geral), existe um considerável número de empreendedores no nosso país.

No entanto, e de acordo com o gráfico da Ilustração 1.2, são notórias as dificuldades atravessadas pelas empresas aos longo dos primeiros 7 anos de existência, sendo que apenas um terço atinge este patamar temporal.

Ilustração 1.2 Evolução da taxa de sobrevivência de novas entidades entre ao ano 2007 e o ano 2015



Fonte: <http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2497>, acedido a 29 de Maio de 2017.

De acordo com o que já foi dito neste trabalho em relação ao perfil do empreendedor, para além da capacidade de inovar e criar é essencial que essas inovações sejam sustentáveis no tempo. Pode concluir-se através dos dados apresentados acima que existe uma considerável percentagem de empreendedores portugueses a não conseguir manter as suas empresas. As dificuldades de atuação nos mercados são naturais e todos os negócios correm riscos e incertezas. Possivelmente, é escassa ou deficitária a preparação dos empreendedores para enfrentar as dificuldades futuras, quer em termos de apoios financeiros quer em termos de ferramentas de trabalho para adaptação às constantes mudança do ambiente económico, político e social. Esta perspetiva segue a linha de pensamento do Presidente da Academia Europeia de Inovação e Professor na Universidade de Stanford, Alar Kolk, que “destaca a importância do contacto das *start-ups* com o mercado, para evitar o falhanço (...)” [(Kolk)] e considera também que se devem “(...) disponibilizar incentivos para *start-ups* de acordo com determinadas metas” (Nunes, 2017), e não apenas no momento inicial do lançamento do negócio.

Em suma, as conclusões do estudo em análise apontam para uma iniciativa de criação de *start-ups* “maioritariamente individual”, que origina empresas de pequena dimensão mas com “preponderância na criação de emprego e clara vocação exportadora”, ao longo do período de referência. Como principal ponto negativo, há um elevado insucesso das empresas ao longo dos anos de maturidade do negócio, que poderá estar relacionado com a falta de preparação dos empreendedores para a maturação das ideias e de acompanhamento dada aos projetos de empreendedorismo por parte das entidades competentes em fase de maturidade dos negócios.

Importa realçar que existem outras formas de medir a atividade empreendedora para além da criação de *start-ups*, uma vez que, como foi abordado no ponto anterior deste trabalho, empreendedorismo não é apenas a criação de novas empresas mas também a inovação ao nível de produtos e serviços já existentes. Assim, ainda que bastante válido e útil, considera-se que o estudo da Informa D&B não constitui por si só uma ferramenta conclusiva em relação ao empreendedorismo em Portugal. Procurou-se assim consolidar o tema através da análise de um outro estudo, desta vez realizado pelo Global Entrepreneurship Monitor.

No ano 2013, o GEM Portugal elaborou um estudo intitulado *2004-2013: uma década de empreendedorismo em Portugal*, coordenado de forma conjunta pela Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) e pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) e apoiado pelo IAPMEI e pela Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD), cujo objetivo principal foi analisar a evolução das dinâmicas empreendedoras em Portugal entre os anos de 2004 e 2013.

Esta análise foi feita com base em dados de quatro fontes, os “instrumentos metodológicos de recolha de informação”: sondagens à população adulta (2.003 indivíduos residentes entre os 18 e os 64 anos), sondagens a especialistas nacionais (37 entrevistas), o *GEM 2013 Global Report* e fontes externas. Para a análise da atividade empreendedora através de **sondagens à população adulta**, foi criado o índice TEA (Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* Total), que “ mede a proporção de indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações por um período de tempo até três meses (...) ou entre os três e os 42 meses (...) [empreendedores *early-stage*]” (GEM, 2014, p. X). Com base na **sondagem aos especialistas nacionais** foram traçadas as Condições Estruturais do

Empreendedorismo (CEE) que consistem num “conjunto de condições que se relacionam diretamente com os fatores impulsionadores e os constrangimentos ao empreendedorismo” em Portugal (GEM, 2014, p. XI), e são elas: “apoio financeiro”, “políticas governamentais”, “programas governamentais”, “educação e formação”, “transferências de Investigação e Desenvolvimento”, “infraestrutura comercial e profissional”, “abertura do mercado/barreiras à entrada”, “acesso a infraestruturas físicas” e “normas culturais e sociais” (GEM, 2014, p. 49).

Com base neste estudo, elaborou-se o resumo que se segue na Tabela 1.2.

Tabela 1.2 Principais conclusões do estudo 2004-2013: *uma década de empreendedorismo em Portugal* (GEM, 2014)

Fontes de dados	Principais conclusões
Sondagem à população adulta	<p>O empreendedorismo em Portugal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em 2013 a taxa TEA foi de 8,2%, inserindo-se numa tendência de aumento desde 2010 - A taxa TEA de Portugal é a 47ª mais elevada do universo GEM 2013 (67 países) e a 10ª mais elevada no quadro das economias orientadas para a inovação (26 economias) - Em 2013, o setor onde se regista uma maior percentagem de atividade empreendedora é o orientado para o consumidor final (44,4%) - Motivação para o empreendedorismo: 75% pela oportunidade, 21,4% pela necessidade, 3,5% por uma combinação de motivações - Maior atividade empreendedora entre os 25 e os 34 anos, em indivíduos pós-graduados (com Mestrado ou Doutoramento) - A ausência de lucros tem sido o principal motivo para cessação da atividade empreendedora na última década
Sondagem aos especialistas nacionais	<p>Condições estruturais do empreendedorismo (CEE):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em termos gerais, no ano 2013 existiu uma evolução global positiva das CEE face ao ano 2012 - <u>CEE mais favoráveis:</u> <ul style="list-style-type: none"> - O “Acesso a Infraestruturas Físicas” obteve a apreciação mais positiva - A “Infraestrutura Comercial e Profissional” obteve uma das apreciações mais favoráveis no que respeita à oferta de serviços e consultores para apoiar empresas novas, e no acesso a serviços jurídicos e contabilísticos. Ainda assim, verifica-se uma opinião desfavorável sobre o seu custo. - <u>CEE menos favoráveis:</u> <ul style="list-style-type: none"> - As “Políticas Governamentais” registaram a apreciação menos favorável, sendo apontados como principais obstáculos a existência de uma carga fiscal pesada para as empresas novas e em crescimento e o excesso de burocracia. - Todos os aspetos das “Normas Culturais e Sociais” tiveram apreciação “parcialmente insuficiente”, por se considerar que a cultura nacional está pouco orientada para o empreendedorismo existindo falta de estímulo ao êxito individual. - Em consonância com o ponto anterior, considera-se que os níveis de educação iniciais (básico e secundário) apresentam fraca preocupação com o

empreendedorismo e a criação de novas empresas, o que dá à “Educação e Formação” uma apreciação global pouco favorável.

- As restantes CEE apresentam classificações intermédias, não trazendo grandes constrangimentos, nem facilitando consideravelmente a atividade empreendedora em Portugal.

Fonte: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8058>, acessido a 30 de Maio de 2017 (adaptado)

Pode concluir-se que, se por um lado a taxa TEA registada em Portugal ao longo da década em estudo teve uma tendência de aumento, aproximando-se da média das economias orientadas para a inovação, o que reflete alguma robustez na atividade empreendedora *early-stage*, por outro lado existem barreiras governamentais, culturais e educativas que condicionam consideravelmente o empreendedorismo no nosso país. As condições estruturais mais favoráveis à atividade empreendedora em Portugal são o acesso a infraestruturas físicas e a serviços de apoio à criação de empresas. Menos favorável é o custo associado a estes serviços, que desafia a capacidade financeira das novas empresas para suportar a sua contratação.

Depois da análise aos estudos da Informa D&B e do GEM, pode concluir-se que apesar de a cultura portuguesa não apresentar características empreendedoras, nem incentivar à criação de empresas no âmbito da educação e formação, a taxa de atividade empreendedora está na média das economias direcionadas para a inovação. No entanto, a aversão ao risco é elevada, existe pouco incentivo aos desafios de mudança, o trabalho com vista ao êxito individual não é muito comum e a sociedade não se debruça suficientemente sobre essas temáticas para as conseguir alterar. Portugal oferece facilidade de acesso a infraestruturas e serviços de suporte à criação de empresas, mas por outro lado é notável a falta de apoio numa fase intermédia do negócio, o que se materializa numa taxa de sobrevivência acentuadamente decrescente ao longo dos primeiros sete anos de atividade.

1.1.2. A Ideia de negócio

“As grandes ideias são aquelas nas quais a única coisa que nos surpreende é que não nos tivessem ocorrido antes.”

Noel Clarasó, escritor espanhol

No Portal PME é referido que “uma ideia é uma representação mental de algo concreto ou abstrato, um conceito ou uma invenção” (Portal PME, s.d.). Para além de ter “ideias brilhantes” é necessário dedicar tempo a pensar, a escrever e a avaliar essa ideia para

perceber se existe uma oportunidade por explorar. É isso que diferencia o empreendedor: identificar e aproveitar.

Segundo o IAPMEI, “o projeto empresarial desenvolve-se em torno de uma ideia que surge normalmente na sequência da identificação de uma oportunidade de negócio”. Depois de identificada a ideia devem analisar-se os prós e contras da mesma, ou seja, deve ser feita uma avaliação dos riscos e dos retornos que dela possam advir. Para que a ideia seja forte e tenha boas probabilidades de sucesso, esta deve, logo à partida ser “realista, viável e ir de encontro às necessidades do mercado” (IAPMEI, s.d.).

De acordo com a mesma fonte, existem alguns fatores que podem contribuir para ter uma ideia de negócio, nomeadamente, observar o meio envolvente, importar ideias de negócio que tenham tido sucesso noutros locais, ler sobre o tema e recorrer a Associações Empresariais e a organismos de promoção empresarial. Para além destes fatores a ter em conta pelos empreendedores, considera-se que a maior fonte de ideias de negócio são as **constantes mudanças** do meio, nomeadamente, mudanças sociais, demográficas, empresariais, legislativas, tecnológicas e geopolíticas, que geram oportunidades de negócio a aproveitar pelos mais atentos.

O IAPMEI propõe um quadro de apoio para auxiliar na avaliação da ideia de negócio (Ilustração 1.3). Resumidamente, deve atribuir-se uma pontuação a cada item de cada fator em estudo (mercado, custos, controlo e meio envolvente).

Ilustração 1.3 Avaliação da ideia de negócio

MERCADO				
DIMENSÃO	1 Nenhum	2 Reduzido	3 Elevado	4 Universal
PODER DE COMPRA	1 Muito baixo	2 Baixo	3 Médio	4 Alto
PROXIMIDADE	1 Muito difícil	2 Difícil	3 Fácil	4 Muito fácil
VIDA PRODUTO	1 Nula, altamente perecível	2 Pouco perecível	3 Não é perecível	4 Não é perecível e não sujeito à moda
CUSTOS				
INVESTIMENTO INICIAL	1 Muito elevado	2 Elevado	3 Aceitável	4 Baixo
FUNCIONAMENTO	1 Muito caro	2 Caro	3 Aceitável	4 Barato
MARKETING	1 Muito caro	2 Caro	3 Aceitável	4 Barato
DISTRIBUIÇÃO	1 Muito caro	2 Caro	3 Aceitável	4 Barato
CONTROLO				
PREÇOS	1 Nulo	2 Escasso	3 Aceitável	4 Total
CUSTOS	1 Nulo	2 Escasso	3 Aceitável	4 Total
FORNECEDORES	1 Nulo	2 Escasso	3 Aceitável	4 Total
MEIO ENVOLVENTE				
POLÍTICO, LEGAL E SOCIAL	1 Muito desfavorável	2 Pouco favorável	3 Favorável	4 Muito favorável

Fonte: https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/Ideia_de_Negocio.aspx, acedido a 7 de junho de 2017

Quanto mais pontos a ideia obtiver, maior a sua viabilidade. Por exemplo, um total inferior a 30 pontos deve significar uma viabilidade duvidosa. Uma média inferior a 3 pontos num determinado fator em estudo poderá significar um risco excessivo nessa área. Se algum dos aspetos do quadro for pontuado com 1 é preciso ter atenção e analisar bem os motivos de um valor tão baixo. A análise de cada aspeto deve ser pormenorizada e feita com tempo.

Este quadro pode também ajudar a fazer a apreciação de conjuntos de ideias, eliminando as menos viáveis (menos pontuadas).

A viabilidade da ideia pode ser de vários tipos, de acordo com a sua origem:

- **Viabilidade profissional** – relacionada com a capacidade do empreendedor;
- **Viabilidade comercial** – relacionada com a existência ou não de mercado para o negócio em criação;
- **Viabilidade técnica** – relacionada com a exequibilidade das tarefas/processos que originarão os produtos/serviços;
- **Viabilidade legal** – relacionada com a legislação que regula o sector de atividade em que o negócio se insere;
- **Viabilidade económica** – relacionada com a rentabilidade do negócio.

Quando existe viabilidade a todos estes níveis a ideia tem condições de ser implementada e de se transformar no produto/serviço que lhe está subjacente. Para definir, planificar e controlar o processo de implementação da ideia surge uma ferramenta essencial, que será abordada no ponto seguinte: o plano de negócios.

1.1.3. O Plano de Negócios

Conceito e objetivos de utilização

O plano de negócios é uma ferramenta essencial ao negócio, onde o são definidas e detalhadas todas as informações reunidas durante a sistematização da ideia e a estruturação do modelo de negócio (IAPMEI, s.d.).

Através do *business plan* é desenhado o negócio, o que lhe dá um carácter de ferramenta de marketing e de gestão interna, permitindo “estruturar a visão pretendida e analisar a sua viabilidade económica, prevendo riscos” e analisando a melhor forma de os contornar (Oliveira, 2016, p. 39). O objetivo é que o documento seja simples, completo e de fácil perceção para terceiros. Deve dar resposta a o que será feito (ideia), quem executará (pessoas) e como será posto em prática (recursos).

Destacam-se algumas funções do plano de negócios, nomeadamente, acompanhar o desempenho financeiro do negócio, avaliar os objetivos delineados e a previsão temporal para os atingir e avaliar os investimentos e o retorno sobre o capital investido. Para além disso, deverá também ser um documento estratégico de posicionamento do produto/serviço no mercado. (Sahlman, 1997)

No contexto deste trabalho, o plano de negócio tem como objetivos principais (i) identificar a oportunidade existente no panorama cultural e turístico, (ii) desenvolver a melhor solução e (iii) selecionar os recursos necessários para o fazer.

Importância e influência nas decisões

Uma vez que a elaboração do plano de negócios pressupõe um levantamento de informação sobre o setor em questão e os seus *players*, esta acaba por ser uma ferramenta que pode vir a constituir vantagem competitiva face à concorrência. **Externamente**, pretende-se que o plano de negócios sirva de carta de apresentação da empresa a todos os seus *stakeholders*, nomeadamente, clientes, fornecedores, potenciais financiadores, investidores e outras entidades. Em termos **internos**, o plano de negócios deve servir como auxiliar de reflexão ao empreendedor sobre a coerência da sua ideia e do modelo de negócio escolhido para a desenvolver, possibilitando também a avaliação de diversos cenários de desenvolvimento.

Conteúdo e Estrutura

Regra geral, os planos de negócios variam na sua forma mas mantêm alguma concordância por parte de diversos autores no que respeita aos elementos essenciais do seu conteúdo. Nomes como Dornelas (2011;2014), McKeever (2007), Peters (2008) referem que a descrição da empresa, a sua visão, missão e valores, os produtos ou serviços que oferece, a sua análise do mercado e os subplanos estratégico, de marketing, operacional e financeiro, devem fazer parte de qualquer *business plan*. Como cada tipologia de negócio tem as suas exigências próprias, as regras de elaboração do plano de negócios devem ser flexíveis para que não condicionem a criatividade e espírito crítico do empreendedor.

De acordo com Teixeira (2015), os modelos de plano de negócio mais relevantes, em termos estruturais, são os de Ernst&Young (2001), Harvard (2007), Berardi (2007) e Kuratko (2009). Na Tabela 1.3 são referidas as estruturas base de cada um desses modelos.

Tabela 1.3 Estrutura base dos Modelos de Plano de Negócios mais relevantes

Ernst&Young	Harvard	Berardi	Kuratko
- Sumário executivo	- Sumário executivo	- Sumário executivo	- Conceito do negócio
- Descrição do negócio	- <i>Background</i>	- Conceito	- Operações
- Análise do ambiente	- Produto e serviço	- Análise do ambiente	- Recursos necessários
- Análise competitiva	- Análise de mercado	- Equipa de gestão	- Plano financeiro
- Plano de Marketing	- Marketing e vendas	- Produto / serviço oferecido	- Implementação
- Plano operacional	- Financiamento	- Plano financeiro	- Sistemas de controlo
- Equipa de gestão	- Projeções financeiras	- Planificação temporal	
- Plano financeiro	- Análise de risco		
	- Plano de ação		
	- Alianças estratégicas		

Fonte: <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11192/1/DM-RPNMT-2015.pdf>, página 40 (adaptado)

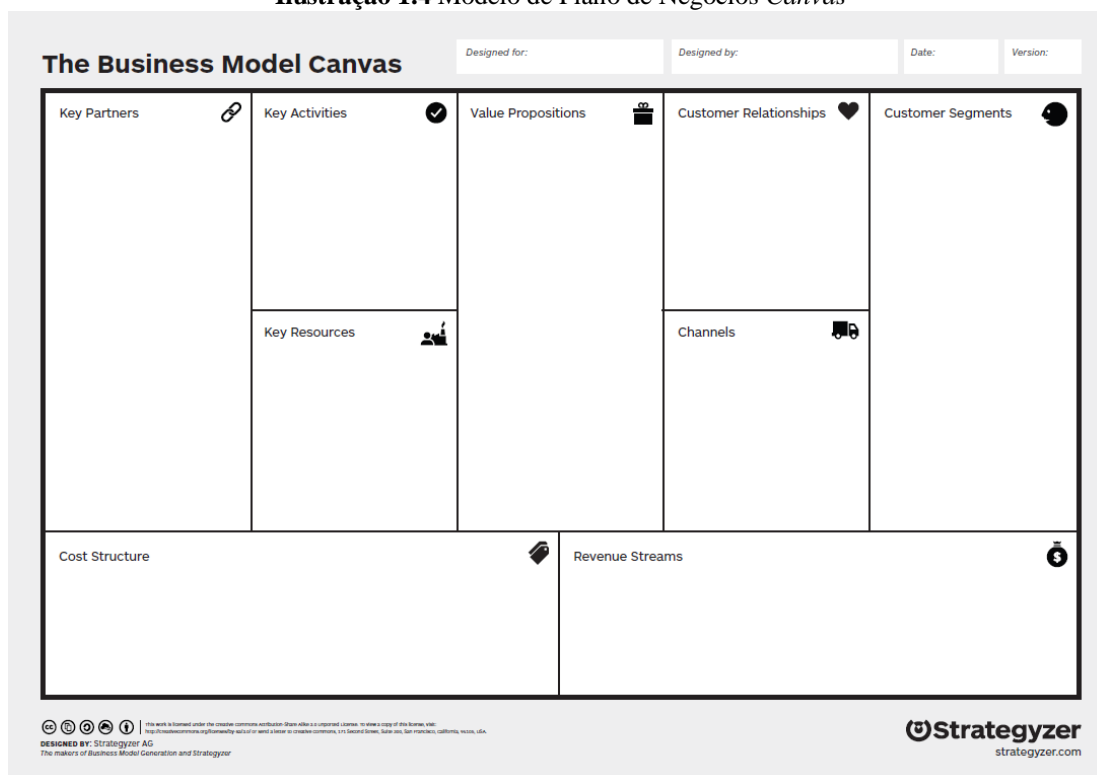
É notória a complexidade de cada um dos modelos de plano de negócios apresentado, cujo conteúdo é praticamente idêntico a principal diferença a organização do modelo. Como para uma *start-up* nem sempre é fácil aplicar um destes modelos de plano de negócio à sua ideia, uma vez que nas empresas em emergência não existem valores históricos de suporte e praticamente tudo é uma incerteza, surgiu em 2010, um novo conceito: o Modelo de Plano de Negócios *Canvas*.

O Modelo de Plano de Negócios *Canvas*

Pela necessidade de criar um mecanismo rápido e eficiente de apoio à criação de novas empresas, Alex Osterwalder inventa em 2010 o Modelo de Plano de Negócios *Canvas*: “*In my writing, speaking, and the software company I co-founded, I obsess with making strategy, innovation and entrepreneurship simple, practical, and applicable. I invented the Business Model Canvas, co-founded strategyzer.com and lead authored Business Model Generation which sold a million copies in 30 languages.*” (Osterwalder, s.d.). O *Canvas* é uma ferramenta de elevada utilidade para definir o modelo de negócio que responde essencialmente a três questões fundamentais: como é que a empresa vai **gerar valor**, **através de que recursos** conseguirá levar esse valor aos seus clientes e de que forma poderá **gerar lucro** ao longo desse processo. Este modelo, simples e inovador, serve quer à criação das empresas quer ao acompanhamento ao longo do tempo, sendo que pode de uma forma relativamente fácil ser refeito periodicamente, orientando o percurso da empresa.

Como se pode ver na Ilustração 1.4, o *Canvas* é um quadro (construção muito visual da empresa) onde estão dispostos **nove elementos fundamentais** (“*building blocks*”) do negócio.

Ilustração 1.4 Modelo de Plano de Negócios *Canvas*



Fonte: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), os nove elementos constituintes do *Canvas* são os que se seguem, e pretendem dar resposta às questões apresentadas (a ordem dos blocos não respeita uma obrigatoriedade, a ordem apresentada é a que se considera mais pertinente em termos de sequência de acontecimentos no pensamento do empreendedor):

- **Proposta de valor** (o valor que a empresa pretende entregar aos seus clientes): Que proposta de valor a empresa trará ao segmento de clientes? Quais os problemas dos clientes que a empresa ajuda a resolver? Quais os produtos e serviços que a empresa vai oferecer a cada segmento de clientes? Que necessidades dos clientes a empresa se propõe satisfazer?;

- **Segmentos de clientes** (para quem é que a empresa está a criar valor): Quem são os clientes mais importantes para a empresa? (por exemplo, mercado de massas);

- **Alianças** (os parceiros-chave da empresa): Quem são os parceiros-chave (fornecedores, financiadores, outros)?;

- **Principais atividades** (aquilo que a empresa deve fazer): Que atividades-chave a proposta de valor exige?;

- **Principais recursos** (o que a empresa precisa para conseguir realizar as suas principais atividades): Que recursos-chave a proposta de valor exige?;

- **Canais** (forma como a empresa chega/quer chegar aos seus clientes): Através de que canais o segmento de clientes será alcançado? Como é que os canais estão ligados entre si? Qual é o canal com melhor relação qualidade/preço? Como é que os canais se vão ajustar às rotinas dos clientes?;

- **Relacionamento com os clientes** (a relação que a empresa espera ter com os seus clientes): Que tipo de relação o Segmento de Clientes espera da empresa? Que relações estão já estabelecidas? Como é que estas relações se relacionam com outros aspetos do negócio?;

- **Estrutura de custos** (as principais origens de custos para a empresa): Quais são os custos mais importantes do modelo de negócios? Quais são os recursos-chave mais caros? Quais são as atividades-chave mais dispendiosas? (por exemplo, o negócio é mais orientado para a geração de valor ou mais condicionado pelos custos?);

- **Modelo de receitas** (quanto é que os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos/serviços fornecidos pela empresa): Como é que o segmento de clientes paga hoje? Como é que preferiria pagar? Qual é a contribuição de cada fonte de receita para a receita total?.

O *Canvas* apresenta pontos fortes e pontos fracos face aos modelos de plano de negócios tradicionais. Na Tabela 1.4 é feita uma comparação entre esses modelos, no que respeita às suas principais vantagens e desvantagens.

Tabela 1.4 Modelos de Plano de Negócios Tradicionais e Modelo de Plano de Negócios *Canvas*: principais vantagens e desvantagens

Modelos Tradicionais	Modelo <i>Canvas</i>
<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possui um elevado grau de detalhe sobre a empresa; - Quando existe histórico financeiro, permite projeções significativamente realistas; - É uma ferramenta facilitadora em caso de necessidade de investimento de capital de risco; - Ainda que de uma forma pouco célere, pode auxiliar na definição das hipóteses do negócio; - Representa um sólido ponto de partida para operações, marketing e planos financeiros; 	<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antes da formatação do produto/serviço propriamente dita, extrai de forma célere propostas de valor vão ao encontro dos principais objetivos definidos; - Identifica claramente a tipologia do negócio; - Ajuda a identificar e eliminar fatores de pouca importância na fase inicial do negócio; - É um painel em constante mutação, de acordo com a realidade da empresa em cada momento;

Modelos Tradicionais	Modelo <i>Canvas</i>
- Possibilita uma projeção financeira detalhada.	- Ajuda os intervenientes a conhecerem melhor o negócio e seus objetivos, fazendo com que todos caminhem na mesma direção; - Estimula a inovação, pois propicia o <i>brainstorming</i> , gerando fortes indicadores para a estratégia.
Desvantagens: - É dispendioso em termos de tempo de realização, requerendo muita pesquisa e organização de dados; - Para as <i>start-ups</i> , que enquanto empresas novas não conhecem muitas variáveis, pode acabar por tornar-se uma ferramenta pouco realista; - Durante o seu processo de realização, podem surgir variáveis inesperadas e incontroláveis que comprometam a utilidade do plano; - É complicado manter o plano atualizado.	Desvantagens: - Por se tratar de um modelo cuja abordagem não é muito detalhada, pode tornar-se uma ferramenta de alguma forma superficial; - Uma vez que não se baseia em estudos e pesquisas, pode conter dados menos reais do que os utilizados nos planos de negócios tradicionais.

Fonte: elaboração própria

Uma vez que a ideia de negócio inerente ao presente trabalho é relativamente simples (em termos de atividades e recursos), que se materializará através de uma *start-up* (não possuindo valores históricos de referência), que valoriza muito a flexibilidade (para adaptação a um mercado em constante mudança) e cuja estratégia de inovação será definida “em tempo real” (através da observação das reações do meio externo e do *brainstorming* interno), considera-se que o modelo de plano de negócios *Canvas* é um bom modelo para aplicar a este estudo.

Para que não se torne um estudo demasiado superficial, e porque se considera que a força do marketing é um fator crítico de sucesso para a ideia, o *Canvas* será complementado com um plano de marketing, baseado em técnicas de investigação científica. Os restantes subplanos associados aos planos de negócio tradicionais que se consideram importantes para a definição e planificação do negócio, nomeadamente, operacional, de recursos humanos, financeiro, entre outros, serão devidamente abordados de forma integrada com os blocos do *Canvas*, de acordo com as necessidades associadas ao negócio.

1.2. Turismo

1.2.1. O Turismo em Portugal

Hunziker e Krapf (1942), propuseram a primeira definição de turismo como o “conjunto de relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas

fora do seu local habitual de residência”, não sendo consideradas as deslocações para fins de prossecução de uma atividade lucrativa para o indivíduo.

Em 1991, a Organização Mundial do Turismo (OMT) vem apresentar uma nova definição que diz que “o turismo compreende as atividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas em locais situados fora do seu enquadramento habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros”.

Ainda que mais antiga, uma definição mais completa é a de Mathieson e Wall (1982): “o turismo é o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades”, ou seja, implica a realização de atividades não quotidianas por parte de visitantes, a viagem e o destino.

Portugal é um país costeiro, com 850km de praias banhadas pelo oceano Atlântico e um clima ameno com uma média de 3.000 horas de sol por ano. A diversidade de paisagens a curta distância entre si e a combinação entre tradição e contemporaneidade fazem de Portugal um destino que desperta o interesse de vários tipos de turista, com diferentes objetivos de viagem. A gastronomia de excelência, a beleza do trinómio cidade-campo-praia e a hospitalidade das gentes portuguesas têm contribuído para o crescimento da atividade turística no país: quem não conhece quer visitar e quem visita quer voltar. (Turismo de Portugal, 2013)

“Não é à toa que Portugal está na moda. É porque os portugueses têm conseguido distinguir-se, fazendo diferente dos outros, inovando, mas respeitando a essência do que é português. E fizeram-no sem imitar os outros, com bom gosto, e com criatividade”.

João Cotrim de Figueiredo, Presidente do Turismo de Portugal (TVI24, 2015)

Desde 2012, o turismo português já conseguiu recuperar significativamente face ao estado de crise em que o país se encontrava, quer em volume que em valor. De acordo com o presidente do Turismo de Portugal, isto significa que *“temos conseguido aumentar as receitas a um ritmo superior ao do número de turistas, ou seja, estamos a retirar mais valor de cada visita”* e, por outro lado, que *“os turistas gastam mais dinheiro quando visitam Portugal”* (TVI24, 2015). Podemos concluir que o destino Portugal e os produtos portugueses são cada vez mais valorizados pelos turistas, sendo uma boa altura para rentabilizar esta área.

Mihelj (2010), citado por Oliveira (2016), refere que nos últimos 50 anos se registou uma procura crescente por parte dos turistas por produtos de qualidade, por experiências ligadas à viagem e pela oportunidade de envolvimento com as comunidades locais. O mesmo autor defende que viajar já faz parte do estilo de vida das pessoas, tendo deixado de ser um luxo apenas para alguns, principalmente devido a efeitos da globalização, desenvolvimento de infraestruturas e às alternativas *low cost*. Apesar dos diversos tipos de turismo que têm vindo a ser introduzidos no sector (eco-turismo, turismo cultural, turismo temático, turismo aventura, turismo espiritual, turismo de saúde, entre outros) verifica-se também que a viagem é muitas vezes valorizada pela experiência em si mesma, sendo que o turista pretende descansar, ver lugares, conhecer pessoas e ter conforto climático e gastronómico. Assim, “as empresas do sector precisam de investir mais na conceção de produtos que garantam a diferenciação e que correspondam às novas expectativas dos turistas”. (Oliveira, 2016)

As novas tendências turísticas apontam para as *road trips* (interesse nas tradições do país e baixo custo), ofertas *last-minute* (reservas com pouco antecedência para aproveitar descontos de última hora) e viagens de negócios com alternativa de alojamento que corresponda aos 3 C’s: Conveniência, Conforto e Custo (Business Insider, 2013). O estudo do Tripadvisor (2016) acerca das tendências no sector das viagens, conclui e confirma que a preocupação dos turistas em relação à “reputação *online*” e à “consolidação do canal *online* na realização de compras” tem tido uma importância crescente. O *m-commerce* (transações *mobile*) tem também cada vez mais significado enquanto canal de compras, já não servindo apenas para pesquisas primárias de informação mas sim para efetivação da aquisição (Business Insider, 2013).

A Organização Mundial de Turismo, num estudo de 2015, identifica novos desafios do sector turístico e realça quatro aspetos fundamentais da crescente dinâmica evolutiva do turismo a nível mundial: desafios e oportunidades do turismo nos locais património da humanidade, medidas práticas para os destinos turísticos no âmbito da redução da pobreza, parcerias público-privadas e boas práticas no âmbito do turismo acessível a todos e iniciativas turísticas na Ásia e no Pacífico como resposta à mudança climática (Costa, 2016).

Num país de gastronomia de conceituada tradição como Portugal a exploração das características do turismo cultural, bem como dos atributos endógenos dos produtos gastronómicos, “insere-se num paradigma de sustentabilidade, sendo que a oferta de produtos regionais de qualidade deverá constituir elemento potenciador do desenvolvimento

socioeconómico à escala local e regional e, conseqüentemente, atrair e fidelizar novos públicos”. (Amaral, Rocha, & Saraiva, 2016)

O *World Travel and Tourism Council* (WTTC) refere no *Report Travel&Tourism – Economic Impact 2017 Portugal* (baseado em dados do ano 2016) que as previsões relativas à atividade turística em Portugal são de crescimento positivo para ano 2017 e para os dez anos seguintes. Na Tabela 1.5 estão organizados alguns contributos da atividade turística em Portugal, relativamente ao ano de 2016, previsão para o ano de 2017 e estimativa de evolução para a década de 2017-2027. (World Travel and Tourism Council, 2017)

Tabela 1.5 Análise dos contributos da atividade turística em Portugal

	2016 Valor real	2017 Crescimento previsto sobre o valor de 2016	2017-2027 Valor estimado
Contribuição direta para o Produto Interno Bruto	6,4% do PIB	+ 2,8%	7,3% do PIB
Contribuição total para o Produto Interno Bruto	16,6% do PIB	+ 2,6%	18,5% do PIB
Contribuição direta para a criação de Emprego	8,1% do total de empregos criados	+ 3,4%	9,6% do total de empregos criados
Contribuição total para a criação de Emprego	19,6% do total de empregos criados	+ 3,0%	22,6% do total de empregos criados
Turistas estrangeiros	20,5% do total de turistas	+ 3,8%	22% do total de turistas
Investimento	9,8% do total de capital investido	+ 2,4%	10,2% do total de capital investido

Fonte: *Report Travel&Tourism – Economic Impact 2017 Portugal* do World Travel and Tourism Council (adaptado)

Como se pode ver na tabela anterior, a **tendência** dos contributos relacionados com a atividade turística em Portugal é **crescente**, sendo que se prevê que nos próximos 10 a contribuição total do sector do turismo para o PIB (Produto Interno Bruto) seja de 18,5%. O impacto total previsto na criação de postos de trabalho é de 22,6%. Quase 1/4 dos turistas em Portugal serão estrangeiros e estima-se que o capital nacional investido no turismo alcançará os 10,2%.

De acordo com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR-A), relativamente à região do Alentejo, no 3º trimestre de 2015, o número de dormidas aumentou 11,1% e os proveitos totais da atividade turística aumentaram 18,3%, ambos face ao período homólogo. (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, 2015)

Segundo o Turismo de Portugal I.P., o turismo em Portugal, em termos de posicionamento no contexto internacional, ocupa o 26º lugar no ranking mundial de *receitas turísticas* da OMT, ocupa o 9º lugar no *ranking* EU 28 em *dormidas de residentes no estrangeiro* e em *receitas turísticas* do Eurostat e entra no Top 20 do Fórum Económico Mundial dos *destinos mais competitivos do mundo* do *World Economic Forum - Travel & Tourism Competitiveness Index*. A mesma fonte refere que, no ano 2014, Portugal teve mais de 16 milhões de hóspedes – o que representa um saldo positivo da “balança turística” em 7,1 mil milhões de euros –, 46,1 milhões de dormidas – que significa uma atividade exportadora com 14,8% das exportações de bens e serviços do País –, e 10,4 mil milhões de euros em receitas turísticas – um fator de desenvolvimento regional. (Turismo de Portugal, IP, 2015)

Estes dados refletem a elevada importância da atividade turística para a economia do país e uma tendência crescente. Demonstram também que na região do Alentejo a atividade turística tem crescido, acompanhando a tendência nacional.

1.2.2. A procura pelas praias portuguesas e pela ruralidade típica de Portugal

Segue-se uma breve referência a dois dos ambientes turísticos mais procurados pelos turistas em Portugal: as praias e os meios rurais. A escolha por estas duas motivações turísticas em detrimento de outras deveu-se ao facto de serem dois ambientes que o território em estudo oferece a quem o visita.

As praias

Roca e Villares (2008), citados por Morais (2015), definem **espaços balneares** como um “sistema multidimensional” em que o subsistema humano e o biofísico se encontram em constante interação. Lew e Larson (2005), citados pelo mesmo autor, referem que apesar da importância dos espaços de recreio balnear para o público e para os agentes económicos, “é

desconhecido o valor económico que lhes é atribuído” (Morais, 2015, p. 9). Com o passar dos anos este valor económico foi sendo reconhecido e mensurado, sendo atualmente utilizado como ferramenta de gestão, auxiliando no processo de tomada de decisão relativamente a necessidades de investimento, de afetação de recursos, de ordenamento do território, entre outras. Em Portugal, este reconhecimento é notório ao nível do investimento na requalificação e valorização dos espaços balneares, que é cada vez mais significativo ao longo da orla costeira portuguesa. “Os objetivos inerentes a esta tipologia de intervenção passam pela valorização dos espaços passíveis de uso público, nomeadamente com a criação de infraestruturas de apoio ao uso balnear (...), garantindo a segurança e conforto na sua utilização, mantendo a integridade biofísica do espaço em que se inserem, criando uma imagem de conjunto de referência, associada ao valor ambiental da envolvente.” (Polis Litoral, 2014)

Segundo Blakwell (2007), a economia das comunidades costeiras centra-se e depende significativamente dos bens e serviços fornecidos pelos espaços balneares, nomeadamente o serviço de oportunidade de lazer. Lew e Larson (2005), na mesma linha de pensamento de Blakwell (2007), defendem que os espaços de recreio balnear devem ser geridos através de políticas de qualidade para que a utilização da orla costeira seja sustentável, quer em termos ambientais quer em termos económicos, para o sector do turismo. Em Portugal, é visível a aposta nas práticas de boa gestão dos espaços balneares, com praias reconhecidas nacional e internacionalmente pelo Programa de Qualidade *Bandeira Azul*, pela Classificação *Qualidade de Ouro* da Quercus, pelo Projeto de Vigilância *SeaWatch* ou pelo Título de *Zero Poluição*. A *Bandeira Azul* é um “galardão ambiental atribuído anualmente às praias, marinas e portos de recreio que cumpram um conjunto de critérios de gestão ambiental, educação ambiental, informação, qualidade da água balnear, serviços e segurança dos utentes.” (Associação *Bandeira Azul* da Europa, 2014). A *Qualidade de Ouro* da Quercus é obtida através de “Qualidade da água *excelente* nas cinco últimas épocas balneares (...); *todas* as análises realizadas, sem exceção, na última época balnear (...) [e] ter apresentado resultados melhores que os valores definidos para o percentil 95 do anexo I da Diretiva relativa às águas balneares (...)” (Quercus, 2016). O Projeto de Vigilância *SeaWatch* “(...) assegura a vigilância motorizada nas zonas balneares onde não existem nadadores-salvadores, assim prevenindo a ocorrência de acidentes por afogamento.” (Autoridade Marítima Nacional, 2015). “A avaliação da Zero [Zero – Associação Sistema

Terrestre Sustentável] é feita a partir dos dados fornecidos pela Agência Portuguesa do Ambiente com os resultados dos últimos três anos e incide sobre praias que apresentaram valores zero ou abaixo do limite de identificação nos dois critérios controlados pela lei: *Escherichia coli* e *Enterococos* intestinais.” (Observador, 2017)

O meio rural

O conceito de Turismo em Espaço Rural (TER) surgiu na sequência do Turismo de Habitação (anos 70), que consistia na utilização de antigos solares para alojamento privado quando as unidades hoteleiras de determinadas zonas se tornavam insuficientes para a procura. Em 1986, é criado o primeiro Plano Nacional de Turismo (PNT), em que são definidas três modalidades de TER: prestação de hospedagem em casas de turismo de habitação, turismo rural e agroturismo. (Gomes, 2015)

Com o passar dos anos, já no final dos anos 90, o TER transforma-se num mecanismo de dinamização dos espaços rurais (DL nº169/97, de 4 de julho): “revitalizar e desenvolver o tecido económico rural, contribuindo para o aumento do rendimento das populações locais e criando condições para o aumento da oferta de emprego e fixação das referidas populações” (Gomes, 2015, p. 10). O âmbito do TER foi também alargado a outras duas modalidades de alojamento: turismo de aldeia e casas de campo; e passou a prever hotéis rurais e parques de campismo rurais.

Em 2008, com a entrada em vigor do DL nº 39/2008, de 7 de março, e até aos dias de hoje, são consideradas apenas três modalidades de TER: casas de campo (imóveis situados em espaços rurais, com as características típicas do local), agroturismo (imóveis situados em terrenos agrícolas com serviço de visita às atividades agrícolas) e hotéis rurais (empreendimentos turísticos que pelas suas características são considerados hotéis e estabelecimentos de espaço rural em simultâneo).

Em qualquer uma das modalidades turísticas, balnear e rural, o tema da sustentabilidade é cada vez mais uma preocupação governamental, e tem vindo a ser controlado em termos legais. No nº 1 do artigo 3º do Código Mundial de Ética do Turismo está previsto que é dever dos agentes turísticos “salvaguardar o ambiente e os recursos naturais, na perspetiva de um crescimento económico (...) contínuo e sustentável” (Organização Mundial do Turismo, 1999, p. 7), que satisfaça em igual medida as necessidades existentes no presente e as previstas para o futuro. No nº 5 do mesmo artigo, é

dada especial valorização ao turismo de natureza e ao ecoturismo, na medida em que devem respeitar o “património natural e as populações locais”. (Organização Mundial do Turismo, 1999, p. 8)

1.2.3. A Atividade Turística na região em estudo

O concelho de Alcácer do Sal pertence à NUTS III Alentejo Litoral e insere-se numa paisagem composta por praia, campo e cidade, atraindo vários tipos de turista cujas viagens podem ter objetivos muito diferentes.

Alcácer do Sal situa-se num ponto estratégico de ligação entre o norte e o sul do país, com redes viárias que aproximam a cidade dos grandes centros urbanos, como Setúbal e Lisboa, mas também das localidades alentejanas e algarvias. No site do município são apontadas como vantagens competitivas do concelho as seguintes: “localização geográfica privilegiada; boas acessibilidades; turismo; desportos náuticos/ barragens; doçaria tradicional e gastronomia e capacidade hoteleira”. (MASAL, Perfil do Concelho, 2014)

A agricultura e a silvicultura fazem do setor primário o que mais pesa na economia do concelho. O grau de industrialização é reduzido, as indústrias são de pequena dimensão, e dizem respeito à transformação de produtos do setor primário (pinhão, arroz, madeira ou tomate). “O setor terciário é dominado pela indústria hoteleira, que, ao longo dos anos, tem vindo a crescer em oferta e qualidade”. (MASAL, Perfil do Concelho, 2014)

Na Tabela 1.6, estão alguns indicadores relativos ao concelho, nomeadamente, de negócios, agrícolas, de hotelaria e de emprego.

Tabela 1.6 Concelho de Alcácer do Sal: alguns indicadores

	Indicadores de negócios (Censos INE 2011)	Indicadores agrícolas (Anuário Estatístico da Região do Alentejo 2011 – dados referentes a 2009)	Indicadores de Hotelaria por Município (Anuário Estatístico da Região do Alentejo 2011)	Indicadores de Emprego (Anuário Estatístico da Região do Alentejo 2011)
Densidade das empresas n°/km2	1,2			
Proporção de empresas individuais	79,08%			
Proporção de empresas com menos de 250 pessoas ao serviço	97,40%			

	Indicadores de negócios (Censos INE 2011)	Indicadores agrícolas (Anuário Estatístico da Região do Alentejo 2011 – dados referentes a 2009)	Indicadores de Hotelaria por Município (Anuário Estatístico da Região do Alentejo 2011)	Indicadores de Emprego (Anuário Estatístico da Região do Alentejo 2011)
Volume de negócios por empresa	115,80 milhares de €			
Indicador de concentração de volume de negócios das 4 maiores empresas	18,70%			
Superfície agrícola utilizada por exploração		131,20 hectares		
Superfície agrícola utilizada por unidade de trabalho por ano		97,8 hectares		
Blocos de exploração (nº)		1,17		
Valor da produção padrão total por exploração		67.010,10 euros		
Valor da produção padrão total por hectare de superfície agrícola utilizada		510,80 euros		
Valor da produção padrão total por unidade de trabalho ano		43.947,70 euros		
Explorações com rendimento do produtor agrícola singular exclusivamente da exploração		10,4%		
Superfície agrícola utilizada por conta própria		76%		
Nº mão-de-obra agrícola por Unidade Trabalho Ano		992 pessoas		
Capacidade de alojamento por mil habitantes (nº.)			49,60	
Dormidas em estabelecimentos hoteleiros por 100 habitantes (nº)			313,10	
Estada média no estabelecimento			2,2 noites	
Taxa de ocupação-cama (líquido)			16,80%	
Proveitos de aposento por capacidade de alojamento			2,7 milhares de euros	

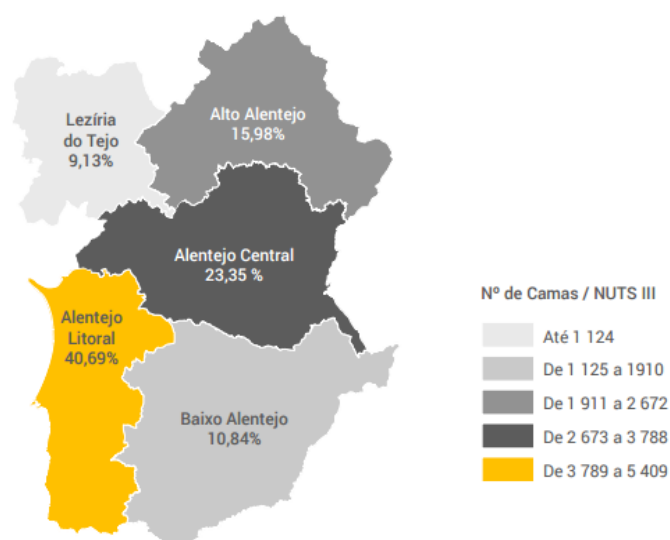
	Indicadores de negócios (Censos INE 2011)	Indicadores agrícolas (Anuário Estatístico da Região do Alentejo 2011 – dados referentes a 2009)	Indicadores de Hotelaria por Município (Anuário Estatístico da Região do Alentejo 2011)	Indicadores de Emprego (Anuário Estatístico da Região do Alentejo 2011)
Proporção de hóspedes estrangeiros			23,60%	
Estada média de hóspedes estrangeiros			2,5 noites	
Hotéis com capacidade de alojamento para 55 pessoas			2	
Estabelecimentos com capacidade de alojamento de 589 pessoas			5	
Proveitos de aposento			1750	
Total de dormidas			40.677	
Nº de hóspedes			18.610	
Taxa de Atividade				45,60%
População residente economicamente ativa				5.951 pessoas
População residente economicamente ativa no setor primário				928
População residente economicamente ativa no setor secundário				1.014
População residente economicamente ativa no setor terciário				4.009
População desempregada				660 pessoas
Procura o 1º emprego				110 pessoas
Procura novo emprego				550 pessoas
Taxa de desemprego				11,09%
Taxa de desemprego (homens)				10%
Taxa de desemprego (mulheres)				12,40%

Fonte: adaptado de <http://www.cm-alcacerdosal.pt/pt/investir/perfil-do-concelho/>, acedido a 27jun2017.

Como mostra a Ilustração 1.5, o Alentejo Litoral representa mais de 40% da oferta turística da região, com um número de camas entre os 3.789 e os 5.409.

Ilustração 1.5 Oferta turística no Alentejo: distribuição territorial por NUTS III

CAPACIDADE EM EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS POR NUTS III

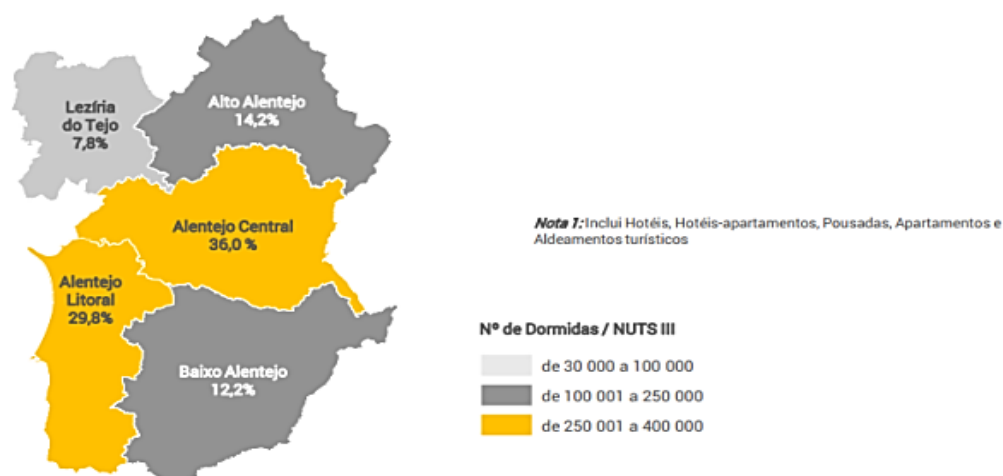


Fonte: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal – Turismo 2020, pág. 93 (dados de 2014).

Relativamente à procura turística da região do Alentejo (Ilustração 1.6), o Alentejo Central e Litoral representam mais de 65% das dormidas da região, com um número de dormidas entre os 250.001 e os 400.000.

Ilustração 1.6 Procura turística no Alentejo: distribuição territorial por NUTS III

DORMIDAS¹ POR NUTS III



Fonte: Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal – Turismo 2020, pág. 97 (dados de 2014).

Dos cerca de 65% de dormidas no Alentejo Central e Litoral, 68,34% dizem respeito a residentes e 31,66% a não residentes. Entre as principais dormidas de não residentes estão Espanha, França, Brasil, Alemanha e Reino Unido (Top 5 no ano 2013).

O racional estratégico para o Turismo no Alentejo, no horizonte 2020, passa por duas ideias chave:

- *“ALENTEJO um destino turístico certificado ao longo de toda a cadeia de valor e reconhecido internacionalmente pela sua identidade e diferenciação das experiências oferecidas”;*

- *“ALENTEJO Ideia Força. Certificação do Destino – dos Serviços e do Território, com preocupações centrais ao nível da Sustentabilidade, da Identidade, da Qualidade e da Ética/Responsabilidade Social”;*

em torno das quais a Entidade Regional de Turismo define as suas prioridades para o turismo da região.

As praias do litoral alentejano

Em relação à qualidade da zona balnear, são dez as praias alentejanas do concelho de Grândola, fronteira com o concelho de Alcácer do Sal, que foram em 2017 galardoadas com o título de Bandeira Azul. A marina de Troia foi também um dos eleitos. São dez as praias do concelho de Grândola que obtiveram em 2016 a classificação Qualidade de Ouro da Quercus. Grândola e Sines (raio de distância inferior a 80km em relação ao concelho de Alcácer do Sal) são dois dos concelhos com mais praias com distinção Zero Poluição.

A ruralidade típica do Alentejo

O Alentejo é uma das regiões portuguesas em que o TER é mais significativo. Na tabela seguinte estão os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) relativos à distribuição das dormidas, em percentagem, em estabelecimentos de TER por localização geográfica (NUTS-2013) e modalidade de hospedagem (de TER).

Tabela 1.7 Distribuição das dormidas (%) em estabelecimentos de turismo no espaço rural por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Modalidade de hospedagem (turismo no espaço rural)

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Distribuição das dormidas (%) em estabelecimentos de turismo no espaço rural por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Modalidade de hospedagem (turismo no espaço rural); Anual ²													
	Período de referência dos dados ³													
	2013							2012						
	Modalidade de hospedagem (turismo no espaço rural)													
	Total	Turismo no espaço rural	Agroturismo	Casas de campo	Hotéis rurais	Outros TER	Turismo de habitação	Total	Turismo no espaço rural	Agroturismo	Casas de campo	Hotéis rurais	Outros TER	Turismo de habitação
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Portugal	100	84,1	12	39	22,8	10,3	15,9	100	83,8	13,3	36,8	21	12,8	16,2
Continente	85,3	71,2	11,4	30	21,3	8,5	14,1	88,9	73,9	12,7	29,7	19,8	11,7	15
Norte	30,3	23	4,4	8,1	7,4	3	7,3	34,7	27,4	5	9,5	7,2	5,7	7,4
Centro	16,3	13	1,2	5,6	4,4	1,8	3,3	18,6	14,6	1,7	5,8	5	2,1	4
Área Metropolitana de Lisboa	4,8			1,8				6,4			2,6			
Alentejo	24,9	23,3	4,1	11,1	5,9	2,1	1,7	20,4	19,1	4,1	9	3,7	2,2	1,4
Algarve	9			3,4				8,8			2,7			

Fonte: Anual - INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos. Quadro extraído em 12 de Junho de 2017 (14:19:09) de <http://www.ine.pt>.

² 2012 - dados revistos.

³ Nota (s): A partir de 1 de janeiro de 2015 entrou em vigor uma nova versão das NUTS (NUTS 2013). Ao nível da NUTS II ocorreu apenas uma alteração de designação em "Lisboa" que passou a ser designada por "Área Metropolitana de Lisboa".

Como se pode observar na Tabela 1.7, no ano 2013 o Alentejo detinha 24,9% do total das dormidas em estabelecimentos de TER em Portugal (continental e ilhas), apresentando um valor superior a todas as NUTS-2013, à exceção apenas da região Norte. Este valor subiu face ao ano de 2012, em que era de 20,4%.

De todas as modalidades de TER analisadas, a que tem mais incidência no Alentejo são as casas de campo, com os valores de 11,1% em 2013 e de 9% em 2012.

1.3. Produto local, tradicional de qualidade e tipicidade

Jóia e Carvalho (2012), “com o intuito de colmatar a evidente dificuldade de caracterização, identificação e avaliação” dos produtos regionais, tradicionais, artesanais, típicos, de valor acrescentado, entre outras nomenclaturas, adotam o conceito de “Produto Local, Tradicional de Qualidade e Tipicidade” (PLTQT) (Jóia & Carvalho, 2012, p. 65). Neste trabalho, e depois de consultar a literatura existente, decidiu-se adotar o conceito criado por estes autores, por se considerar que se adequa de uma forma completa à definição dos produtos em causa e que simplifica a referência aos mesmos.

1.3.1. Definição e Caracterização

O conceito de PLTQT engloba em si os conceitos de Local: “Relativo a um lugar determinado ou a determinada região”; Tradicional: “Baseado na tradição”; Qualidade: “Superioridade, excelência” e Tipicidade: “Qualidade do que é típico” (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2013). Estes produtos são únicos e distintos, muitas vezes classificados como *gourmet*. As matérias-primas utilizadas, o *know-how* aplicado e a especificidade das práticas de produção e comercialização distinguem estes produtos, muitas vezes de natureza simples, como verdadeiras iguarias.

Identificam-se cinco características principais dos PLTQT:

- **Simbolismo**: espírito de mudança implícito aos PLTQT, que reside na recreação de produtos da tradição local em produtos modernizados mas igualmente enraizados; este simbolismo relaciona-se muitas vezes com “(...) temas como a saúde, ecologia, sustentabilidade, o natural, o local, o típico e que se encontram interligados com o imaginário que é criado à volta do território de origem (...)” (Jóia & Carvalho, 2012, p. 74).

- **Imaginário:** através dos PLTQT são estabelecidas associações à ruralidade, aos sabores de antigamente, ao próprio território e à comunidade regional; estes sentimentos de nostalgia, “saudosismo” e “nacionalismo alimentar” estão fortemente relacionados com os PLTQT e são dos principais motivos para o sucesso destes produtos nos dias de hoje (Jóia & Carvalho, 2012, p. 74).

- **Diferenciação:** na ótica do consumidor, e em contraposição ao consumo de produtos de uma forma massiva e indiferenciada, os PLTQT são adquiridos pela específica satisfação, com base na escolha pela tipicidade; na ótica do produtor, verifica-se um aumento dos preços por se tratar de produtos não estandardizados, em que o foco está nos fatores endógenos do produto e não nos fatores exógenos da comercialização; Latablier e Nicolas (1995) citados por Jóia e Carvalho (2012), defendem que para que exista diferenciação têm que se verificar determinados requisitos, nomeadamente, “a valorização do local face ao global, do rural relativamente ao urbano, do endógeno frente ao exógeno, do pessoal em oposto ao anónimo, do artesanal comparativamente ao industrial” (Jóia & Carvalho, 2012, p. 75).

- **Exclusão de tecnologia:** se por um lado a biotecnologia e a manipulação genética representam grandes avanços tecnológicos na indústria agro-alimentar, por outro lado as preocupações e os problemas ambientais, sociais e económicos que advêm das novas tecnologias na agricultura são cada vez mais frequentes; os PLTQT dispensam a tecnologia na produção, baseando-se nos métodos de agricultura tradicionais de cada produto.

- **Consumo e oferta:** por serem produtos de grande nível de diferenciação, a oferta de PLTQT é definida pelas necessidades. A inovação tecnológica, ainda que excluída em termos de produção, provoca modificações tanto na oferta como na procura dos PLTQT. O poder de compra dos consumidores, a sazonalidade e a opinião do consumidor em relação às questões nutricionais são fatores que fazem variar o consumo destes produtos. A capacidade de conservação dos alimentos a baixas temperaturas é um exemplo de progresso científico e tecnológico que originou um crescimento acentuado da oferta de produtos alimentares, tal como de PLTQT.

Os PLTQT são instrumentos que potenciam o desenvolvimento rural e como elementos fundamentais no ordenamento do território e na preservação da natureza. (Tibério, Cristóvão, & Abreu, 2008)

Henriques (2000), considera que os PLTQT foram em tempos símbolo de atraso tecnológico, mas que esse atraso passou a ser valorizado e se tornou um catalisador económico, social e político.

Assim os PLTQT têm vindo a ser redescobertos por força da necessidade de dar apoio aos produtores agrícolas, “(...)como forma de combater as acentuadas assimetrias entre o espaço urbano e rural (...)”. (Jóia & Carvalho, 2012, p. 65)

1.3.2. Qualidade e Importância

De acordo com Ribeiro & Martins (1996), um PLTQT adequa-se às tendências modernas da procura (normas sanitárias rigorosas, características gustativas de acordo com os gostos e as modas, entre outras), mas mantém o seu aspeto formal fiel àquele que tinha quando foi criado, não desvalorizando claro as exigências modernas de apresentação. Assim, pode simultaneamente ser considerado um produto tradicional e um novo produto (Ribeiro & Martins, 1996).

Para comprovar a qualidade dos PLTQT, surge a certificação, uma ferramenta de valorização, promoção e comércio dos PLTQT. Em Portugal existem diversas tipologias de certificação, nomeadamente, “Denominação de Origem Protegida (DOP), a Indicação Geográfica Protegida (IGP), a Especialidade Tradicional Garantida, o Modo de Produção Biológico (MPB), o Modo de Produção Integrado ou Proteção Integrada (MPI) e a Produção Artesanal Reconhecida (PAR)” (Jóia & Carvalho, 2012, p. 79). Um produto certificado pode usufruir de vantagens como uma mais eficaz penetração de mercado (vantagem competitiva), possibilidade de aumentar preços, maior fidelização das pessoas nas suas terras de origem, entre outras.

Cada vez mais, os quadros comunitários europeus incluem medidas de desenvolvimento rural, e preveem subsídios para o apoio à agricultura e à promoção das zonas rurais, quer no continente quer nos arquipélagos⁴. Outra forma de promover os PLTQT é a articulação, sob a forma de redes de cooperação, com outros sectores da economia numa perspetiva de “estratégias de eficiência coletiva” (Jóia & Carvalho, 2012, p. 88), nomeadamente, o Turismo, a Hotelaria/Alojamento, a Gastronomia/Restauração, o Património Natural, os Eventos Promocionais, entre outros.

⁴ **Fonte:** http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_drural#.WUp7GpLyuM8, acedido a 21 de junho de 2017.

1.3.3. A evolução dos Produtos de cunho nacional

De acordo com o que já foi referido, os PLTQT constituem um importante meio de aproveitamento do potencial endógeno dos espaços rurais nacionais (criação de melhores condições de emprego e rendimento na vida local e conseqüente tendência de fixação de população).

Ainda que a evolução dos PLTQT seja muito relevante nos vários aspetos já referidos, é essencial atender aos requisitos e características próprias destes produtos, para que a promoção e comércio sejam os mais corretos (diferenciação, exclusão da tecnologia, certificação e rotulagem).

Ao longo dos anos puderam ser definidos quatro fatores críticos dos PLTQT são garantir a satisfação, o serviço, a segurança e a saúde dos consumidores.

Em Portugal são já notórias as redes de cooperação como estratégia de eficiência para os PLTQT. Os sistemas alimentares locais cumprem o ciclo “produção”, “transformação”, “comercialização” e “consumo” numa pequena área geográfica. Estes sistemas regem-se pelos seguintes princípios orientadores:

- Proximidade geográfica entre produção e consumo;
- Produtos seguros e de qualidade (da época, frescos);
- Técnicas de produção ambientalmente sustentáveis;
- Proximidade relacional entre produtores e consumidores (comercialização através de **circuitos curtos**, em que o número de intermediários entre produtores e consumidores é limitado e a proximidade geográfica entre o local de origem dos produtos e o local da venda ao consumidor final é privilegiada);
- Dinamização da economia local e retenção do valor acrescentado do território.

Um bom exemplo nestas temáticas é o Cabaz PROVE – Promover e Vender⁵. O PROVE é uma metodologia que pretende contribuir para o escoamento de produtos locais, fomentando as relações de proximidade entre quem produz e quem consome, estabelecendo circuitos curtos de comercialização entre pequenos produtores agrícolas e consumidores, com recurso às TIC” (Promover e Vender, 2005). Esta metodologia de promoção e venda de

⁵ “O **PROVE – Promover e Vender** é uma metodologia que pretende contribuir para o escoamento de produtos locais, fomentando as relações de proximidade entre quem produz e quem consome, estabelecendo circuitos curtos de comercialização entre pequenos produtores agrícolas e consumidores, com recurso às TIC”, disponível em <http://www.prove.com.pt/www/o-projecto-prove-promover-e-vender.T143.php>, acedido a 26 de junho de 2017.

PLTQT nacionais assenta em cinco componentes fundamentais: ética, compromisso, economia, qualidade e território. Neste caso particular, e nos circuitos de comercialização curtos em geral, os produtos distinguem-se pela sua qualidade, segurança, sustentabilidade, rastreabilidade e justiça.

1.3.4. Os PLTQT da região em estudo: concelho de Alcácer do Sal

O Alentejo tem vindo a defender a regionalização e a descentralização do poder central do Estado, com o objetivo de reorganizar a sua estrutura na prossecução de interesses comuns às NUTS III que constituem a região. Na mesma linha de pensamento, o Alentejo tem vindo a apostar no seu desenvolvimento gastronómico e cultural, na manutenção das suas tradições e na sua atratividade turística. A dinamização da região e a promoção dos PLTQT é uma das preocupações do tecido empresarial alentejano e conta com o apoio de linhas de subsídios comunitários no âmbito do Portugal 2020 - Alentejo.

A agricultura continua a ser uma atividade predominante no concelho de Alcácer do Sal. Produtos como o pinhão, o arroz, o mel ou o azeite merecem destaque nacional e internacional e podem ser encontrados facilmente no comércio local.

Município de Alcácer do Sal, em <http://www.cm-alcacerdosal.pt/pt/turismo/tradicoes-e-produtos/produtos-endogenos/>, acessido a 26 de junho de 2017.

A cortiça, o sal e o vinho são também produtos endógenos da região. O pinhão e o mel são tradicionalmente unidos nas reconhecidas pinhoadas. Os reбуçados de ovos e os bolos de mel fazem também parte da doçaria regional. O pão, o vinho e o azeite realçam a gastronomia mediterrânica predominante no concelho.

(...) o trabalho dos artesãos do concelho caracteriza-se pela utilização de matérias-primas presentes na vida quotidiana e pela recriação de tradições da faina agrícola. Tradicionalmente, Alcácer do Sal é conhecida pelo trabalho dos seus correeiros que utilizam o cabedal não só para produzir calçado, carteiras, malas ou samarras, mas também selas, selins e respetivas guarnições, arreios para cavalos e todo o tipo de apetrechos para caça.

Município de Alcácer do Sal, em <http://www.cm-alcacerdosal.pt/pt/turismo/tradicoes-e-produtos/artesanato/>, acessido a 26 de junho de 2017.

O município de Alcácer do Sal tem promovido inúmeras iniciativas com o objetivo de divulgar a cultura do concelho, a nível gastronómico, artesanal e artístico.

A Feira PIMEL (nome derivado dos produtos endógenos pinhão e mel), realizada anualmente no mês de junho, é uma feira de Turismo e Atividades Económicas que conta com “exposições de gado e máquinas agrícolas, colóquios de agricultores, cozinha ao vivo, concursos de doçaria, mel e petiscos, desporto, ateliês e espaço infantil, animação de rua, batismos a cavalo, passeios de charrete, corrida de toiros (...) e artistas de renome nacional e internacional”. A PIMEL é promovida pela Câmara Municipal de Alcácer do Sal, em coorganização com a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo e a Associação dos Agricultores de Alcácer, e tem tido patrocinadores de renome como as Tintas Barbot, Águas Públicas do Alentejo, Turismo do Alentejo e Ribatejo, Super Bock e Delta Cafés (MASAL, PIMEL 2017, 2017).

Em março de 2017, Alcácer do Sal marcou presença no Pavilhão 1 (“Destinos Nacionais. Bolsa Empregabilidade. BTL Natureza”) da Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) e deu a conhecer os seus PLTQT e as suas tradições culturais. A BTL é um “evento cheio de desafios e propostas. Para os profissionais ligados ao sector do turismo é uma oportunidade para encontrar compradores profissionais, para conhecer a concorrência. Para analisar a tendência dos mercados e posicionar a sua oferta de uma forma inovadora e competitiva. Para o público, constitui a oportunidade de conhecer novos destinos e soluções. De comparar propostas e comprar a preços altamente competitivos. Tudo isto num ambiente espetacular de festa, cor e alegria, onde a música e a gastronomia marcam presença assídua.” (Bolsa de Turismo de Lisboa, 2017). O concelho foi também destacado pela presença da Pestana Pousada Castelo de Alcácer do Sal no Pavilhão 2 (“Área alojamento, equipamentos e serviços para hotelaria, associações e municípios”).

No ano de 2015, a Câmara Municipal de Alcácer do Sal iniciou, em conjunto com uma empresa privada, o processo de revisão do Plano Diretor Municipal do concelho, uma vez que o Plano anterior datava de 1994 e se encontrava extremamente desatualizado face à evolução política, económica e social que existiu em Portugal, e particularmente em Alcácer do Sal, até aos dias de hoje. Em Junho de 2017, encontra-se em discussão pública o novo PDM. Este novo Plano integra linhas orientadoras, condicionantes legais e a estratégia a seguir para uma implementação sustentável das ideias definidas. Pretende-se desenvolver o concelho de Alcácer do Sal e enriquecê-lo através do progresso inovador associado à

realização efetiva das ações práticas sugeridas no novo PDM e das sinergias fomentadas no sentido de alcançar, no longo prazo, os objetivos propostos.

Em termos de promoção do território, pretende-se com o novo PDM “a criação de uma imagem de marca forte, ancorada no património natural e cultural, na acessibilidade para todos e no modo de vida saudável e sustentável, que divulgue e valorize o concelho à escala nacional e internacional”, por se considerar que as vantagens competitivas que o território de Alcácer do Sal detém estão subaproveitadas. Este subaproveitamento reside na “inexistência de uma marca própria, forte e genuína, que enquadre a oferta e certificação dos produtos existentes (e.g., turísticos, agrícolas, naturais, paisagísticos) e que a promova nos mercados internos e externos” (MASAL, Plano Diretor Municipal, 2017). Para colmatar esta fraqueza, defende-se no novo PDM que os investimentos (privados e públicos) devem orientar-se em torno da imagem de marca criada para o concelho, promovendo a sua divulgação. Para tal deve ser elaborado um plano de marketing territorial, ancorado na imagem de marca do concelho e deve associar-se essa imagem aos produtos locais e recursos turísticos. A Box (Sabores da Tradição) Alcácer encaixa-se perfeitamente nestes objetivos do PDM.

Para além da informação recolhida do PDM, sabe-se também que a aposta municipal no Turismo aliado à tecnologia vai ser cada vez mais uma realidade, nomeadamente através de zonas de wi-fi estrategicamente criadas para atrair os turistas, e que os produtos endógenos, nomeadamente o arroz de Alcácer, serão cada vez mais valorizados e internacionalizados pelos produtores, com o apoio do município.

1.3.5. Reformulação da ideia do Projeto, na sequência da dinâmica municipal ao longo do período de revisão de literatura

É evidente o trabalho levado a cabo pelo executivo municipal no sentido de elevar o nome do concelho, nomeadamente ao nível turístico e cultural. Em 2017, está a ser pintado um grande mural alusivo às paisagens e atividades tradicionais da região, o património edificado está a ser iluminado para realçar a sua beleza e importância histórica, estão a ser desenvolvidos esforços no sentido de candidatar a música filarmónica, proeminente no concelho, a património mundial, os espaços de alojamento local são cada vez em maior número e de melhor qualidade, estão a ser candidatados projetos de hotelaria a fundos

comunitários com o intuito de aumentar a oferta turística de qualidade, entre várias outras intervenções no âmbito do turismo e da cultura.

Alcácer do Sal reúne todas as condições que validam a aposta na tradição e no regionalismo dos produtos e serviços. Esta validação favorece a ideia inerente ao plano de negócio que se desenvolve no presente trabalho, dando-lhe um carácter dinamizador da terra e da comunidade, que vai ao encontro dos objetivos políticos traçados para o futuro do concelho. O novo PDM e o plano de trabalho do executivo municipal para o novo mandato eleitoral vieram criar oportunidades de enquadramento da ideia de negócio inerente a este Projeto, de uma forma mais abrangente do que a ideia inicial. Assim, decidiu-se reformular a ideia do Projeto e alterar o nome inicial.

A ideia de negócio assenta assim na criação de uma Box de artigos da gastronomia e do artesanato do concelho de Alcácer do Sal, cuja marca territorial é “Alcácer”, e cujo propósito é representar um *souvenir* integrado de marcas de produtos do concelho, em que a tradição dos produtos surge aliada à tecnologia através da interatividade entre a Box e os dispositivos móveis dos turistas, que são o cliente final.

Idealizou-se o nome “**Alcácer inBox**”, cujas características se explicitam no ponto 3.6., Plano de Marketing, deste trabalho.

2. Metodologia para o desenvolvimento e análise da ideia de negócio

Neste tópico explicita-se o conceito de investigação em gestão com o objetivo da realização do Estudo de Mercado cujas conclusões servirão ao propósito do Projeto que é perceber se é possível reunir condições que permitam o arranque do negócio.

A metodologia utilizada no Estudo de Mercado assentou na realização de inquéritos, quer sob a forma de questionário quer sob a forma de entrevista, cujos alvos foram o público em geral, através de questionários online, para recolha de informação acerca da atratividade do concelho de Alcácer do Sal enquanto destino turístico e da notoriedade dos produtos típicos desta região e os atores locais, na pessoal do Presidente da Câmara Municipal de Alcácer do Sal (enquanto *decision-maker* máximo do município) e da chefe do Gabinete de Apoio às Atividades Económicas e Turismo, através de uma entrevista presencial e de uma entrevista via e-mail, respetivamente, com o objetivo de perceber o grau de interesse do município em apoiar o negócio na medida em que contribui para a melhoria da experiência turística em Alcácer do Sal e para a divulgação da região, nacional e internacionalmente.

Também neste tópico do trabalho é definido o modelo de Plano de Negócio que melhor se aplica à tipologia do negócio e às suas características específicas.

2.1. Investigação em Gestão

Podemos definir investigação como a pesquisa, crítica e científica, levada a cabo pelo investigador, com a finalidade de descobrir algo de uma forma sistemática, contribuindo para a construção dos seus conhecimentos. “Descobrir algo”, realça o facto de a pesquisa poder ter inúmeras finalidades (descrever, explicar, criticar,...). No entanto, sugere que o investigador tem um propósito claro ou conjunto de “coisas” que pretende descobrir, como a resposta a uma ou mais questões. “Forma sistemática” sugere que a pesquisa é baseada em relações lógicas e não apenas em crenças. Essa pesquisa envolverá uma explicação sobre os métodos utilizados para recolher os dados, terá argumentos que suportem que os dados obtidos são significativos e explicará quaisquer limitações associadas aos mesmos. (Saunders & Lewis, 2012, p. 5)

Segundo os mesmos autores, podemos referir-nos a investigação em gestão como uma pesquisa com a finalidade de descobrir algo no âmbito da gestão. Este tipo de investigação pode envolver contributos de diversas disciplinas e deve relacionar a teoria e a prática, contribuindo assim para a criação de conhecimento na área da gestão através da resolução de problemas concretos. A investigação em gestão pode ser fundamental ou aplicada.

O objetivo da investigação é contribuir para a criação de conhecimento. O conhecimento é construído por cada indivíduo, com base na sua relação com o ambiente em que se insere.

Podemos referir-nos a conhecimento empírico (senso comum) e intelectual. O conhecimento intelectual engloba o conhecimento filosófico – procura o saber acerca da vida, com base em religião e ética –, e o científico – factual, geral, objetivo e rigoroso.

O trabalho de investigação origina dados, que são depois transformados e traduzidos em informação útil à investigação. Os dados da investigação podem ser quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos são baseados em números, a sua recolha resulta num conjunto de dados numéricos e estandardizados e a sua análise é conduzida através de diagramas e estatísticas. Na utilização de dados quantitativos devem ser tidos em consideração os seguintes aspetos: o tipo de dados (escala de medida), o formato no qual os dados serão introduzidos no *software* de análise de dados, o impacto que a codificação dos dados terá na sua análise e a necessidade de utilizar métodos de controlo dos erros da análise. (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009, p. 482)

Os mesmos autores dizem que os dados qualitativos são baseados em palavras, a sua recolha resulta num conjunto de dados não estandardizados que exigem uma classificação em categorias e a sua análise é conduzida através da conceptualização. Para a preparação dos dados qualitativos para a análise, os dados devem ser transcritos (por exemplo: reprodução escrita de uma entrevista previamente gravada). A abordagem à análise qualitativa pode ser dedutiva ou indutiva. Existem vários tipos de processo de análise qualitativa, nomeadamente, condensação de conteúdos, categorização de conteúdos e estruturação de conteúdos.

De acordo com Silva e Menezes (2001), a pesquisa qualitativa implica uma relação dinâmica entre o investigador e a realidade investigada. Essa relação não é traduzível em números pois o vínculo entre a objetividade real e a subjetividade do indivíduo não é possível de desassociar. A este tipo de pesquisa não se aplicam métodos estatísticos, sendo que o investigador recolhe os dados diretamente do ambiente natural, interpreta-os e atribui-lhes significado. (Ruffini, 2011)

Os mesmos autores distinguem pesquisa qualitativa descritiva de pesquisa qualitativa exploratória. Enquanto na pesquisa descritiva se utilizam questionários e observação sistemática para estabelecer relações entre variáveis e descrever características de uma determinada população, na pesquisa exploratória recorre-se a entrevistas e análise de exemplos semelhantes para conseguir uma maior familiaridade com o problema. A utilização de um ou outro tipo de pesquisa qualitativa depende dos objetivos da investigação.

No caso em estudo, recorreu-se à pesquisa qualitativa descritiva na aplicação dos questionários *online* no âmbito da identificação de potenciais clientes e à pesquisa qualitativa exploratória na aplicação das entrevistas no âmbito da identificação de potenciais parceiros.

2.2. Estudo de Mercado

2.2.1. Objetivos da Investigação

A investigação realizada incide sobre amostras de diferentes naturezas, com o objetivo geral comum de avaliar o grau de viabilidade da ideia de negócio do Projeto do ponto de vista dos potenciais clientes (aderência ao produto), fornecedores (poder de negociação), parceiros (existência de apoios) e pontos de venda (acordos de mútuo benefício), e da concorrência (uniões estratégicas).

Foram feitos questionários *online* para investigar potenciais clientes com o objetivo de perceber se serão efetivos futuros clientes, análises documentais, entrevistas presenciais e entrevistas via *e-mail* para investigar potenciais parceiros com o objetivo de perceber os apoios que poderão advir e feita uma análise da concorrência através de pesquisas *online* e contactos via e-mail com o objetivo de perceber a dimensão dos adversários e a sua força perante o mercado.

A CMAS disponibilizou ficheiros *excel* com nomes e contactos de potenciais fornecedores e pontos de venda, que permitiram selecionar a amostra a estudar.

2.2.2. Identificação de potenciais clientes

Caracterização demográfica, económica e social

O cliente final é o **turista**, nacional e estrangeiro, que visita a região de Alcácer do Sal. A faixa etária preferencial situa-se entre os 18 e os 75 anos. Não existe preferência em termos de género do inquirido. O mesmo acontece em relação à localização geográfica pois, se por um lado o ideal seria alcançar indivíduos não residentes no concelho de Alcácer do Sal, cujo motivo de conhecimento sobre o concelho não fosse uma questão de local de residência, por outro lado existe interesse em saber a opinião de todos os indivíduos em relação às potencialidades da criação de uma marca própria, de uma *app* sobre a região e da

Box de produtos típicos. Existe interesse em inquirir qualquer classe social e qualquer categoria profissional.

Uma vez que se pretende um elevado número de respostas, de uma rede vasta e indiferenciada, foi disseminado nas redes sociais, nomeadamente no Facebook, um link para resposta ao questionário. Foram utilizados grupos estratégicos e estabelecidos contactos nas redes sociais no sentido de fazer chegar o questionário ao maior número de pessoas possível, de diferentes faixas etárias e, principalmente, de diferentes zonas do país. Foram também estabelecidos contactos estratégicos via e-mail, aos quais foi pedida a disseminação do questionário.

Inquérito por questionário *online*

Quando se pretende um elevado número de respostas, o questionário deve cingir-se a perguntas de resposta fechada, para que a análise seja o mais objetiva possível, e com recurso a escalas, nomeadamente, de item-categoria, comparativa, de Likert e de ordenação.

O questionário deve ser claro, correto, conciso e pouco extenso. O inquirido não deverá ter dúvidas em relação ao que se pretende com cada questão e, para tal, as perguntas devem ser precedidas de uma explicação acerca da sua natureza e da forma de utilização da escala aplicada.

Deverá ser feito um pré-teste do questionário para garantir a sua adaptação à realidade da pesquisa.

No caso em estudo, o questionário elaborado teve como objetivo perceber o grau de notoriedade do concelho de Alcácer do Sal enquanto destino turístico em Portugal, o grau de conhecimento acerca dos produtos tradicionais do concelho por parte dos turistas e a opinião geral acerca da oferta turística da região.

Primeira versão

No questionário realizado foram aplicadas questões *multiple choice* e *checkboxes* com o objetivo de simplificar a forma de resposta aos inquiridos (contribuindo para o aumento do número de respostas obtidas, por economia de tempo) e de permitir uma análise direta dos questionários. No entanto, foi dada a opção de resposta aberta “Outros” para permitir ao inquirido dar resposta caso não se enquadrasse em nenhuma das opções pré-definidas.

Encontra-se no Anexo 1 a primeira versão do questionário, que foi sujeita a uma fase de pré-teste para apurar erros e omissões e para permitir a elaboração de uma segunda versão do questionário, corrigida e otimizada.

Pré-teste

Para fazer o pré-teste ao questionário, foi enviado por *e-mail* a uma amostra de indivíduos de diferentes zonas do país o link para resposta *online* e um pedido de feedback de sugestões ou em caso de identificação de erros de funcionamento.

Foram obtidas 10 respostas ao questionário e algumas sugestões de melhoria, nomeadamente em relação à inexistência da opção “Nenhum” em questões relacionadas com o conhecimento sobre produtos regionais e de locais históricos do concelho. Assim, foi adicionada essa opção de resposta na segunda versão do questionário.

Concluiu-se também no pré-teste, ainda que nenhum inquirido tenha dado este feedback, que devia ser incluída a opção “Local de residência” aquando da pergunta “Qual o motivo da sua visita ao concelho de Alcácer do Sal?”, pois alguns indivíduos inseriram esta resposta como texto na opção “Outros”. Também na questão “Que meios de comunicação lhe deram a conhecer o concelho de Alcácer do Sal?” foi adicionada na segunda versão do questionário a opção “Local de residência”, por se concluir que seria uma resposta mais direta para os residentes do que a opção “Passa-a-palavra (entre familiares, amigos, colegas de trabalho e/ou conhecidos)”.

Uma lacuna que existiu em termos de pré-teste, e que se verificou também na fase de aplicação da versão final do questionário, foi o facto de apenas terem sido inquiridos indivíduos de nacionalidade portuguesa. Considerou-se a hipótese de elaborar uma versão em inglês do questionário, que foi depois descartada por inexistência de meios de aplicação do questionário, em tempo útil, a indivíduos estrangeiros em número suficiente para que a amostra fosse significativa.

No Anexo 2 encontram-se os gráficos das respostas dadas na fase de pré-teste, relativos a cada pergunta do questionário. Como se pode verificar, logo na pequena amostra inquirida no pré-teste, é demonstrado um considerável grau de conhecimento de lugares, gastronomia e artesanato do concelho de Alcácer do Sal. É também dada muita importância ao Turismo para o crescimento económico nacional e valorizados os tradicionalismos como forma de impulsionamento da atividade turística no nosso país.

Segunda versão

De acordo com o feedback obtido dos inquiridos no pré-teste e com a análise das respostas dadas como texto na opção “Outros”, foram tiradas conclusões de melhoria em relação à primeira versão do questionário e aplicadas essas melhorias numa segunda versão do questionário. Esta, que se tornou a versão final, encontra-se no Anexo 3.

Análise de dados do questionário

As estratégias de divulgação do questionário foram muito bem-sucedidas. Foram obtidas 720 respostas das quais 666 tiveram relevância para o estudo, pois os restantes 54 inquiridos não conheciam, nem nunca tinham ouvido falar, do concelho de Alcácer do Sal. Podemos assim concluir que apenas 7,5% dos inquiridos não conhece, presencialmente ou através de meios de comunicação, o concelho de Alcácer do Sal, o que revela uma elevada notoriedade do concelho.

Do universo de 666 respostas obtidas, 74,6% dos inquiridos são mulheres e 25,4% são homens. Cerca de 81,5% dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 25 e os 55 anos. Em resposta à pergunta relativa à naturalidade (questão aberta), 22,22% das respostas são “Alcácer do Sal” e 21,92% das respostas são “Lisboa”. Os restantes 55,86% dos inquiridos dividem-se por outras 136 naturalidades distintas.

O “passa-a-palavra” (conversas entre familiares, amigos, colegas e conhecidos), a TV (reportagens, documentários, telenovelas, entre outros) e a internet (website do município, redes sociais, entre outros) são referidos como os principais meios de divulgação acerca de Alcácer do Sal (59,9%, 56,6% e 48,3%, respetivamente). 30,3% dos inquiridos respondem que o principal motivo de visita ao concelho são “escapadinhas” de fim-de-semana, 23% respondem “visita a familiares e/ou amigos” e 11,7% passam as férias de verão em Alcácer do Sal.

Na pergunta sobre os locais históricos do concelho, os inquiridos revelaram maior conhecimento do Castelo de Alcácer do Sal (67%), do Cais Palafítico da Carrasqueira (54,1%), da Albufeira do Pego do Altar (47,9%) e da Igreja de Santiago (41,3%). Relativamente aos produtos endógenos⁶ do concelho, os mais conhecidos são o pinhão (63,4%), o queijo (55,6%), o vinho (54,1%) e o mel (47,7%). No que respeita aos produtos da gastronomia e doçaria tradicionais alcacerenses, 64,3% dos inquiridos reconhece as

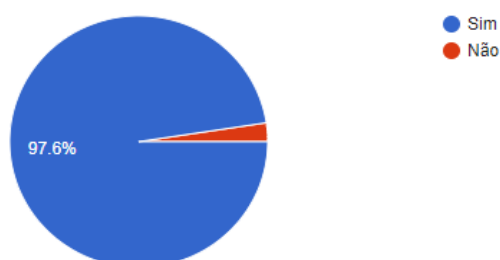
⁶ Produto endógeno de uma região é aquele que tem origem nessa mesma região.

pinhoadas, 56,3% o camarão do rio, 54,2% as migas e açordas e 53,5% o pão da região. Em relação aos produtos do artesanato, são reconhecidos os artigos de olaria, com motivos alusivos aos antigos lavoures e às paisagens do concelho (50,5%), os artigos em cortiça, como marroquinaria e bijuteria (49,4%), e os artigos em couro, nomeadamente os produtos manufacturados por correeiros (42,2%).

Os gráficos seguintes refletem os resultados obtidos no questionário ao nível dos hábitos do inquirido enquanto turista, da sua opinião acerca das características da atividade turística e da sua importância para a economia nacional, e da sua posição em relação às ideias práticas do Projeto como mecanismos de elevação da tradição nacional e de alavancagem do crescimento turístico em Portugal.

Gráfico 2.1 Hábitos de Turismo: "Costuma passar férias em Portugal?"

Costuma passar férias em Portugal?

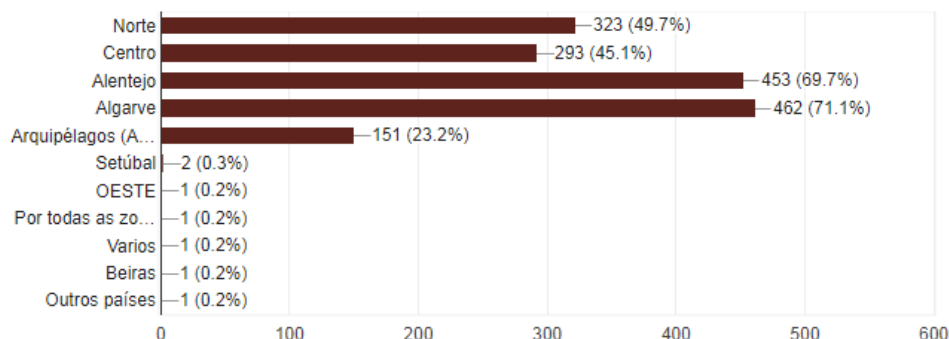


Fonte: *Google Forms* – tratamento das respostas ao questionário realizado.

Como é possível observar no Gráfico 2.1, apenas 2,3% dos inquiridos não tem por hábito passar férias em Portugal. Este resultado indica que as deslocações dentro do país por questões de lazer são muito frequentes. Dados do INE corroboram estes resultados, assumindo que os residentes em Portugal seguem mais o “vá para fora cá dentro”, sendo que o volume de deslocações em território nacional tem vindo a aumentar desde 2015, principalmente por motivações de “lazer, recreio ou férias”. (TVI24, 2017)

Gráfico 2.2 Hábitos de Turismo: "Que zonas do país costuma visitar?"

Que zonas do país costuma visitar?

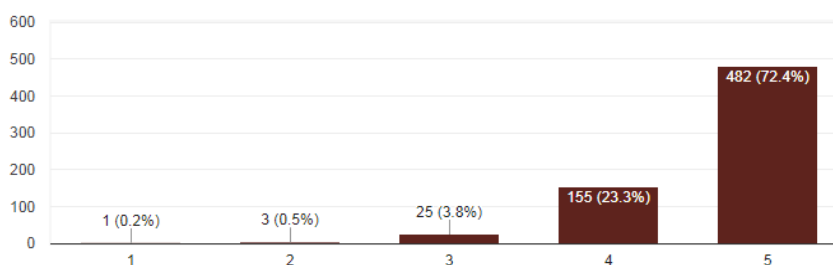


Fonte: Google Forms – tratamento das respostas ao questionário realizado.

Como se pode observar no Gráfico 2.2, as duas regiões nacionais mais procuradas como destino de férias para os inquiridos são o Algarve (71,1%) e o Alentejo (69,7%). Podemos concluir que o Alentejo tem uma grande procura turística, que se equipara já à procura da região do Algarve, que é líder como destino turístico em Portugal há largas décadas. Dados recentes do INE, relativos à diferenciação territorial no Turismo, referem que a atividade turística cresceu em todo o país nos últimos três anos, sendo uma das maiores taxas de crescimento a que se verificou no Alentejo (Instituto Nacional de Estatística, 2017).

Gráfico 2.3 Importância do Turismo em Portugal para o crescimento da economia.⁷

Na sua opinião, qual o grau de importância da atividade turística em Portugal para o crescimento económico do país?

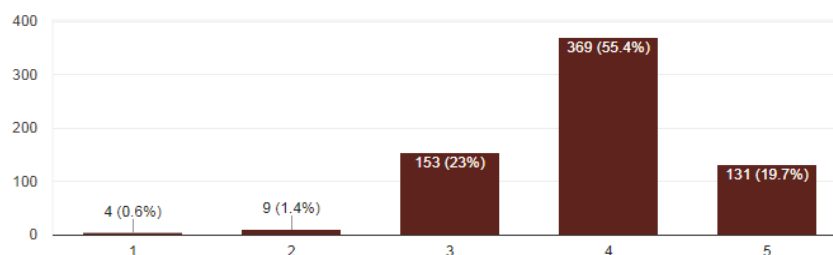


Fonte: Google Forms – tratamento das respostas ao questionário realizado.

⁷ Na escala utilizada, o valor 1 corresponde a “Nada importante” e o valor 5 corresponde a “Extremamente importante”.

Gráfico 2.4 Peso da atividade turística no país⁸.

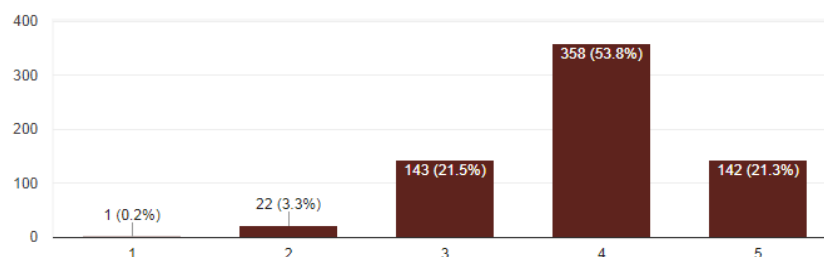
Na sua opinião, e em termos de quantidade, como se pode classificar a atividade turística em Portugal?



Fonte: Google Forms – tratamento das respostas ao questionário realizado.

Gráfico 2.5 A qualidade da oferta turística em Portugal⁹.

Na sua opinião, e em termos de qualidade, como se pode classificar a oferta turística em Portugal?



Fonte: Google Forms – tratamento das respostas ao questionário realizado.

Os Gráficos 2.3 a 2.5 ilustram os resultados das questões relacionadas com as características e importância da atividade turística em Portugal. Como se pode observar no Gráfico 2.3, mais de 70% dos inquiridos considera que a atividade turística é extremamente importante para o crescimento económico do país. Mais de 23% dos inquiridos responde a esta questão com a opção “Muito importante”. No Gráfico 2.4 pode observar-se que cerca de 20% dos inquiridos considera “Intensa” a oferta turística em Portugal, e que mais de 50% a qualifica com forte. Relativamente à qualidade da oferta turística do país, como se pode

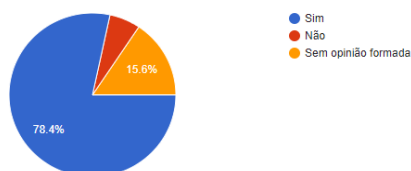
⁸ Na escala utilizada, o valor 1 corresponde a “Escassa” e o valor 5 corresponde a “Intensa”.

⁹ Na escala utilizada, o valor 1 corresponde a “Fraca” e o valor 5 corresponde a “Excelente”.

observar no Gráfico 2.5, 53,8% dos inquiridos responde com o valor 4 (“Muito boa”) e 21,3% com o valor 5 (“Excelente”).

Gráfico 2.6 Importância de uma marca própria como forma de Marketing territorial¹⁰.

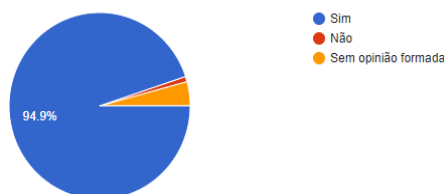
Considera importante a criação de uma marca/identidade própria para cada região do país?



Fonte: *Google Forms* – tratamento das respostas ao questionário realizado.

Gráfico 2.7 O território, a tradição e o Turismo¹¹.

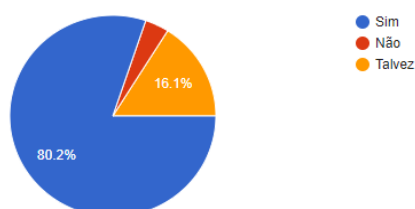
Considera importante a interação entre as tradições de cada território/população e os turistas?



Fonte: *Google Forms* – tratamento das respostas ao questionário realizado.

Gráfico 2.8 Aplicação para *smartphone/tablet*, como forma de promoção turística.

Enquanto turista, seria um potencial utilizador dessa aplicação no seu *smartphone* ou *tablet*?



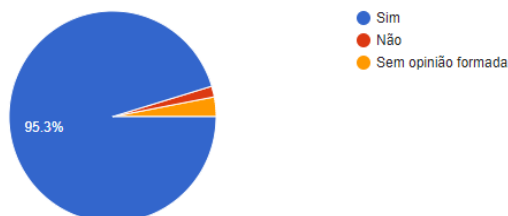
Fonte: *Google Forms* – tratamento das respostas ao questionário realizado.

¹⁰ Por exemplo, a criação da marca “Lisboa” como forma de reconhecimento imediato dos produtos típicos/lugares históricos da região.

¹¹ Por exemplo, através da criação da aplicação “LisboaApp” para que, através do *smartphone* ou *tablet*, o turista consiga saber mais sobre os produtos típicos/lugares históricos das regiões que visita.

Gráfico 2.9 Os produtos tradicionais e os turistas¹².

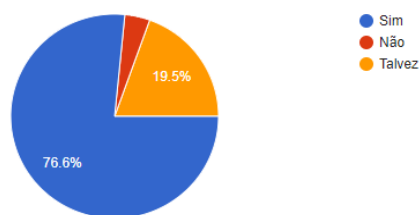
Considera importante que cada região procure criar elos de ligação entre a sua tradição e os seus turistas?



Fonte: Google Forms – tratamento das respostas ao questionário realizado.

Gráfico 2.10 Souvenir de produtos tradicionais, como forma de promoção turística.

Enquanto turista, seria um potencial comprador desse "souvenir"?



Fonte: Google Forms – tratamento das respostas ao questionário realizado.

Os Gráficos 2.6 a 2.10 ilustram os resultados das questões relacionadas com a importância da elevação da tradição nacional ao nível do Turismo. Como é possível observar no Gráfico 2.6, 78,4% dos inquiridos considera importante a criação de uma marca regional para artigos e lugares tradicionais, 15,6% dizem não ter opinião formada sobre este tópico e apenas 6% não dão importância a este mecanismo de reconhecimento das tradições locais. No que respeita à interação entre os territórios e populações e os turistas, nomeadamente através da criação de uma aplicação que permita ao turista, através do *smartphone* ou *tablet*, saber mais sobre os produtos típicos/lugares históricos das regiões que visita, quase 95% dos inquiridos reconhece a sua importância, como se pode observar no Gráfico 2.7. Podemos observar no Gráfico 2.8 que mais de 80% dos inquiridos se identifica como um potencial utilizador dessa aplicação e que apenas 3,7% responde que não a utilizaria, sendo que os restantes respondem com “Talvez”. Mais de 95% dos inquiridos consideram importante a

¹² Por exemplo, através da criação de um *souvenir* de amostras dos produtos tradicionais.

criação de elos de ligação entre a tradição das regiões e os turistas, nomeadamente através da criação de um *souvenir* de amostras dos produtos tradicionais (Gráfico 2.9). 76,6% dos inquiridos afirmam que seriam compradores desse *souvenir* e apenas 3,9% responde que não o iria adquirir, sendo que os restantes respondem com “Talvez” (Gráfico 2.10).

Conclusões

Os resultados do questionário *online* revelam uma elevada notoriedade do concelho de Alcácer do Sal. A percentagem de indivíduos naturais de Alcácer do Sal que foram alcançados pelo questionário é relativamente elevada. No entanto, considera-se que a sua relevância para o estudo não é comprometida pois, apesar de existir uma grande probabilidade de conhecerem o concelho por nele residirem, o conhecimento dos seus hábitos enquanto turistas e da sua opinião relativamente à importância da elevação da tradição nacional ao nível do Turismo é uma mais-valia. Estes inquiridos não deixam de ser potenciais clientes da marca do Projeto.

Para além do passa-a-palavra entre familiares e amigos, a televisão e a internet são indicados em elevada percentagem pelos inquiridos como os principais meios de divulgação do concelho de Alcácer do Sal, o que leva a concluir que a aposta nestes meios de comunicação para fins de publicidade é essencial para a disseminação da ideia do Projeto e pode ser uma estratégia de marketing decisiva para o sucesso do negócio.

As zonas dos locais históricos que se revelaram mais famosos nas respostas ao questionário devem ser selecionadas como privilegiadas, quer em termos de interação com o turista na *app*, quer no que respeita à força de venda dos *souvenirs*. Por outro lado, os lugares menos conhecidos, nomeadamente os do património religioso e histórico das imediações da cidade de Alcácer do Sal (por exemplo, da Vila do Torrão e da Aldeia de Santa Susana) devem ser dinamizados e constituir uma aposta no futuro. Os produtos endógenos e da gastronomia e doçaria típica mais reconhecidos pelos inquiridos (pinhão, mel, vinho, pão) devem integrar o *souvenir* de amostra tradicional. O mesmo para os artigos de olaria e cortiça, que foram destacados pelos inquiridos. Por outro lado, artigos menos reconhecidos como o arroz nos produtos endógenos, os rebuçados de ovos na doçaria e os artigos em palha no artesanato, devem ser incluídos no *souvenir* como forma de promoção dos mesmos e divulgação das tradições da terra.

De acordo com os resultados dos questionários, o “vá para fora cá dentro” é uma realidade dos dias de hoje, sendo que a grande maioria dos inquiridos passa férias em Portugal. Para além disso, a região do Alentejo revela-se praticamente tão procurada como destino turístico como o Algarve, o que representa uma oportunidade para a ideia e, com a tendência de continuidade no futuro, se pode traduzir numa grande vantagem no percurso do negócio. Os motivos para o aumento da procura turística em Portugal prendem-se com diversos fatores, nomeadamente, a conjuntura económica difícil que aumenta a necessidade de poupança por parte das famílias (evitando os gastos com viagens e os períodos de férias longos), o aumento da oferta turística em Portugal, em quantidade e qualidade, mas também a procura pela valorização do património e produtos de cunho nacional, “porque consumir o que é Português é a melhor forma de fomentar o crescimento das empresas nacionais (...)” (SISAB Portugal), e constituem uma forte vantagem para a ideia do Projeto.

As elevadas percentagens de inquiridos que reagiram positivamente às ideias da criação de uma marca própria regional, do desenvolvimento de uma *app* de interação turística e da criação de um *souvenir* para os turistas são um fator encorajador para o Projeto e para a sua realização prática.

O Marketing territorial deve ser uma ferramenta estratégica para as regiões. A elevação da tradição nacional aliada à evolução tecnológica pode constituir um forte mecanismo de “venda” dos lugares e produtos nacionais para ao exterior, contribuindo para a valorização da cultura, da economia e de toda a sociedade.

2.2.3. Identificação de fornecedores

A CMAS disponibilizou para o presente estudo uma lista de fornecedores de produtos endógenos do concelho de Alcácer do Sal. A partir dessa lista foi selecionada uma amostra de fornecedores para incluir neste trabalho. O critério de seleção da amostra foi uma escolha por conveniência de um fornecedor de cada um dos principais produtos endógenos de interesse para o Projeto, nomeadamente o azeite, o vinho, o arroz e o pinhão, da doçaria regional e dos artigos do artesanato local (artigos em cortiça e artigos em couro). No entanto, existem outros fornecedores concorrentes a estes cujos produtos podem vir a ser incluídos na Box.

Na Tabela 2.1 encontra-se a lista dos fornecedores selecionados.

Tabela 2.1 Seleção de amostra de potenciais fornecedores

Produto	Fornecedor selecionado
Azeite	 Herdade de Vale De Arca (Vila do Torrão) – Contacto: 226 080 482
Vinho	 Companhia Agrícola da Barrosinha (Cidade de Alcácer do Sal) – Contacto: 265 622 362 / 3
Arroz	 Herdade do Portocarro (São Romão do Sado) – Contacto: 919 931 415
Pinhão	 Pais & Caixas, Lda. (Cidade de Alcácer do Sal) – Contacto: 265 622 976
Doces (Pinhoadas / Barcos de pinhão / Rebuçados de ovos)	 Aldegundes Freitas , doceiro particular (Cidade de Alcácer do Sal) – Contacto: 265 622 292
Artigos em cortiça	 Correearia Simões, Lda. (Cidade de Alcácer do Sal) – Contacto: 265 613 002
Artigos em couro	 Correearia Machado & Goucha, Lda. (Cidade de Alcácer do Sal) – Contacto: 265 622 418

Fonte: elaboração própria.

2.2.4. Identificação de pontos de venda

A CMAS disponibilizou para o presente estudo uma lista de estabelecimentos de hotelaria e restauração no concelho de Alcácer do Sal. A partir dessa lista foi selecionada uma amostra de potenciais pontos de venda. O critério de seleção da amostra foi uma escolha por conveniência de três estabelecimentos da hotelaria/alojamento e três da restauração/cafetaria. Para além desses, foram selecionados dois estabelecimentos privados do comércio local e a CMAS, enquanto representante de quatro espaços públicos do concelho.

Na Tabela 2.2 encontram-se os potenciais pontos de venda selecionados.

Tabela 2.2 Seleção da amostra de potenciais pontos de venda

Tipologia do estabelecimento	Potencial ponto de venda	
Hotelaria e Alojamento	Pousada D. Afonso II (Grupo Pestana)	Pousada na cidade de Alcácer do Sal - Contacto: 265 613 070
Hotelaria e Alojamento	Valentina Place	Alojamento local na cidade de Alcácer do Sal - Contacto: 96 447 37 35
Hotelaria e Alojamento	Vale do Gaio	Hotel de 4* na vila do Torrão - Contacto: 265 669 610
Restauração e cafetaria	Taberna 2 à Esquina	Taberna na cidade de Alcácer do Sal - Contacto: 265 613 060
Restauração e cafetaria	Porto Santana	Café-Restaurante na cidade de Alcácer do Sal - Contacto: 265 622 517
Restauração e cafetaria	Retiro Sadino	Café-Restaurante na cidade de Alcácer do Sal - Contacto: 265 613 086
Comércio local	Bagas e Sementes	Loja de produtos naturais e biológicos na cidade de Alcácer do Sal - Contacto: 963 443 215
Comércio local	Alkazar Gourmet	Loja de artigos regionais na cidade de Alcácer do Sal - Contacto: 265 088 739
Espaço Público	Casa da Cultura da Aldeia da Comporta	- Contacto: fundacaohdc@fundahdc.pt
Espaço Público	Museu Etnográfico do Torrão	- Contacto: 265 669 203
Espaço Público	Posto de Turismo de Alcácer do Sal	- Contacto: 265 009 987
Espaço Público	Cripta Arqueológica de Alcácer do Sal	- Contacto: 265 612 058
Espaço Público	Auditório Municipal de Alcácer do Sal	- Contacto: gabinete.feiras@m-alcacerdosal.pt

Fonte: elaboração própria.

2.2.5. Identificação da concorrência

Caracterização e análise dos concorrentes

Relativamente à criação da marca própria “Alcácer”, considera-se não existir concorrência no mercado. Para assegurar que a marca seja única no mercado, no momento da sua criação deverá ser registada (“Alcácer®” ou “Alcácer do Sal®”). Assim, a utilização do nome “Alcácer” ou “Alcácer do Sal” para fins de reconhecimento de produtos típicos da região ficará protegida. Pode concluir-se que a falta de concorrência se deve ao facto de esta ser uma ideia pioneira no concelho de Alcácer do Sal, e provavelmente em praticamente todo o território nacional. Pode ser aproveitada a vantagem face aos produtos típicos de outras regiões, uma vez que não possuem um cunho próprio, fácil e imediatamente identificado, que contribua para a sua promoção turística. Por outro lado, o Projeto apresenta assim um maior potencial de alargamento a outras regiões do país, com a criação de outras marcas territoriais próprias.

Em relação à app “Alcácer”, também não foi identificada concorrência. Não foi identificada a existência de nenhuma aplicação para smartphone e/ou tablet de interação turística com os territórios visitados. As formas de marketing digital mais associadas à área do Turismo em Portugal são os websites, as redes sociais e os blogs. O marketing territorial, enquanto auxiliar do planeamento estratégico, é ainda insuficientemente notório no nosso país, facto que é academicamente indicado como devido à falta de participação dos “atores locais”. Pode definir-se marketing territorial como “a análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos atores de um território, de modo mais ou menos concertado e institucionalizado, que visa, por um lado, responder às necessidades e expectativas das pessoas e das entidades e, por outro, melhorar a qualidade e a competitividade global de uma cidade (e do território adjacente) no seu ambiente concorrencial” (Gomes P. , 2014, pp. 17-18)

Segundo Gomes (2014), “o nosso país ainda revela uma falta de tradição de participação, o que não permite obter um elevado grau de sucesso [em projetos de marketing territorial] (...). Há necessidade de fomentar a participação dos atores locais nos processos que visam formular propostas e tomar decisões” (Gomes P. , 2014, p. 91). Da mesma forma, as ferramentas resultantes do avanço tecnológico que fazem parte do conjunto de instrumentos que podem ser utilizados para o desenvolvimento territorial (como é o caso das

aplicações para smartphone e tablet) são ainda pouco aproveitadas pelos decisores locais nos seus projetos de dinamização turística dos seus territórios. Pode concluir-se que a falta de concorrência se deve ao facto de esta ser uma ideia pioneira no concelho de Alcácer do Sal, e provavelmente em praticamente todo o território nacional, o que torna o Projeto mais ambicioso e com um maior potencial de alargamento por outras regiões do país.

No que respeita ao cabaz Alcácer InBox, não se identifica a existência de outro cabaz de produtos regionais da gastronomia e do artesanato do concelho de Alcácer do Sal a ser comercializado. No entanto, a venda destes artigos “avulso” pode ser considerada como uma forma de concorrência, uma vez que os artigos vendidos separadamente têm as mesmas características de sabor e qualidade e o seu preço unitário é necessariamente inferior ao preço unitário da Box. No entanto, a Box tem a vantagem competitiva dos preços de escala e de integrar num só “pacote” um conjunto de artigos diferentes, o que pode facilitar quer a compra da seleção de artigos regionais para consumo quer para oferta a terceiros.

A nível nacional, verifica-se a existência de alguns cabazes de artigos típicos de algumas regiões, mas nenhum idêntico ao que se idealiza neste Projeto. Através de uma pesquisa *online* por várias combinações das *keywords* “cabaz”, “produtos regionais”, “produtos tradicionais” e “Alentejo” identificaram-se os seguintes: Cabaz de Produtos Alentejanos, composto de artigos da gastronomia típica alentejana, comercializado na loja *online* *Naturfun* (Naturfun - a escolha eco social) na sequência de uma parceria com o Mundo Montado – Turismo Responsável no Alentejo; Cabazes de Natal de produtos nacionais, comercializados na loja *online* Roteiro de Sabores (Roteiro de Sabores); Cabaz de Natal alentejano, comercializado pela Quinta de Jugais (Quinta de Jugais); Cabazes de produtos alentejanos, comercializados na loja *online* Paladares Alentejanos (Paladares Alentejanos); e Packs Oferta de Vinhos portugueses, comercializados na loja *online* *Portuguese Wines Shop* (Portuguese Wines Shop) .

Em qualquer dos casos, trata-se de conjuntos de um elevado número de artigos, de dimensão regular, com uma média de preço de venda ao público na ordem dos sessenta euros, representativos da gastronomia alentejana. A finalidade destes cabazes é o consumo extensivo e não a prova dos seus produtos. Não foram identificados cabazes de pequena dimensão, com artigos em tamanho de amostra e em que fossem incluídos artigos do artesanato, e não apenas da gastronomia. Também não foram identificados cabazes locais (como é o caso da Box) mas apenas de toda a região do Alentejo. No entanto, acredita-se

que na possibilidade de fazer uma pesquisa no terreno das localidades, e não apenas com recurso à pesquisa *online*, teriam sido encontrados artigos locais comercializados “em pacote”.

Conclusões

A análise feita à concorrência do projeto Alcácer inBox, quer ao nível da criação da marca própria “Alcácer”, quer ao nível da criação da aplicação para dispositivos móveis “Alcácer”, quer ao nível do produto Box, revela que a concorrência direta é inexistente e que a concorrência indireta é escassa e pouco agressiva. Assim, e no caso particular da Box, que é a linha condutora deste trabalho, considera-se que a atuação no mercado deve ser direcionada para o cliente, focando-se na satisfação das suas necessidades e procurando ultrapassar as suas expectativas em relação ao produto oferecido.

A concorrência não será uma preocupação inicial, no entanto o mercado encontra-se em constante mudança e deve ser alcançado um nível de excelência que represente no futuro o *benchmark* dos concorrentes que possam surgir. Para tal, o projeto deve fazer-se valer de uma forte atuação ao nível do marketing, que diminuirá a probabilidade de surgimento de ideias semelhantes e ajudará a criar logo *a priori* uma vantagem competitiva no mercado.

2.2.6. Identificação de potenciais parceiros

Caracterização da amostra

Como potenciais parceiros foram identificados o Turismo de Portugal I.P. (TdP) e a Câmara Municipal de Alcácer do Sal (CMAS).

Relativamente ao TdP, foi feita uma análise à Estratégia Turismo 2027 (ET2027), aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros 134/2017), nomeadamente ao nível da Operacionalização 2017-2020, com o objetivo de enquadrar a ideia subjacente ao Projeto nos projetos prioritários (ação no presente) de cada eixo estratégico definido (visão de longo prazo). (Turismo de Portugal, 2017)

Em relação à CMAS, foram feitas duas entrevistas, uma presencial ao Presidente, Vítor Proença, e outra via e-mail à chefe do Gabinete de Apoio às Atividades Económicas e ao Turismo, Rita Torres.

Estudo por análise de documento estratégico

TdP: análise da ET2027

A ET2027 do TdP é uma visão de longo prazo que integra eixos estratégicos que por sua vez incluem linhas de atuação concretas.

Os eixos estratégicos definidos na ET2027 são cinco: (1) “valorizar o território e as comunidades”, (2) “impulsionar a economia”, (3) “potenciar o conhecimento”, (4) “gerar redes e conectividade” e (5) “projetar Portugal”. No eixo estratégico (1) está inserido um conjunto de linhas de atuação, entre as quais (a) “conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário”, (b) “valorizar e preservar a autenticidade do País e a vivência das comunidades locais”, (c) “afirmar o turismo na economia do mar”, (d) “potenciar economicamente o património natural e rural e assegurar a sua conservação”, (e) “promover a regeneração urbana das cidades, regiões e o desenvolvimento turístico sustentável dos territórios/destinos” e (f) “estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística”. (Turismo de Portugal, 2017, p. 51)

A operacionalização da estratégia para 2017-2020 centra-se nas pessoas: “os residentes”, “os turistas” e “os profissionais”; e assenta em tipologias de projetos prioritários (Turismo de Portugal, 2017, p. 50). Para a linha de atuação (a) destacam-se os projetos prioritários “produção e disponibilização de conteúdos e de elementos info promocionais, incluindo de natureza tecnológica, sobre o património histórico-cultural”, “desenvolvimento de suportes digitais e aplicações tecnológicas que permitam densificar a experiência turística nos territórios e nos seus patrimónios”, “ações de valorização dos produtos endógenos regionais (...)” e “projetos de valorização e divulgação da identidade local, envolvendo as próprias comunidades”. Para a linha de atuação (b) destacam-se as “iniciativas de valorização e ativação turística do património cultural imaterial português”, a “dinamização do comércio tradicional e das suas «lojas com história», promovendo a identidade e autenticidade de Portugal” e a “valorização e promoção do consumo informado, através de uma marca ativa e identitária da produção nacional – «Portugal Sou Eu»” (Turismo de Portugal, 2017, p. 55).

Na ET2027 são também apresentados Ativos que o país detém, nomeadamente, o ativo único transversal “Pessoas”¹³, ativos diferenciadores como a “Cultura” e “Identidade”, ativos qualificadores como “Gastronomia e Vinhos” e ativos emergentes como “*Living – Viver em Portugal*” (ativo resultante da combinação dos restantes ativos no quotidiano dos residentes no país).

Inquérito por entrevista

CMAS: inquérito por entrevista presencial e via e-mail

Saunders et al. (2009), citando Kahn and Cannell (1957), dizem que “An interview is a purposeful discussion between two or more people”. Referem também que “The use of interviews can help you to gather valid and reliable data that are relevant to your research question(s) and objectives.” (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009, p. 318). É nesta perspetiva que se considera que entrevistar potenciais parceiros na área em investigação será uma mais-valia para a validade das conclusões tiradas da investigação. A informação obtida será fidedigna, trazendo exatidão e credibilidade ao projeto em desenvolvimento.

A opção de entrevistar mais do que um potencial parceiro contribuirá para a triangulação dos dados. Esta opção metodológica ajudará a assegurar a validade e a fiabilidade da pesquisa.

Dada a sua aplicabilidade à pesquisa qualitativa, a entrevista a realizar deverá ser *non-standardised* e semi-estruturada. Saunders et al. (2009) referem que “In semi-structured interviews the researcher will have a list of themes and questions to be covered, although these may vary from interview to interview. This means that you may omit some questions in particular interviews, given a specific organisational context that is encountered in relation to the research topic” (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009, p. 320). O objetivo do recurso à entrevista semiestruturada é que exista diálogo acerca de determinados pontos-chave de interesse para o tema, mas não que as perguntas sejam demasiado diretas e/ou fechadas, para que não exista omissão de informação importante e/ou abordagens demasiado superficiais, que venha a condicionar o entendimento dos tópicos e, conseqüentemente, que venha a desvirtuar as conclusões tiradas.

¹³ “Receber bem em Portugal não é mero marketing: é cultura, é atitude, é identidade.” (Turismo de Portugal, 2017, p. 47)

As perguntas colocadas, quer ao Presidente da CMAS quer à Chefe do GAAET da CMAS assentam em **cinco eixos principais** de trabalho de investigação: (1) “aposta generalizada no Turismo”, (2) “apoio ao Empreendedorismo”, (3) “desenvolvimento dos produtos endógenos do concelho”, (4) “criação da marca territorial «Alcácer»” e (5) “inovação tecnológica associada à atividade turística”. Cada um destes eixos inclui três linhas específicas: X.1. “intenções de ação”, X.2. “estratégias definidas” e X.3. “ideias formadas e planos de ação concretos “. Estas linhas foram criadas para permitir a classificação das ideias e a obtenção dos resultados.

Vítor Proença, Presidente da CMAS, foi entrevistado presencialmente enquanto responsável máximo pela Divisão de Gestão Administrativa e Financeira (DGAF) e *decision-maker* máximo do município.

Os **objetivos gerais** da entrevista foram perceber a posição do executivo municipal em relação ao desenvolvimento do Turismo no concelho e à aposta nos produtos tradicionais da região ao longo do mandato, e ficar com uma perceção do interesse da CMAS na ideia desenvolvida no projeto final de MBA em execução.

Os **objetivos específicos** da entrevista foram os seguintes: (1) perceber quais as linhas estratégicas traçadas para a área do Turismo no quadriénio 2017-2020 em termos do Plano Plurianual de Investimentos (PPI) e das Atividades Mais Relevantes (AMR); (2) perceber de que forma a CMAS apoia os projetos relacionados com o desenvolvimento turístico e com o relevo da tradição alcacerense, nas suas diversas formas de manifestação; (3) enquadrar a área do Turismo no Plano Diretor Municipal (PDM), revisto no ano 2017, e perceber de que forma este documento pode contribuir, quer em termos de estratégia quer em termos de operacionais, tanto no âmbito público como no privado, para o desenvolvimento da atividade turística do concelho; (4) expor o cenário da criação de uma marca própria “Alcácer”, para reconhecimento imediato dos produtos do artesanato e gastronomia da região e do património histórico local, referir as potencialidades do desenvolvimento de uma *app* interativa entre o concelho e o turista, e perceber o grau de interesse do município e o potencial apoio futuro ao projeto; (5) expor o cenário da criação de uma Box de produtos regionais (“Alcácer inBox”), como forma de levar ao turista uma amostra da tradição gastronómica e artesanal do concelho, e perceber o grau de interesse do

município e o potencial apoio futuro ao projeto; e (6) concluir acerca da viabilidade da ideia global do Projeto, em termos de apoio financeiro do município de Alcácer do Sal.

A entrevista ao Presidente da CMAS foi realizada no dia 3 de novembro de 2017, entre as 15h30m e as 16h, no Gabinete da Presidência – Paços do Concelho, em Alcácer do Sal, e as respostas encontram-se transcritas no Anexo 4.

Rita Torres, Chefe do GAAET, foi entrevistada via e-mail enquanto responsável máxima da área do Turismo e pelo apoio ao Empreendedorismo no município de Alcácer do Sal.

Os **objetivos gerais** da entrevista foram perceber de que forma a CMAS iria operacionalizar o apoio à ideia em desenvolvimento no Projeto, nomeadamente ao nível do nascimento da marca “Alcácer”, do desenvolvimento de uma aplicação interativa e da criação das Boxes de artigos regionais como cartão-de-visita ou lembrança para os turistas.

Os **objetivos específicos** da entrevista foram os seguintes: (1) fazer um levantamento dos mecanismos de divulgação dos produtos tradicionais alcacerenses para o exterior (nacional e internacional), utilizados pelo município; (2) perceber de que forma a CMAS poderia operar no sentido de apoiar a criação de uma marca própria “Alcácer”; (3) avaliar o apoio que a CMAS poderia dar ao desenvolvimento de uma *app* que permitisse a interação entre os turistas e o património local; (4) avaliar o apoio que a CMAS poderia dar à criação de Boxes de artigos regionais, como forma de *souvenir* para os turistas; (5) perceber de que forma a CMAS apoia os projetos relacionados com o desenvolvimento turístico e com o relevo da tradição alcacerense, nas suas diversas formas de manifestação e (6) concluir acerca da viabilidade da ideia, em termos de apoio logístico do município de Alcácer do Sal.

A entrevista à chefe do GAAET da CMAS foi enviada via e-mail no dia 3 de novembro de 2017 e as respostas foram obtidas pela mesma via no dia 16 de novembro de 2017, e encontram-se transcritas no Anexo 4.

Análise de dados

Para análise das respostas obtidas foi elaborada uma tabela de classificação de respostas. Foi definida uma escala de importância de 1 a 5, em que 1 significa Inexistente, 2 significa Pouco Importante, 3 significa Existente e Significativo, 4 significa Muito Importante e 5 significa Prioritário.

Análise das respostas dadas pelo Presidente da CMAS

Na Tabela 2.3 encontram-se as classificações atribuídas às primeiras cinco questões colocadas na entrevista, para cada uma das ideias definidas, de acordo com as respostas dadas pelo Presidente da CMAS. Não se contemplou a questão número 6 por ser uma pergunta de opinião acerca deste Projeto e do seu enquadramento na estratégia turística do concelho e não diretamente sobre um dos eixos de trabalho definidos.

Tabela 2.3 Classificação das respostas à entrevista ao Presidente da CMAS

Ideias a classificar	Questões da entrevista				
	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5
1. O município apresenta abertura a projetos relacionados com o Turismo	5	5	5	5	5
1.1. Existem intenções de ação na área do Turismo para o próximo quadriénio	5	4	5	5	5
1.2. Estão já definidas estratégias do município para o desenvolvimento do Turismo no concelho	5	4	5	5	5
1.3. Existem ideias formadas e planos de ação concretos para a dinamização da atividade turística em Alcácer do Sal	5	4	5	5	5
2. O município apoia os empreendedores e os seus projetos para desenvolver o concelho	4	5	5	4	4
2.1. Existem intenções de ação de apoio ao empreendedorismo no próximo quadriénio	3	5	5	4	4
2.2. Estão já definidas estratégias do município para o desenvolvimento da atividade empreendedora no concelho	4	5	5	4	4
2.3. Existem ideias formadas e planos de ação concretos para a dinamização do tecido empresarial de Alcácer do Sal	4	5	5	4	4
3. Os produtos endógenos do concelho devem ser valorizados e apoiados os seus produtores	4	3	3	5	5
3.1. Existem intenções de ação junto dos produtores dos produtos endógenos no próximo quadriénio	4	3	3	5	5
3.2. Estão já definidas estratégias do município para o desenvolvimento dos produtos endógenos do concelho	4	3	3	5	5
3.3. Existem ideias formadas e planos de ação concretos para a dinamização dos produtos endógenos de Alcácer do Sal	3	3	3	5	5
4. Será vantajosa a criação de uma marca territorial “Alcácer”, de representação dos produtos endógenos, da gastronomia, do artesanato e de promoção dos lugares históricos	3	3	3	4	5

4.1. Existem intenções de desenvolvimento de uma marca territorial /apoio às marcas de produtos endógenos no próximo quadriénio	3	3	3	4	5
4.2. Estão já definidas estratégias do município para a criação de uma marca representativa/desenvolvimento das marcas dos produtos do concelho	3	3	3	4	5
4.3. Existem ideias formadas e planos de ação concretos para a dinamização dos produtos endógenos, da gastronomia, do artesanato e dos lugares históricos de Alcácer do Sal	3	3	3	4	5
5. O aproveitamento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) constitui uma mais-valia para o Turismo, nomeadamente no que respeita à interatividade entre os turistas e o território	4	4	3	5	3
5.1. Existem intenções de aproveitamento das TIC para o desenvolvimento turístico no próximo quadriénio	4	4	3	5	3
5.2. Estão já definidas estratégias do município para promoção da interatividade entre os turistas e o território	4	4	3	5	3
5.3. Existem ideias formadas e planos de ação concretos para a dinamização da oferta turística através das TIC	4	4	3	5	3

(elaboração própria)

Depois de fazer a média das classificações atribuídas a cada um dos eixos estratégicos de investigação e linhas específicas de cada um deles, foram incluídos na Tabela 2.4 os resultados obtidos.

Tabela 2.4 Resultados obtidos da entrevista ao Presidente da CMAS

Ideias a classificar	Média de Classificação
1.	5
1.1.	4,8
1.2.	4,8
1.3.	4,8
2.	4,4
2.1.	4,2
2.2.	4,4
2.3.	4,4
3.	4
3.1.	4
3.2.	4
3.3.	3,8
4.	3,6
4.1.	3,6
4.2.	3,6

4.3.	3,6
5.	3,8
5.1.	3,8
5.2.	3,8
5.3.	3,8

(elaboração própria)

Da análise dos resultados obtidos na sequência da entrevista ao Presidente da CMAS, é notório que a aposta generalizada no Turismo como fonte de desenvolvimento territorial é uma prioridade para Alcácer do Sal (classificação média de 5 valores para o eixo 1.), quer ao nível de intenções de ação por parte do município quer no que respeita a estratégias já definidas (linhas 1.1. e 1.2.), nomeadamente, o “aumento do volume de negócios” dos empresários desta área, o “aumento do número de camas turísticas” oferecidas e a qualificação do território (resposta à questão 1 da entrevista). Para este eixo existem inclusive ideias já formadas e planos de ação concretos, nomeadamente no que respeita ao apoio a empreendimentos de turismo rural, que o Presidente considera ser uma área em que o concelho é ainda pobre, mas que tem um grande potencial de crescimento devido às extensas áreas rurais de que dispõe.

Destaca-se também o apoio geral ao Empreendedorismo (eixo 2.), principalmente ao nível das estratégias e planos de ação (linhas 2.2. e 2.3.). Segundo o Presidente, em resposta à questão 2, já se encontra a ser estruturado um programa de incentivo ao empreendedorismo, “Investimento Mais”, que consiste num ninho de empresas particularmente direcionado aos jovens empresários do concelho de Alcácer do Sal, que disponibilizará inúmeros recursos, redes de dados e linhas de comunicação com entidades estratégicas, com o objetivo de estimular o progresso dos projetos empreendedores.

Relativamente aos eixos de maior detalhe, a prioridade dada pelo município respeita a seguinte ordem decrescente: eixo 3, os produtos endógenos – média de 4 valores; eixo 5, o turismo e as TIC – média de 3,8 valores; e eixo 4, a marca territorial “Alcácer” – média de 3,6 valores. A elevada classificação média atribuída ao eixo 3 revela a grande importância dada pelo município à valorização territorial do concelho sob a forma da valorização e promoção dos produtos endógenos. A principal estratégia traçada neste âmbito é a aposta no arroz e desenvolvimento da marca de produto “Arroz de Alcácer”. Está nos planos de ação do município o “investimento muito focado e concentrado, sem sinergia com a associação de agricultores e com as organizações de produtores do concelho (...)”. Uma vez que Alcácer do Sal produz 30% do arroz de produção nacional, “queremos transformar a marca «Arroz

de Alcácer» numa marca internacional, que afirme o município como a grande capital do arroz. (...) Queremos assim colocar o arroz na rota da cultura, da gastronomia e do reconhecimento” (resposta à questão 4 da entrevista).

Na resposta à questão 5 da entrevista (disponível no Anexo 4), é notória a concordância com a ideia da criação da Box, enquanto conjunto de produtos endógenos do concelho direcionado aos turistas, quer pela divulgação do nome “Alcácer” e valorização do território, quer pelo apoio às marcas dos produtores locais cujos produtos se encontrem incluídos na Box.

Análise das respostas dadas pela chefe do GAAET da CMAS

Para análise das respostas obtidas foi utilizada a mesma tabela de classificação de respostas que se utilizou para a análise das respostas dadas pelo Presidente da CMAS.

Na Tabela 2.5 encontram-se as classificações atribuídas às primeiras cinco questões colocadas na entrevista, para cada uma das ideias definidas, de acordo com as respostas dadas pela Chefe do GAAET da CMAS. Não se contemplou a questão número 6 por ser uma pergunta de opinião acerca deste Projeto e do seu enquadramento na estratégia turística do concelho e não diretamente sobre um dos eixos de trabalho definidos.

Tabela 2.5 Classificação das respostas à entrevista à Chefe do GAAET da CMAS

Ideias a classificar	Questões da entrevista				
	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5
1. O município apresenta abertura a projetos relacionados com o Turismo	5	5	3	5	4
1.1. Existem intenções de ação na área do Turismo para o próximo quadriénio	5	5	3	5	4
1.2. Estão já definidas estratégias do município para o desenvolvimento do Turismo no concelho	5	5	3	5	4
1.3. Existem ideias formadas e planos de ação concretos para a dinamização da atividade turística em Alcácer do Sal	4	4	3	4	4
2. O município apoia os empreendedores e os seus projetos para desenvolver o concelho	4	4	3	4	5
2.1. Existem intenções de ação de apoio ao empreendedorismo no próximo quadriénio	4	4	3	4	4
2.2. Estão já definidas estratégias do município para o desenvolvimento da atividade empreendedora no concelho	3	3	3	3	4

2.3. Existem ideias formadas e planos de ação concretos para a dinamização do tecido empresarial de Alcácer do Sal	3	3	3	3	3
3. Os produtos endógenos do concelho devem ser valorizados e apoiados os seus produtores	5	5	3	4	4
3.1. Existem intenções de ação junto dos produtores dos produtos endógenos no próximo quadriénio	5	5	3	4	4
3.2. Estão já definidas estratégias do município para o desenvolvimento dos produtos endógenos do concelho	5	5	3	4	3
3.3. Existem ideias formadas e planos de ação concretos para a dinamização dos produtos endógenos de Alcácer do Sal	4	4	3	4	3
4. Será vantajosa a criação de uma marca territorial “Alcácer”, de representação dos produtos endógenos, da gastronomia, do artesanato e de promoção dos lugares históricos	4	5	3	4	3
4.1. Existem intenções de desenvolvimento de uma marca territorial /apoio às marcas de produtos endógenos no próximo quadriénio	4	5	3	4	3
4.2. Estão já definidas estratégias do município para a criação de uma marca representativa/desenvolvimento das marcas dos produtos do concelho	3	4	3	3	3
4.3. Existem ideias formadas e planos de ação concretos para a dinamização dos produtos endógenos, da gastronomia, do artesanato e dos lugares históricos de Alcácer do Sal	3	3	3	3	3
5. O aproveitamento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) constitui uma mais-valia para o Turismo, nomeadamente no que respeita à interatividade entre os turistas e o território	3	3	3	3	3
5.1. Existem intenções de aproveitamento das TIC para o desenvolvimento turístico no próximo quadriénio	2	2	2	2	2
5.2. Estão já definidas estratégias do município para promoção da interatividade entre os turistas e o território	2	2	2	2	2
5.3. Existem ideias formadas e planos de ação concretos para a dinamização da oferta turística através das TIC	2	2	2	2	2

(elaboração própria)

Depois de fazer a média das classificações atribuídas a cada um dos eixos estratégicos de investigação e linhas específicas de cada um deles, foram incluídos na Tabela 2.6 os resultados obtidos.

Tabela 2.6 Resultados obtidos da entrevista à Chefe do GAAET da CMAS

Ideias a classificar	Média de Classificação
1.	4,4
1.1.	4,4
1.2.	4,4
1.3.	3,8
2.	4,0
2.1.	3,8
2.2.	3,2
2.3.	3,0
3.	4,2
3.1.	4,2
3.2.	4,0
3.3.	3,6
4.	3,8
4.1.	3,8
4.2.	3,2
4.3.	3,0
5.	3,0
5.1.	2,0
5.2.	2,0
5.3.	2,0

(elaboração própria)

Da análise dos resultados obtidos na sequência da entrevista à chefe do GAAET da CMAS, é notório que a aposta generalizada no Turismo como fonte de desenvolvimento territorial tem uma grande importância para Alcácer do Sal (classificação média de 4,4 valores para o eixo 1.), quer ao nível de intenções de ação por parte do município quer no que respeita a estratégias já definidas (linhas 1.1. e 1.2.), uma vez que o gabinete do Turismo se encontra em constante pesquisa de mercado junto das pessoas que visitam o concelho, procurando conhecer as necessidades das pessoas para as conseguir satisfazer. Para este eixo existem inclusive ideias já formadas e planos de ação concretos, nomeadamente no que respeita à promoção do território, em Portugal e no estrangeiro, através da participação em feiras de Turismo, nomeadamente a “Bolsa de Turismo de Lisboa” (resposta à pergunta 1 da entrevista).

Destaca-se também o apoio geral ao Empreendedorismo (eixo 2.), principalmente ao nível da intenção de desenvolver ações de apoio (linha 2.1.) em torno de projetos apresentados ao município: “a CMAS apoia sempre e desde a primeira hora todos e quaisquer projetos sérios que tenham como objetivo trazer gente a Alcácer e que ajudem a

desenvolver economicamente esta terra”, refere a Chefe do GAAET na resposta 5 à entrevista.

Relativamente aos eixos de maior detalhe, a prioridade dada pelo município respeita a seguinte ordem decrescente: eixo 3, os produtos endógenos – média de 4,2 valores; eixo 4, a marca territorial “Alcácer” – média de 3,8 valores; e eixo 5, o turismo e as TIC – média de 3 valores. A elevada classificação média atribuída ao eixo 3 revela a grande importância dada pelo município à valorização territorial do concelho sob a forma da valorização e promoção dos produtos endógenos. A principal estratégia traçada neste âmbito centra-se em iniciativas nacionais e internacionais ligadas ao arroz enquanto produto de “elevadíssima qualidade”. Está nos planos de ação do município fazer com que “os produtores se sintam mais valorizados e consigam melhores preços para o seu produto”. Para além disso, releva-se a importância e valor do pinhão, referido como “ouro do Alentejo”. A baixa classificação atribuída ao eixo 5, e às suas três linhas específicas (5.1. a 5.3.), relaciona-se com o facto de a Chefe do GAAET ter algumas reticências em relação aos facilitismos modernos associados às aplicações para dispositivos móveis, que muitas vezes fazem com que as pessoas visitem espaços culturais e históricos “sem olharem à sua volta, olhando apenas para o écran (...)” (resposta à questão 3 da entrevista). Assim, apesar de não descartar o recurso saudável às TIC, a Chefe do GAAET considera essencial que se mantenha o contacto direto entre quem visita Alcácer do Sal, as pessoas que lá vivem e os tradicionalismos do território.

Aquando da questão 4 da entrevista, sobre a criação da Box de artigos regionais, consegue perceber-se que o GAAET se encontra a investigar junto dos visitantes de locais como o Posto de Turismo e a Cripta Arqueológica o que é que eles procuram em Alcácer do Sal, quanto tempo permanecem na cidade, o que mais os atrai no concelho, entre outras questões, com o objetivo de os conhecer melhor e de conseguir adaptar a oferta às suas expectativas. A Chefe do GAAET da CMAS refere também que são já utilizados alguns vouchers de oferta aos turistas em feiras, que os habilitam a artigos de oferta. Para além da hipótese da criação da Box de gastronomia e artesanato, refere também a possibilidade de “boxes de alojamento, de experiências, de circuitos temáticos, de aventura (...)”, ou outras.

Conclusões

A ideia de negócio adjacente a este Projeto enquadra-se na ET2027 do TdP em duas linhas de atuação do eixo estratégico (1) “valorizar o território e as comunidades”: (a)

“conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural e identitário” e (b) “valorizar e preservar a autenticidade do País e a vivência das comunidades locais”.

A criação da *app* de interação entre o património local e o turista vai ao encontro dos objetivos dos projetos prioritários da linha de atuação (a): “produção e disponibilização de conteúdos e de elementos info promocionais, incluindo de natureza tecnológica, sobre o património histórico-cultural” e “desenvolvimento de suportes digitais e aplicações tecnológicas que permitam densificar a experiência turística nos territórios e nos seus patrimónios” (Turismo de Portugal, 2017, p. 55).

O projeto de criação do *souvenir* de produtos típicos alcacereenses, com o objetivo de levar aos turistas uma amostra do património gastronómico e artesanal da região, partilha os princípios e finalidades do projeto prioritário da linha de atuação (a): “ações de valorização dos produtos endógenos regionais, nomeadamente, no âmbito do ativo estratégico Gastronomia & Vinhos” (Turismo de Portugal, 2017, p. 55).

A criação da marca própria “Alcácer” para reconhecimento imediato e diferenciação dos produtos endógenos, do património gastronómico e artesanal e dos lugares históricos do concelho enquadra-se nos projetos prioritários da linha de atuação (b): “iniciativas de valorização e ativação turística do património cultural imaterial português” e “valorização e promoção do consumo informado, através de uma marca ativa e identitária da produção nacional – «Portugal Sou Eu»” (Turismo de Portugal, 2017, p. 55).

De uma forma geral, todas as ideias inerentes a este Projeto se centram na “valorização e divulgação da identidade local, envolvendo as próprias comunidades” e se apoiam nos ativos próprios do país: “pessoas”, “identidade”, “cultura”, “gastronomia”; ou seja, partilham dos ideais e objetivos gerais da ET2027 do TdP.

A entrevista ao Presidente da CMAS, Vítor Proença, excedeu as expectativas na medida em que, para além da total disponibilidade demonstrada, o diálogo foi claro, foram abordados conteúdos exclusivos que ainda não tinham sido divulgados publicamente e o entendimento entre as partes esteve sempre presente, materializado numa concordância de ideias e numa linha de pensamento estratégico comum para o concelho de Alcácer do Sal. Foi possível alcançar os objetivos, quer gerais quer específicos, delineados para a entrevista. Na sequência da classificação dada a cada questão, segundo os eixos estratégicos e linhas específicas definidos, foi possível obter resultados favoráveis às ideias relacionadas com a

aposta generalizada no Turismo, com o apoio ao Empreendedorismo e com a valorização e promoção dos produtos endógenos do concelho.

Em suma, foi possível perceber que o executivo municipal tem planos de ação que contemplam fortemente o desenvolvimento do Turismo no concelho e a aposta nos produtos tradicionais da região ao longo do mandato, e que o Projeto Alcácer inBox se enquadra nas linhas estratégicas municipais para a atividade turística tendo potencial para ser apoiado técnica, logística e financeiramente pelo município.

A entrevista à Chefe do GAAET da CMAS, Rita Torres, apesar de ter sido feita via e-mail, revelou bastante sobre o trabalho que está a ser desenvolvido pelo Gabinete de Turismo e sobre as suas intenções estratégicas futuras. Existiu total abertura por parte da entrevistada, tendo sido assim possível alcançar os objetivos, quer gerais quer específicos, delineados para a entrevista.

Através das suas respostas, a Chefe do GAAET, em representação do mesmo, corroborou com as ideias deste Projeto, nomeadamente no que respeita à importância do desenvolvimento generalizado do turismo no concelho de Alcácer do Sal e da aposta na dinamização dos seus produtos endógenos, como se pode concluir através dos resultados da classificação das ideias.

2.2.7. Condições de entrada no negócio

Para apurar a existência de barreiras à entrada do produto no mercado, e analisar essas possíveis barreiras com o objetivo de as contornar, foi feita a aplicação do modelo das 5 Forças de Porter à ideia de negócio deste Projeto.

Aplicação das 5 Forças de Michael Porter

O modelo das 5 Forças de Porter assume que a vantagem competitiva de uma empresa, e consequentemente a sua atratividade, é determinada por cinco forças do meio externo: os **concorrentes já estabelecidos** no mercado, os **novos concorrentes**, os **produtos substitutos**, o **poder de negociação dos fornecedores** e o **poder de negociação dos clientes**.

Relativamente aos concorrentes já estabelecidos, não se verificam negócios semelhantes à Box no concelho de Alcácer do Sal. As lojas de artigos regionais do concelho, que possam ser vistas como um concorrente, devem tornar-se um parceiro de negócio na

medida em que se venham a tornar um ponto de venda das Boxes. Ao nível nacional existem alguns cabazes de artigos tradicionais para aquisição *online*, mas por norma incluem apenas um tipo de produtos (vinhos ou azeites ou doces) e nenhum inclui artigos do concelho de Alcácer do Sal.

A entrada de novos concorrentes poderá constituir uma ameaça e apenas através da proteção do nome Alcácer inBox serão evitadas imitações e será mantida a vantagem competitiva sobre a concorrência. A força do Marketing deverá constituir também um forte aliado contra novas entradas no mercado.

Em relação aos produtos substitutos, e ainda que os artigos incluídos na Box também sejam vendidos separadamente, estes não são considerados produtos substitutos. A Box terá vantagens em termos de facilidade de compra e em termos de preço agregado. Assim, existem economias de escala para o cliente associadas à aquisição da Box.

No que respeita ao poder de negociação dos fornecedores existe algum risco, uma vez que os fornecedores de matérias-primas identificados (produtos endógenos, doçaria tradicional e artesanato típico) não são em grande número, existindo assim algum poder de negociação da sua parte. No entanto, para cada artigo existem pelo menos três fornecedores, o que mostra que esse risco é reduzido. Os fornecedores de embalagens para a construção da Box são em maior número, o que reduz significativamente a dependência do negócio em relação a eles.

Para este negócio, o poder de negociação dos clientes não será forte pois não existem produtos substitutos diretos identificados e porque a aquisição dos artigos regionais através da Box será mais simples, agregada e económica do que se a compra for feita separadamente. Foram criados arquétipos de clientes com o objetivo de segmentar o mercado e direcionar os meios de promoção da Box no caminho mais eficaz para o sucesso das vendas (note-se que a criação dos arquétipos criados teve em conta o target definido para o negócio: turistas nacionais e estrangeiro, jovens, adultos e idosos, de qualquer estrato social):

Arquétipo de cliente 1. “O Patriota” – é o cliente nacional que mesmo fazendo férias em Portugal se comporta como um turista no estrangeiro, adquirindo "recuerdos" para si e para oferecer, e procurando, para além do sol e mar, experiências gastronómicas e artesanais e produtos típicos das regiões que visita. É o turista à antiga, que faz questão de "ir para fora cá dentro" e de investir o seu orçamento para as férias em produtos e serviços nacionais.

Arquétipo de cliente 2. “O «Camone»”: é o cliente estrangeiro, que inclui na sua experiência turística a gastronomia típica, o património tradicional, a cultura local e os velhos costumes dos locais que visita. Muitas vezes é turista de caravana, que não investe em alojamento mas sim nas experiências que cada local tem para lhe oferecer.

Arquétipo de cliente 3. “O Guloso”: é o cliente que dá prioridade à experiência gastronómica sobre as restantes dimensões das suas férias. Este turista faz questão de experimentar bons vinhos, doçaria tradicional e petiscos regionais dos locais que visita. O seu orçamento de férias é direcionado para a alimentação, em detrimento de outros aspetos como as características do alojamento, a participação em eventos culturais e outras experiências de lazer.

Arquétipo de cliente 4. “O «da Moda»”: é o turista jovem, que habitualmente faz férias com o grupo de amigos e que costuma privilegiar experiências em parques temáticos, festivais de música e experiências radicais, mas que por força da "moda do tradicionalismo" começa a dar valor a outro tipo de experiências como a prova de vinhos, os *workshops* de culinária e a visita a exposições culturais. Os produtos e serviços relacionados com a cultural local são cada vez mais modernizados, com o objetivo de atrair crianças e jovens. Assim, assiste-se cada vez mais ao aparecimento deste arquétipo para este tipo de negócio.

2.2.8. Considerações finais do Estudo de Mercado

Depois de realizado o estudo de mercado, as expectativas em relação ao ambiente externo ao negócio são bastante promissoras. Do feedback dos potenciais clientes foi possível concluir que o “vá para fora cá dentro” é cada vez mais uma realidade nos dias de hoje, sendo que a grande maioria dos inquiridos passa férias em Portugal. Alcácer do Sal é um concelho conhecido pelas suas tradições, nomeadamente ao nível dos produtos endógenos e dos locais históricos. Relativamente aos potenciais fornecedores, foi possível identificar vários para produtos substitutos, o que reduz o seu poder de negociação, e foi também possível examinar com algum detalhe um conjunto completo em termos de oferta de diferentes tipos de produto pretendidos na Box. Os pontos de venda potenciais foram também identificados e listados alguns representativos de diferentes tipos de estabelecimento. Relativamente aos espaços públicos, cujo domínio é da CMAS, considera-se que haveria uma grande abertura para começar a comercializar lá a Box. Não foram

identificados concorrentes diretos no concelho ou arredores. No entanto, e como o mercado se encontra em constante mudança pretende-se alcançar um nível de excelência que represente no futuro o *benchmark* dos concorrentes que possam surgir. O diálogo com a CMAS, através dos dois atores locais entrevistados, revelou-se muito importante para o projeto, uma vez que as linhas estratégicas do executivo municipal vão ao encontro do objetivo do negócio: promover Alcácer do Sal ao nível turístico com recurso ao reconhecimento dos produtos endógenos e à elevação da produção local. A análise das 5 Forças de Porter permitiu reforçar que existem condições de entrada da Alcácer inBox no mercado, não se tendo verificado a existência de barreiras significativas.

Para além destas considerações, em conversas informais com alguns atores locais e público em geral a ideia Alcácer inBox foi recebida de uma forma muito positiva e acreditada.

2.3. Modelo de Plano de Negócios a utilizar neste Projeto

Pela necessidade de criar um mecanismo rápido e eficiente de apoio à criação de novas empresas, Alex Osterwalder inventa em 2010 o Modelo de Plano de Negócios *Canvas*, uma ferramenta de elevada utilidade para definir o modelo de negócio que responde essencialmente a três questões fundamentais: como é que a empresa vai gerar valor, através de que recursos conseguirá levar esse valor aos seus clientes e de que forma poderá gerar lucro ao longo desse processo. (Osterwalder)

Uma vez que a ideia de negócio inerente ao presente trabalho é relativamente simples (em termos de atividades e recursos), que se materializará através de uma *start-up* (não possuindo valores históricos de referência), que valoriza muito a flexibilidade (para adaptação a um mercado em constante mudança) e cuja estratégia de inovação será definida “em tempo real” (através da observação das reações do meio externo e do brainstorming interno), considera-se que o modelo de plano de negócios *Canvas* é um bom modelo para aplicar a este estudo. A construção do modelo foi feita no ponto 3.5. deste trabalho.

3. Plano de Negócios *Alcácer inBox*

O terceiro grande tópico deste trabalho de Projeto é o Plano de Negócios da Alcácer inBox. A elaboração do Plano permite centralizar a atenção no planeamento, e inclui um vasto conjunto de informação que ao ser analisada de uma forma integrada permite uma constante avaliação da atuação do mercado, maximizando o potencial de ganhos para o negócio e alertando para os riscos inerentes ao mesmo.

Ao nível dos planos específicos integrantes do Plano de Negócios é de destacar o Plano de Marketing, do qual depende a qualidade e criatividade da imagem do produto, os locais onde o publicitar e as melhores formas de o fazer, a política de comunicação *online*, entre muitos outros fatores que vão contribuir para a notoriedade da marca. É também de realçar a importância do Plano Financeiro, que permitirá avaliar as necessidades de financiamento, estimar as necessidades de investimento e estruturar a ideia de negócio tendo em conta resultados previstos através dos instrumentos contabilísticos e indicadores de gestão, com o intuito de aferir a viabilidade e sustentabilidade do negócio.

Ainda no tópico do Plano de Negócios pretende-se abordar o tema do Controlo e da Gestão do Risco, definindo as melhores práticas para exponenciar a eficiência operacional do negócio e a eficácia dos seus resultados. Pretende-se também avaliar a aplicabilidade das Boxes a outras regiões do território nacional, como forma de alargamento do negócio e expansão da marca *inBox*.

3.1. Sumário executivo

Com o objetivo de aproveitar as vantagens estratégicas associadas às grandes de potencialidades do concelho de Alcácer do Sal, surgiu a **Alcácer inBox**, o cabaz de produtos endógenos, doçaria e artesanato do concelho de Alcácer do Sal, que capta os valores mais tradicionais do território, integra-os num único artigo e leva-os aos turistas, nacionais e estrangeiros, de uma forma moderna e cuidada. A Box tem para oferecer a quem visita o concelho uma experiência sensorial completa, conseguida através do seu *design* apelativo, dos produtos de qualidade que contém e da interatividade com dispositivos móveis, que permite a criação de relações de proximidade entre o território e o turista.

As atividades diárias serão realizadas por dois colaboradores experientes e a gestão do negócio será feita pelo próprio administrador. Uma equipa com energia e rigor profissional que liderada por uma administração inovadora e flexível terá todas as condições de fazer crescer o negócio e alcançar o sucesso.

Projetam-se diversas fontes de receita, nomeadamente da venda das Boxes, de patrocínios, de edições especiais ou personalizações do produto e de subsídios de entidades externas. Prevê-se que o investimento inicial necessário para aquisição de equipamento (básico, de transporte administrativo e software) seja de cerca de 36.500€, acrescido de uma reserva de tesouraria na ordem dos 2.500€. Assim, em termos de plano financeiro considerou-se necessário um financiamento bancário (ou de outras instituições de crédito) na ordem dos 40.000€¹⁴.

A visão **inBox** no longo prazo é valorizar os produtos endógenos portugueses e exportar a tradição dos territórios nacionais para o exterior, replicando o modelo de negócio, com as necessárias adaptações, a diferentes concelhos ou cidades do país. Pretende-se que Alcácer inBox seja o protótipo de um projeto empreendedor de sucesso e de reconhecimento nacional, em Portugal e no estrangeiro.

Toda a revisão de literatura e investigação de campo realizados, que serviram à criação deste plano de negócios, revelou que a ideia de negócio Alcácer inBox apresenta viabilidade profissional, comercial, técnica, legal e económica na sua realização.

3.2.Origem do Projeto

3.2.1. Apresentação da ideia

A Ideia! Alcácer inBox

O quê? Um cabaz de produtos endógenos, de doçaria e de artesanato,

Para quem? destinado ao turista nacional e estrangeiro,

Quando? que nas suas viagens de férias ou escapadinhas de fins-de-semana

Onde? escolhe o concelho de Alcácer do Sal como destino de preferência.

Com base nas excelentes características de localização, clima, cultura e gastronomia que Portugal apresenta, e no facto de ser um destino de férias de excelência para os

¹⁴ Para a projeção das necessidades de financiamento consideraram-se 4 anos de reembolso do empréstimo, com um período de carência de um 1,5 anos e uma taxa de juros associada de 3,50%.

estrangeiros e na tendência crescente da atividade turística nacional do “vá para fora cá dentro”, surgiu a ideia de criar um cabaz de artigos locais, cuidadosamente selecionados, que permita aos turistas nacionais e estrangeiros ficarem a conhecer os sabores mais típicos e os produtos artesanais da região, sem terem que procurar cada produto individualmente.

Alcácer inBox é um conjunto de artigos que inclui produtos endógenos, da doçaria e do artesanato do concelho de Alcácer do Sal, cujo propósito é representar um *souvenir* integrado de marcas de produtos do concelho, em que a tradição dos produtos surge aliada à tecnologia através da interatividade entre a Box e os dispositivos móveis dos turistas, que são o cliente final.

3.2.2. Descrição do Negócio

O negócio Alcácer inBox consiste na aquisição de uma seleção de produtos endógenos, artigos de doçaria e artigos de artesanato do concelho de Alcácer do Sal, para posterior comercialização sob a forma de Boxes, estrategicamente compostas por diferentes combinações dessa seleção de artigos de diversas naturezas.

As atividades diárias são a gestão do stock de matérias-primas em armazém (com a particularidade de existirem artigos com prazos de validade curtos, que exigem uma gestão semanal), a gestão do stock de embalagens para as Boxes em armazém, a montagem das Boxes e a distribuição das mesmas aos pontos de venda, a gestão de produtos acabados em armazém e o controlo de stocks de produtos acabados nos pontos de venda. Para além disso, existem ainda tarefas administrativas e de apoio pós-venda.

As estratégias de marketing digital para a promoção da Box e interação com o mercado, nomeadamente ao nível do website, redes sociais ou blog, são seguidas numa base diária, para que a notoriedade da marca aumente e se gerem vantagens competitivas para o negócio.

3.3. Visão, Missão e Valores

Visão

A visão que está por detrás da ideia **Alcácer inBox** é “vender” Alcácer do Sal, nacional e internacionalmente, através da valorização dos produtos endógenos, da promoção territorial e do reconhecimento do concelho como um destino de excelência gastronómica,

cultural e turística. No longo prazo, pretende-se que a Box esteja presente em todos os estabelecimentos da hotelaria, restauração, comércio local e espaços culturais, bem como em feiras, certames e outros eventos, nacionais e internacionais, e prevê-se que o conceito **inBox** ganhe notoriedade e seja aplicado a outros territórios nacionais.

Missão

A missão associada ao produto **Alcácer inBox** é levar aos turistas, nacionais e estrangeiros, uma seleção de produtos endógenos, da gastronomia e do artesanato do concelho, de uma forma simples, agregada, atrativa e que contribuirá para a qualidade da experiência turística em Alcácer. A **Box** é um veículo de tradições relacionadas com o território alcacerense que desafiará os cinco sentidos dos turistas, levando-lhes uma amostra dos melhores sabores, cheiros, imagens, sons e texturas do concelho de Alcácer do Sal.

Valores

Os principais valores subjacentes à ideia **Alcácer inBox** são os seguintes:

- **Orientação para o turista** nacional e estrangeiro: trabalhar proactivamente no sentido de satisfazer a cem por cento as expectativas dos consumidores da Box;
- **Respeito pelos tradicionalismos** do território e das pessoas: oferecer o melhor da terra e das gentes, partilhando as tradições mais enraizadas lado a lado com quem melhor as conhece;
- **Excelência nos produtos** oferecidos: garantir um conjunto de produtos endógenos cuidadosamente selecionados, de qualidade superior comprovada;
- **Inovação** ao nível da atividade turística local: explorar as novas ideias provenientes do avanço tecnológico e da evolução das TIC no sentido de proporcionar uma experiência um passo à frente no turismo gastronómico, histórico e territorial.

3.4. Análise SWOT e análise PESTLE

Análise SWOT

“A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats*

(Ameaças).” (IAPMEI, Guia Prático da Análise SWOT). As Forças e Fraquezas analisadas na SWOT referem-se ao ambiente interno da empresa, enquanto as Oportunidades e Ameaças são relativas ao ambiente externo. Uma adequada análise SWOT permite estabelecer prioridades para o negócio, definir estratégias de contorno dos riscos percebidos e de aproveitamento de vantagens a explorar e fazer previsões relativas ao mercado.

Na Tabela 3.1 é feita uma análise SWOT aplicada ao desenvolvimento da ideia da Box.

Tabela 3.1 Análise SWOT da ideia Alcácer inBox

SWOT	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	<p>Strenghts</p> <p>(Forças)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorização dos produtos endógenos do concelho; - Promoção do concelho de Alcácer do Sal e aproximação entre os turistas e o território; - Interesse patrimonial, histórico e cultural associado ao Projeto; - Conjunto de artigos cuidadosamente seleccionados, de elevada qualidade e técnicas de produção tradicionais; - Embalagem moderna e simultaneamente tradicional, cuidadosamente idealizada para ser apelativa para os turistas de uma larga faixa etária e das várias classes sociais; - “Efeito surpresa” no consumidor, na medida em que os artigos que integram a Box não são todos idênticos, ainda que sejam da mesma natureza; - Possibilidade de iniciar o Projeto com baixos custos e baixa escala (instalações e meio de distribuição provisórios, tarefas concentradas em apenas um ou dois recursos humanos, pontos de venda piloto, entre outros), permitindo uma fase de testes da Box no mercado. 	<p>Weaknesses</p> <p>(Fraquezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possíveis dificuldades de gestão de stocks dos produtos da doçaria, dado o seu curto prazo de validade; - Necessidade de um elevado investimento inicial para aquisição de uma viatura para a distribuição das Boxes, caso não seja possível iniciar o negócio com um meio de distribuição de baixo custo; - Possíveis dificuldades de produção em escala, caso o crescimento do negócio seja muito rápido nos primeiros meses de atividade.

SWOT	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Externo	<p>Opportunities (Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoio por parte do município, na sequência da sua aposta crescente nos projetos relacionados com o Turismo, do apoio aos jovens empreendedores do concelho e da grande valorização dos produtos endógenos alcaçerenses; - Apoios financeiros comunitários aos projetos de vertente turística, no âmbito do Programa Alentejo 2020; - Grande aposta do Governo nível do crescimento da atividade turística nacional, nomeadamente na região do Alentejo, em particular no litoral alentejano; - Forte promoção do concelho de Alcácer do Sal, nacional e internacionalmente, através de um vídeo promocional premiado em todo o Mundo ao nível do cinema turístico e da participação em importantes feiras de turismo como a Bolsa de Turismo de Lisboa; - Dados estatísticos disponibilizados pelo INE, relativos ao número de turistas recebidos em Portugal, e particularmente no Alentejo, e às taxas de ocupação turística (dormidas), bastante favoráveis; - Forte crescimento do turismo rural em Portugal e grande valorização dos produtos tradicionais, gastronómicos e artesanais, e dos artigos de cunho nacional; - Aumento da procura por produtos típicos, manufaturados, da gastronomia e do artesanato das regiões, por parte dos turistas, associada às modas <i>vintage</i>, <i>old-school</i> e <i>retro</i> que estão vincadamente presentes na sociedade atual. 	<p>Threats (Ameaças)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduzido apoio financeiro por parte do município, decorrente da conjuntura económica nacional e do impacto das restrições orçamentais do Estado nas autarquias locais; - Poder de negociação dos fornecedores, que por serem em número reduzido poderão ter um considerável controlo sobre os preços praticados nos artigos regionais; - Fraca adesão à comercialização da Box por parte dos potenciais pontos de venda.

(elaboração própria)

Após a elaboração da grelha acima, é possível identificar situações de potencial risco para o negócio e tomar decisões estratégicas no sentido de os contornar/evitar. Por exemplo, uma vez que se identificam potenciais dificuldades internas de gestão de stocks de artigos de doçaria, é importante logo *a priori* estabelecer parcerias sólidas com os doceiros do

concelho, de forma a garantir a inexistência de rupturas de stock e ter um mínimo de perdas por fim de validade. A ameaça relativa à fraca adesão à comercialização da Box por parte de potenciais pontos de venda deve dar origem a um plano estratégico de negociação com os mesmos, cujas vantagens sejam claras para ambas as partes.

A análise SWOT é assim um importante instrumento de desenvolvimento estratégico para as empresas, com base no impacto que os fatores existentes (positivos e negativos, externos e internos) têm no negócio, e nas tendências futuras.

Análise PESTLE

A análise PEST é um exercício que permite perceber o impacto que o ambiente externo pode ter num negócio, produto ou serviço. A sigla PEST engloba as seguintes influências: P – *Political*, E – *Economic*, S – *Social* e T – *Technological*; e permite identificar oportunidades e ameaças externas relacionadas com estas dimensões externas. A análise PESTLE adiciona as variáveis L – *Legal* e E – *Environmental*, sendo mais abrangente do que a tradicional análise PEST. Esta análise pode ser relacionada com a parte de análise externa que compõe a análise SWOT (Oportunidades e Ameaças do Meio).

Através da realização da análise PESTLE é assim possível perceber as diferentes influências que o ambiente externo tem na empresa, permitindo definir estratégias futuras que colmatem influências negativas e reforcem as positivas. Na Ilustração 3.1 é feita a análise PESTLE da ideia de negócio em estudo.

Ilustração 3.1 Análise PESTLE



(elaboração própria)

3.5. Aplicação do Estudo de Mercado realizado: construção do *Canvas*

O estudo de mercado desenvolvido no ponto 2.2. deste trabalho permitiu a construção do modelo *Canvas* do negócio Alcácer inBox. Nos subpontos 3.5.1. a 3.5.9. são detalhados os conteúdos de cada uma das “caixas” que formam o modelo. No início do ano 2017, candidatou-se a ideia Box Sabores da Tradição (à data ainda não reformulada para Alcácer inBox) à 7ª edição do Concurso de Empreendedorismo Montepio Acredita Portugal¹⁵. Assim, para a estruturação da ideia de negócio e construção do *Canvas* contribuíram também os recursos disponibilizados na plataforma *online Dreamshaper* disponível em <https://ap2017.dreamshaper.com/>, que serve de suporte aos projetos a concurso.

Ainda que se tenha selecionado o *Canvas* como modelo ideal para o Projeto, considera-se que deve ser dada especial importância ao plano de marketing e o plano financeiro, uma vez que a imagem de marca e a força do conceito Alcácer inBox são considerados fatores críticos de sucesso para o crescimento do negócio e que o acompanhamento em termos financeiros deve ser mais completo do que o previsto no *Canvas*. Assim, foi feito um Plano de Marketing (ponto 3.6.), que servirá como complemento ao *Canvas*, uma vez que este não pressupõe o acompanhamento desta vertente do negócio, e um Plano Financeiro (ponto 3.7.), que servirá de suporte aos conteúdos “Despesas” e “Receitas” do *Canvas* e o complementar com outra informação financeira não prevista.

Na Ilustração 3.2 encontra-se o plano de negócios *Canvas* construído para este Projeto.

¹⁵ Encontram-se apenas a este trabalho os comprovativos de participação no Concurso.

Ilustração 3.2 Plano de Negócios *Canvas*

<p><u>Parceiros chave</u> Fornecedores de produtos locais: doceiros, artesãos e produtores locais Pontos de venda: hotelaria, restauração, comércio local e espaços públicos Representantes do comércio local: interesses publicitários Poder local: Câmara Municipal</p>	<p><u>Atividades chave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de stocks de matérias-primas e produtos acabados - Montagem das Boxes - Distribuição das Boxes - Qualidade da relação com os Parceiros <p><u>Recursos chave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dois colaboradores - Armazém de matérias-primas e produtos acabados - Mesa de trabalho para a montagem das Boxes - Material administrativo e software - Meio de distribuição aos pontos de venda 	<p><u>Proposta de Valor</u> A Alcácer inBox estreita a ligação entre os turistas e o território através de uma experiência repleta de tradicionalismo e qualidade. A Box permite levar ao turista, de uma forma integrada, os melhores produtos endógenos, gastronomia típica e artesanato local, satisfazendo a sua “curiosidade cultural” e promovendo as tradições locais</p>	<p><u>Relação com Clientes</u> A Box atrai os turistas através das características da sua embalagem: moderna mas tradicional e apelativa à visão e ao tato. Os laços criados entre o turista e o território através da seleção de produtos típicos contidos na Box, transformam-se numa relação próxima e que vai para além da compra, com os desafios e oportunidades que a Box contém para o consumidor explorar.</p> <p><u>Canais</u> Concelho de Alcácer do Sal: Hotelaria, Restauração, Comércio local e Espaços públicos Nacional e internacionalmente: Feiras, certames e outros eventos</p>	<p><u>Clientes</u> O cliente final é o turista, nacional e estrangeiro. No entanto, a Box é também direcionada aos consumidores locais, nomeadamente através da ideia “ofereça produtos da nossa Alcácer”</p>
<p><u>Despesas</u> Custos fixos: colaboradores, publicidade e marketing (revistas turísticas, agências de viagens, distribuição de flyers), renda de utilização dos pontos de venda, renda do armazém, eletricidade e água, combustível e manutenção da viatura de distribuição Custos variáveis: embalagens para montagem das Boxes, produtos endógenos (mel, pinhão, arroz, azeite, vinho, cerveja queijo), artigos da doçaria (pinhoadas, bolos de pinhão, barcos de pinhão, bolo de mel, rebuçados de ovos, queijadas), artigos da gastronomia (chutneys, conservas e compotas) e artigos do artesanato (produtos em cortiça, em pele, em palha); royalties sobre as vendas</p>		<p><u>Receitas</u> Principal fonte de receita: venda das Boxes Box S – projeção de preço de venda ao público: 14,99€ Box M – projeção de preço de venda ao público: 24,99€ Box L – projeção de preço de venda ao público: 39,99€ Outras fontes de receita potenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ganhos provenientes de publicidade a marcas/locais/eventos na Box (patrocínios) - Ganhos pela criação de edições especiais ou personalizáveis da Box para eventos ou outras finalidades - Subsídios recebidos do poder local ou outras entidades externas 		

(Elaboração própria, com base no Modelo disponível em <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>, acedido a 11 de junho de 2017)

3.5.1. Parceiros chave

Os parceiros chave do negócio foram identificados e estudados no ponto 2.2. deste trabalho e são eles, os fornecedores de produtos locais (doceiros, artesãos e produtores locais), os pontos de venda (hotelaria, restauração, comércio local e espaços públicos) e o poder local (principalmente a CMAS mas também as Juntas de Freguesia).

Para o sucesso de qualquer parceria de negócios é essencial estabelecer relações de confiança e transparência entre as partes. O objetivo de estabelecer estas parcerias é não só o crescimento do negócio mas também o crescimento dos fornecedores locais, dos produtos tradicionais e do comércio local, e a qualificação ao nível da inovação da oferta turística do concelho.

Relativamente ao poder local, o benefício é também de parte a parte: se por um lado o projeto Alcácer inBox tem importantes vantagens com a envolvimento do município na sua implementação e desenvolvimento, Alcácer do Sal e os seus representantes políticos beneficiam também com a existência de um projecto de promoção do território e da atividade turística do concelho. Barros e Gama (2010) referem que o marketing territorial resulta da atuação coordenada de atores políticos e privados e que “uma das grandes limitações apontadas para a elaboração de planos de marketing estratégicos prende-se com a dificuldade de reunir consensos entre os diferentes atores presentes no território” (p.95). Aragonéz e Alves (2012), defendem que para além de promover os espaços é necessário perceber as necessidades dos cidadãos, dos visitantes e dos investidores, “porque isso permite fomentar uma maior interação entre o poder local e o sector privado, de forma a conseguir unir sinergias na defesa do interesse público e da comunidade” (p.6). Os estudos destes autores corroboram a ideia da necessidade da existência de sinergias público-privadas, e vão ao encontro da linha de pensamento deste ponto de trabalho. A proximidade e trabalho conjunto com a autarquia é essencial para a transformação do projeto Alcácer inBox num negócio próspero e lucrativo e que contribua para o acréscimo de valor turístico, cultural e económico do concelho de Alcácer do Sal.

3.5.2. Atividades chave

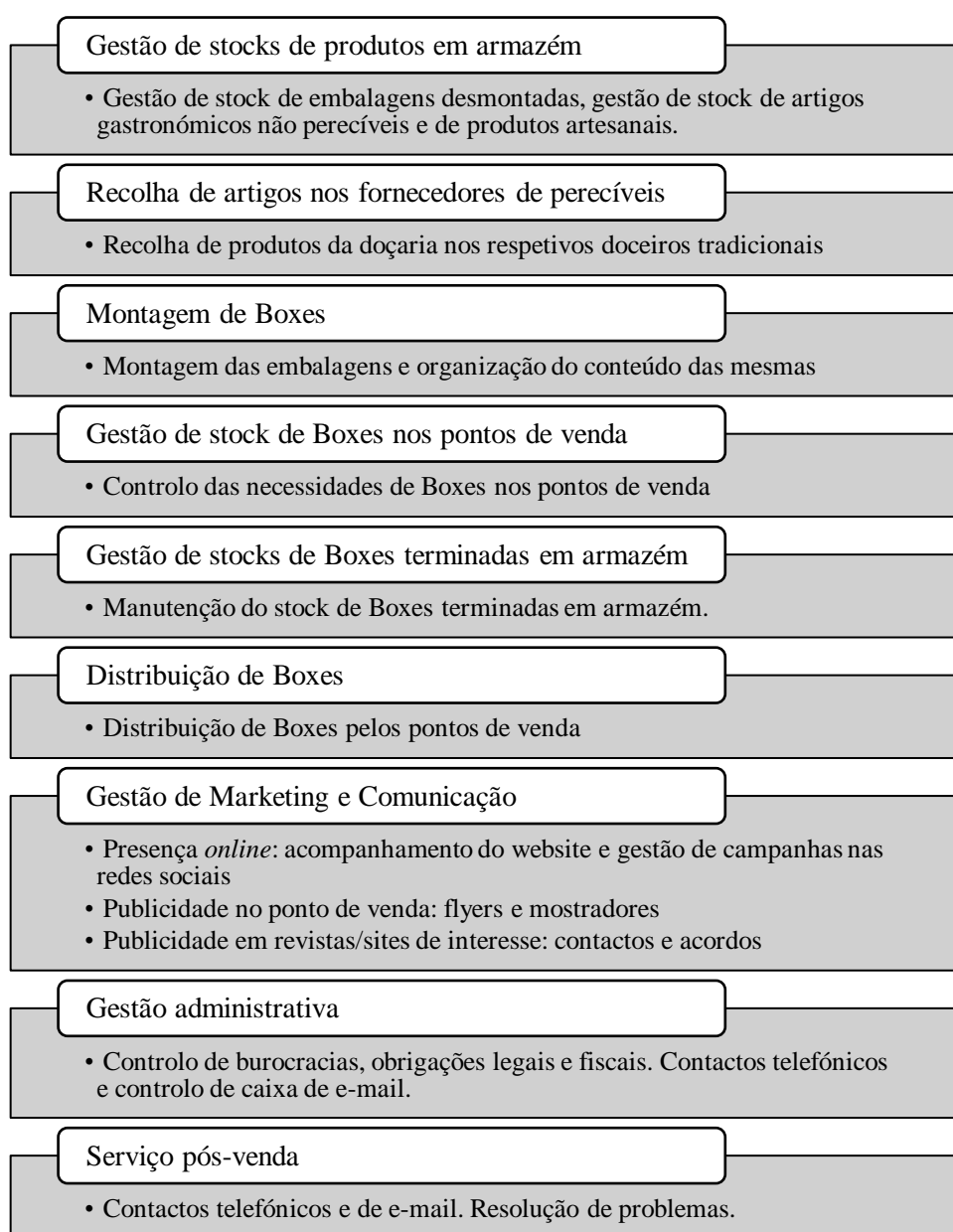
O quotidiano do negócio assenta em quatro tarefas principais: gestão de stocks de matérias-primas, montagem das Boxes, distribuição das Boxes e gestão de stocks de produtos acabados.

Relativamente às matérias-primas perecíveis (artigos de doçaria), é essencial que exista um contacto permanente com os fornecedores para que a gestão dos stocks seja feita em função das necessidades reais, uma vez que estes produtos não podem ser armazenados durante um longo período de tempo (artigos perecíveis).

É preciso também garantir que não há rutura de produtos armazenáveis e fazer uma boa gestão dos stocks de Boxes terminadas.

Na Ilustração 3.3 encontra-se uma listagem de tarefas do negócio Alcácer inBox.

Ilustração 3.3 Atividades diárias do negócio Alcácer inBox



(elaboração própria)

Para que as tarefas acima descritas sejam realizadas da forma mais eficiente e eficaz são necessários os recursos chave enumerados no ponto seguinte deste trabalho.

3.5.3. Recursos chave

Para assegurar a atividade diária do negócio consideram-se essenciais dois colaboradores, um espaço para armazenar as matérias-primas e os produtos acabados, uma mesa de trabalho para a montagem das Boxes, material administrativo, software e uma viatura para a distribuição das Boxes aos pontos de venda.

Relativamente aos recursos humanos, considera-se essencial para o arranque da atividade a contratação de dois colaboradores, um direcionado para a montagem e distribuição das Boxes e outro para a gestão de stocks e funções administrativas. A gestão de contactos, liderança e marketing estarão a cargo do administrador. Na Tabela 3.2 encontra-se o quadro de pessoal, previsto para o ano 0 e para os seguintes 5 anos de atividade.

Tabela 3.2 Quadro de Pessoal

Gastos com o Pessoal

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	12	12	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)				5,00%		5,00%

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	1	1	1	1	2	2
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento	1	1	1	1	1	1
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	3	3	3	3	4	4

(Elaboração própria, com base num modelo disponibilizado pelo IAPMEI em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investimento.aspx>)

Para construir as Boxes e armazenar as matérias-primas e produtos acabados será necessário alugar um espaço, com dimensão suficiente para integrar uma zona de escritório para controlo do expediente diário e gestão do negócio.

No que respeita ao investimento em ativos fixos tangíveis, considera-se essencial para o arranque da atividade a aquisição de equipamento básico: bancada de trabalho, arca de conservação de perecíveis, secretária, estante e cadeira; de equipamento administrativo: computador, impressora e smartphone; e de equipamento de transporte: carrinha de distribuição. Os ativos intangíveis necessários são software básico para o computador e software de vendas e gestão de aprovisionamento.

Para fazer a distribuição das Boxes aos pontos de venda é necessário a aquisição de uma carrinha de transporte de mercadorias, de caixa fechada.

3.5.4. Proposta de valor

Com a comercialização da Alcácer inBox pretende-se promover turisticamente o concelho de Alcácer do Sal, através da valorização dos produtos endógenos, elevação da doçaria típica e reconhecimento dos artigos artesanais. Para além de agradar aos visitantes, a melhoria na oferta turística associada à Box contribuirá também para o impulsionamento dos negócios locais (produtores, comerciantes, hotelaria e restauração), trazendo vantagens a toda a comunidade residente e aos investidores.

Mais do que um negócio privado, a Alcácer inBox pretende ser uma parceria com os atores locais para o desenvolvimento, implementação e controlo de um projeto de base local, enraizado nas tradições mais valiosas do território e das gentes e de interesse para a economia do concelho.

3.5.5. Relação com clientes

A primeira forma de contacto entre os turistas e a Box é atração entre a visão e o aspeto da embalagem. Assim, o *design* moderno mas com referências tradicionalistas, apelativo à visão e ao tato, é um fator essencial e crítico para o sucesso do processo de venda das Boxes.

O nome *Alcácer inBox* deve suscitar a curiosidade do consumidor, enquanto o *slogan*, também presente na embalagem, “5 Sentidos de Tradição, de Alcácer para o Mundo”, deve remeter para as diferentes memórias sensoriais associadas à compra e consumo da Box, uma experiência sensorial completa entre a tradição territorial e o consumidor. A Box entrega uma amostra do território a quem o visita e reflete a disponibilidade e hospitalidade das suas gentes. Alcácer do Sal dá da sua tradição a todos os

que a quiserem conhecer melhor, sem barreiras sociais ou culturais, revelando-se um concelho que está de braços abertos para o mundo.

3.5.6. Canais

A comercialização da Box será feita em diversos pontos estratégicos do concelho: espaços hoteleiros, de restauração, comércio local e espaços públicos.

É também objetivo do negócio, em termos de canais de distribuição, que a Box seja distribuída como *souvenir* de representação do município em feiras, certames e outros eventos, nacionais e internacionais, e sirva também como oferta a visitantes no âmbito de palestras, espetáculos artísticos e iniciativas pedagógicas.

Nos eventos de promoção turística, nacionais e internacionais, a Box deve estar presente, através de um expositor no *stand* municipal ou noutra representativo do concelho de Alcácer do Sal.

3.5.7. Clientes

O *target* de mercado do projeto é o turista, nacional e estrangeiro. Todo o negócio foi pensado para o Turismo e a estratégia para o desenvolvimento do projeto centra-se nos visitantes do concelho. Note-se que os mecanismos de entrada no mercado nacional são distintos dos que se destinam à captação de interesse estrangeiro, nomeadamente ao nível da língua utilizada na comunicação e promoção da Box.

Para além de atrair quem visita Alcácer do Sal, o projeto pretende também chegar consumidores locais, através de uma estratégia de marketing baseada na ideia “ofereça produtos da nossa Alcácer”. O objetivo é levar os habitantes do concelho a adquirir a Box, mais do que para seu próprio consumo, para oferecer em ocasiões especiais como aniversários, Natal, Páscoa ou outras ocasiões festivas. Pretende-se também chegar ao tecido empresarial local e apresentar a Box como uma ótima opção de artigo de oferta em eventos de negócios, que para além de agradar a quem a recebe pela qualidade dos seus artigos, funciona também como uma forma de promoção e valorização do território.

3.5.8. Despesas

As principais despesas associadas à atividade deste projeto podem ser divididas em custos fixos¹⁶ e custos variáveis¹⁷.

Os principais custos fixos para o projeto são os vencimentos dos colaboradores, as campanhas de publicidade e marketing, a eventual renda de utilização dos pontos de venda, a renda do armazém/linha de montagem, a eletricidade e a água, o combustível e a manutenção da viatura de distribuição.

Os principais custos variáveis da atividade são as embalagens para montagem das Boxes, os artigos adquiridos para integrar as Boxes, nomeadamente, os produtos endógenos, os artigos da doçaria, os artigos da gastronomia e os artigos do artesanato, e os eventuais royalties sobre as vendas.

3.5.9. Receitas

A principal fonte de receita do projeto é a venda das três dimensões da Box: S, M e L. Os preços de venda ao público projetados são 14,99€, 24,99€ e 39,99€, respetivamente, e servem de base à projeção de vendas do plano financeiro elaborado no ponto 3.7..

O projeto conta com outras fontes potenciais de receita como ganhos provenientes de patrocínios a marcas/eventos na Box, ganhos pela criação de edições especiais ou personalizáveis da Box para eventos ou outras finalidades e subsídios recebidos da autarquia, juntas de freguesia ou outras entidades externas. Esta última potencial fonte de receita é estimada com base na utilidade cultural do projeto, na medida em que contribui para a promoção das tradições locais e para o incentivo ao comércio local.

3.6. Plano de Marketing

O Marketing é um processo social através do qual se identificam e satisfazem as necessidades e desejos dos indivíduos com recurso à criação, oferta e livre troca de produtos/serviços de valor, de uma forma lucrativa (Kotler & Keller, 2006). De acordo com

¹⁶ Os custos fixos de uma atividade não variam com as unidades produzidas, ou seja, independentemente do nível de produção aqueles custos mantêm-se. São geralmente custos de base mensal como é o caso dos vencimentos, das rendas, das contas de eletricidade e água e dos seguros.

¹⁷ Os custos variáveis de uma atividade variam com as unidades produzidas, ou seja, quanto maior a produção mais elevados serão aqueles custos, e vice-versa. Podem ser definidos de duas formas diferentes: como uma parte do preço de venda ou como um valor absoluto. São exemplos destes custos as matérias-primas adquiridas e os gastos gerais de fabrico incluídos no processo de produção.

a *American Marketing Association* (2004), é através do Marketing que é feito o planeamento e execução do produto/serviço, a determinação do preço e as estratégias de promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, permitindo trocas que satisfaçam as metas da procura (consumidor) e da oferta (organizações). Pires (1997) acrescenta à definição de Marketing a gestão da relação entre as empresas e o mercado em que atuam, no sentido de atingir os objetivos que as organizações perseguem e de satisfazer as necessidades dos clientes. O objetivo do Marketing é que a organização possua um conhecimento tão completo do cliente que o produto oferecido ou serviço prestado se adegue perfeitamente e “se venda sozinho”, resultando num processo de disponibilização de oferta a um cliente disposto a comprar (Drucker, 1973).

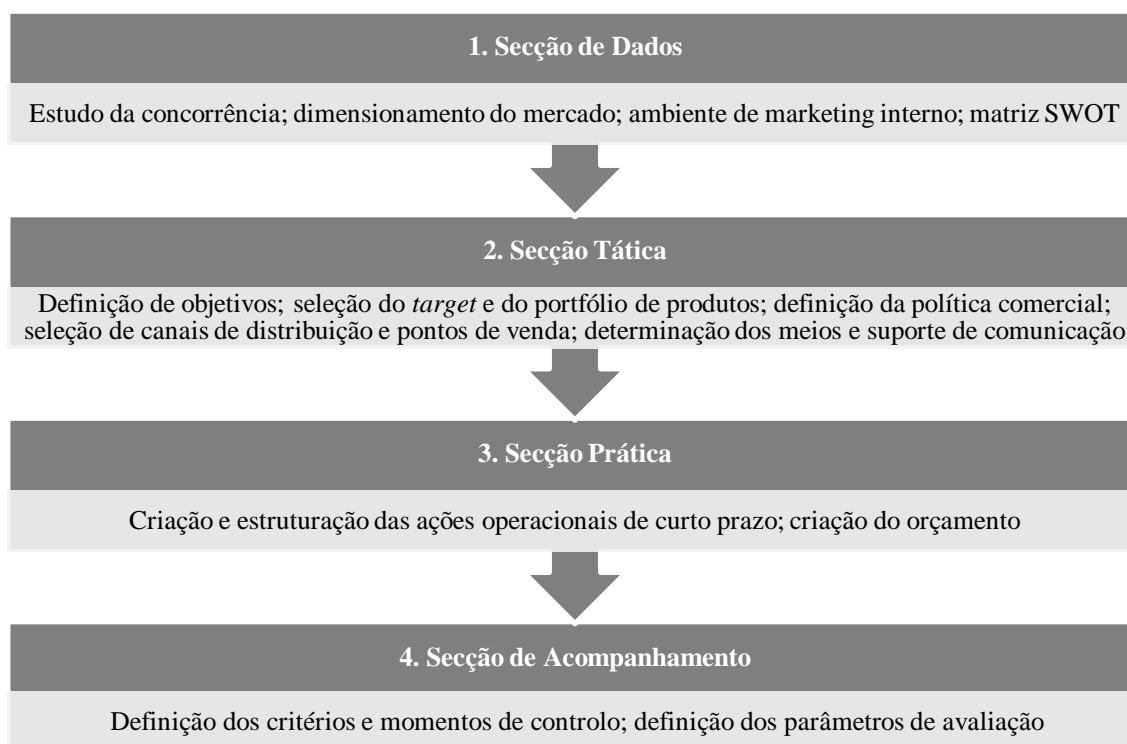
O mundo dos negócios tem sofrido profundas alterações basilares desde a revolução industrial até aos dias de hoje. O pensamento estratégico centrado no fabrico dos produtos – era da produção –, deu lugar ao foco na perspetiva comercial – era das vendas – e mais tarde, até aos dias que correm, centra-se na satisfação das necessidades dos clientes – era do Marketing.

A partir da segunda metade do século XX e até início do século XXI assistiu-se ao surgimento de diferentes tipos de marketing, que começou por ser um estudo dos produtos de consumo e da indústria, evoluindo para uma análise de aspetos sociais, mais tarde focou-se nas prestações de serviços, na década de 90 surge o conceito de marketing relacional e no ano 2000 inicia-se a era do e-marketing.

Ao longo da sua evolução, o marketing agregou diversas perspetivas do negócio e surgiu o conceito de **marketing holístico**. Relativamente a esta perspetiva abrangente e integrada, pode dizer-se que em marketing “tudo é importante”: a própria empresa, o consumidor, os colaboradores, a concorrência e a sociedade como um todo (Kotler & Keller, 2006). Neste Projeto procurou-se fazer uma análise holística ao nível do marketing, com o objetivo de analisar todas as variáveis e interesses para o negócio. Assim, no ponto 3.6.1. faz-se uma abordagem essencial através da análise dos 4 P's do marketing e no ponto 3.6.2. uma abordagem detalhada através da análise dos 7 P's do marketing.

Um plano de marketing empresarial deve ser objetivo, ter utilidade prática e uma construção simples. Sugere-se a estrutura da Ilustração 3.4 (Torres, 2011).

Ilustração 3.4 Estrutura de Plano de Marketing Empresarial



(adaptado de Torres, 2011)

A secção de dados fornece informação essencial à definição da estratégia na secção tática. Posteriormente o plano é implementado (secção prática) e monitorizado através dos critérios e parâmetros definidos na secção de acompanhamento.

Neste projeto, a secção 1 foi desenvolvida no ponto 2.2. Estudo de Mercado e 3.4. Análise SWOT e análise PESTLE, a secção 2 no ponto 3.5. Aplicação do Estudo de Mercado realizado: construção do *Canvas*, a secção 3 no ponto 3.7. Plano Financeiro e a secção 4 no ponto 3.8. Modelo de Gestão e Controlo do Negócio.

3.6.1. Mercado

Pode definir-se **mercado** como um “conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto” (Kotler & Keller, 2012). Os consumidores que constituem os mercados têm diversas necessidades e preferências, podem estar fisicamente distantes, ter níveis de rendimento diferentes, entre vários outros fatores diferenciadores.

Em termos de abordagem de marketing, as empresas podem enquadrar-se no **marketing de massa**, se o seu produto/serviço é promovido e distribuído para todos os

clientes (por exemplo, a Coca-Cola), no **marketing diferenciado**, se dispõe de dois ou mais produtos para clientes com preferências diferentes (por exemplo, a Mimosa, com os seus leites direcionados para várias idades), ou no **marketing segmentado**, se o seu produto/serviço é direcionado para segmentos de mercado pré-definidos (por exemplo, a Stradivarius, que apenas desenha roupas e acessórios para mulheres jovens pois acredita que “uma rapariga inspirada pode mudar o mundo”).

Na abordagem de marketing segmentado, e para definir as características do seu produto/serviço, a empresa deve ter uma clara noção de quem são os consumidores a quem se está a dirigir. Para tal, faz aquilo a que se chama **segmentação de mercado**.

3.6.2. Segmentação

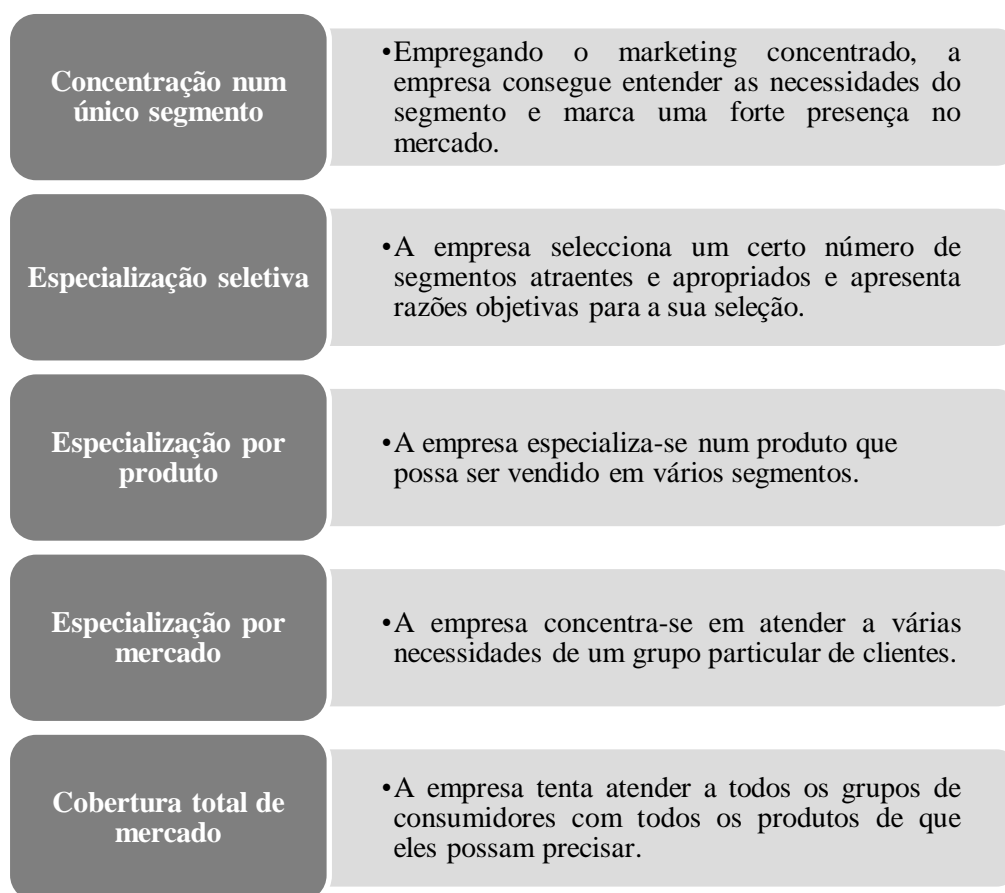
“A segmentação do mercado é um processo que tem início não propriamente nas características e potencialidades distintas do produto ou serviço, mas sim na identificação da diversidade das necessidades dos clientes por satisfazer” (Almeida & Pereira, 2014). Por conseguinte, podemos definir segmentação do mercado como um processo que ocorre de fora para dentro das empresas e que divide o mercado em subconjuntos de clientes com características homogéneas.

Esta divisão faz-se através da utilização de **critérios de segmentação**, por exemplo, critérios geográficos (como a Sporski, “um operador turístico exclusivamente dedicado a programas de viagem para a neve”), demográficos (como as fragrâncias Baldessarini, com o seu *slogan* “Separates the men from the boys”), socioeconómicos (como a InvoiceXpress, que comercializa um software de faturação rápido e simples “como todos os novos empreendedores querem”) e comportamentais (como a Razer, que comercializa equipamentos para jogos, com o *slogan* “For gamers. By gamers”).

Depois de analisar os seus segmentos e os seus produtos/serviços, a empresa deve decidir quais os segmentos que representam a oportunidade maior (“atratividade do segmento”), constituindo o seu **mercado-alvo**. É para este mercado que a empresa desenvolve a sua **oferta de mercado**, diferenciada da oferta existente, posicionando-a na mente dos seus clientes-alvo “como algo que fornece um ou mais benefícios centrais” (Kotler & Keller, 2012).

Antes de definir o posicionamento do produto é essencial selecionar mercado alvo do negócio. Na Ilustração 3.5 encontram-se padrões de seleção (Kotler & Keller, 2006).

Ilustração 3.5 Padrões de seleção do *target*



Fonte: Kotler e Keller (2006)

O *target* da Alcácer inBox foi selecionado através da especialização por produto, ou seja, a empresa especializa-se num produto (a Box), que pode ser vendido em vários segmentos de mercado (grupos consumidores que possuem as mesmas preferências).

3.6.3. Diferenciação e Posicionamento

“A diferenciação e o posicionamento são duas questões que se inter-relacionam. De facto, um serviço só é verdadeiramente diferente se for percebido pelo mercado com tal, através do seu posicionamento.” (Almeida & Pereira, 2014) No **posicionamento**, as empresas, através dos seus profissionais de marketing, procuram criar na mente dos clientes percepções favoráveis do seu produto/serviço. Uma vez que este processo passa pela identificação, desenvolvimento e comunicação das vantagens do seu produto/serviço em detrimento do produto/serviço da concorrência, podemos dizer que o posicionamento está relacionado com a **diferenciação**.

Existem várias fontes possíveis de posicionamento estratégico, como por exemplo, posicionamento por benefício (como acontece com os cosméticos “anti-age”), posicionamento por uso/aplicação (como por exemplo, a Rádio Comercial, que é considerada a “rádio nº 1 de Portugal” e utiliza esse “título” como *slogan*) e posicionamento por categoria (por exemplo, grandes empresas como a Microsoft).

Após utilizar um produto, o consumidor cria uma determinada percepção desse produto. Essa percepção *versus* as expectativas criadas *a priori* definem o **valor** que o produto representa para o consumidor. Quanto mais o produto se aproximar das expectativas criadas, maior será o valor gerado.

Posicionamento não é o que é feito ao produto mas sim o que é feito à mente do potencial cliente, ou seja, a forma como o produto é posicionado sua mente. O objetivo é que, no espírito do comprador o produto tenha um lugar apreciado e diferente daquele que é ocupado pela concorrência. Note-se que posicionamento e diferenciação são dois conceitos distintos. A diferenciação é a criação de diferenças tangíveis ao nível do produto em relação aos da concorrência, mas é a estratégia de posicionamento que vai assegurar que estas diferenças ocupam uma posição distinta na mente dos consumidores. Um bom posicionamento deve ser simples, pertinente, credível e original. (Ries & Trout, 1981)

Depois da seleção do mercado alvo, devem ser definidas as fontes de posicionamento estratégico aplicáveis ao negócio. Na Ilustração 3.6 encontram-se as fontes de posicionamento estratégico. (Kotler, 2008)

Ilustração 3.6 Fontes de posicionamento estratégico

Posicionamento por atributo	•A empresa escolhe um certo atributo ou traço característico.
Posicionamento por benefício	•O produto promete um benefício.
Posicionamento por uso/aplicação	•O produto é posicionado como o melhor numa determinada aplicação.
Posicionamento por utilizador	•O produto é posicionado em termos de grupo de consumidores que se pretende captar.
Posicionamento por concorrente	•Dá-se a entender que um produto é melhor do que o do concorrente que se quer combater.
Posicionamento por categoria	•A empresa descreve-se como a empresa líder.
Posicionamento por qualidade/preço	•O produto é posicionado segundo um certo nível de qualidade/preço.

Fonte: Kotler (2008)

Pretende-se que o posicionamento da Box na mente dos consumidores seja feito por atributo, aproveitando a unicidade, tradicionalismo e tipicidade do produto e por qualidade/preço, na medida em que se trata de uma cuidada seleção de artigos agrupados em três dimensões diferentes de Box e cujos respetivos preços refletem sempre a qualidade adquirida mas possibilitam ao mesmo tempo a acessibilidade a clientes com diferente poder de compra.

3.6.4. Valor e fidelização do cliente

Podemos definir valor percebido pelo cliente como a razão entre a qualidade percebida e o preço pago pelo produto. A melhor relação qualidade/preço é a origem da satisfação do cliente. Com a intervenção no marketing relacional, no que respeita ao aproveitamento dos benefícios de construir uma relação estável com o cliente, um cliente satisfeito é um cliente potencialmente fidelizado. A lealdade dos clientes está correlacionada com a rentabilidade e o crescimento de vendas das empresas.

O cliente da Box deverá perceber o valor dos produtos pela sua qualidade, originalidade e tradição. O processo de fidelização passará por um acompanhamento pós-venda ao nível de interação via e-mail, com o objetivo de manter o contacto e fazer sugestões, como o envio da Box diretamente para a morada do cliente para que ele possa recordar os

sabores e imagens das suas férias. Pretende-se também manter uma presença ativa em todos os locais turísticos do concelho para que a Box seja reconhecida e lembrada por todos os turistas que visitem Alcácer do Sal.

3.6.5. Abordagem essencial: 4 P's do Marketing Mix

O Marketing Mix é o conjunto de variáveis sobre as quais a empresa tem controlo, podendo e devendo atuar sobre elas de forma a atingir os seus objetivos, e colmatando as dificuldades criadas pelas variáveis não controláveis.

O esquema da Ilustração 3.7 evidencia as quatro variáveis que constituem os 4 P's do Marketing Mix, e que são consideradas por inúmeros autores como sendo de definição e análise essencial para o sucesso de qualquer negócio: *Product* (Produto), que deve dar resposta a “o que vender?”, *Price* (Preço), que deve dar resposta a “a que preço vender?”, *Place* (Distribuição), que deve dar resposta a “como fazer chegar aos clientes?” e *Promotion* (Promoção), que deve dar resposta a “como dar a conhecer?”. A estes 4 P's do vendedor correspondem, respetivamente, 4 C's do consumidor: Cliente (solução para o), Custo (para o cliente), Conveniência e Comunicação.

Ilustração 3.7 4 P's do Marketing Mix



(Elaboração própria)

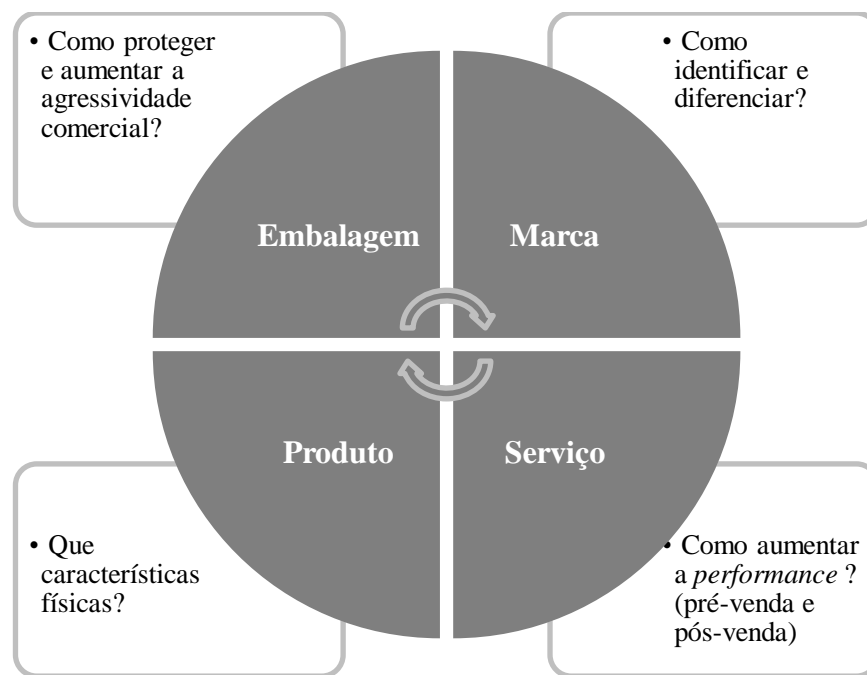
Produto (Product)

De acordo com Pires (1997), um produto é o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis apresentados por algo que satisfaz a necessidade dos clientes que o adquirem ou utilizam.

O produto é o conjunto de todos os benefícios que oferece, sejam estes funcionais, emocionais ou psicológicos, sejam de imagem ou segurança. Um produto associa os benefícios principais (aquilo que satisfaz, ou seja, a necessidade), com vários outros benefícios complementares, como a embalagem, a garantia, a manutenção e a marca (Ferreira, Reis, & Serra, 2009).

A **política de produto** deve dar resposta a perguntas estratégicas (Ilustração 3.8).

Ilustração 3.8 Política de Produto



(elaboração própria)

Ao longo do desenrolar do negócio, é importante assegurar de uma forma contínua que o produto que se oferece é o melhor possível para satisfazer as necessidades dos clientes, comparativamente aos produtos da concorrência. Para desenvolver um produto com eficiência e eficácia é essencial dar resposta a algumas questões, nomeadamente, “o que é que o cliente quer do nosso produto?”, “como e onde é que o consumidor o vai utilizar?”,

“que características o produto deve ter para satisfazer as necessidades do cliente?”, “existem características por desenvolver/otimizar?”, “o nome do produto cativa o cliente?”, “o aspeto do produto cativa o cliente?” e “em que é que o produto se diferencia da concorrência?”.

O **nome** escolhido inicialmente para este projeto era **Box Sabores da Tradição**. O termo “box” é um termo estrangeiro, mas bastante generalizado no quotidiano português, que significa “caixa” (Linguee), e que pretende ilustrar o tipo de embalagem do produto. O termo “sabores” pretende passar ao público-alvo a mensagem de que dentro da Box se encontram diversos produtos alimentares. O termo “tradição” passa a mensagem de que os produtos que se encontram na Box são típicos de um determinado local (no caso em estudo, do concelho de Alcácer do Sal).

Como *slogan* associado à marca Sabores da Tradição, idealizou-se o seguinte: “*Provar, partilhar, recordar...*”. Ao ser constituído por verbos, o *slogan* transmite uma ideia de ação, de movimento, de viagem. O verbo “provar” permite perceber que se trata de um produto (pelo menos em parte) comestível e desperta a curiosidade do cliente de conhecer novos sabores. O verbo “partilhar” transmite valores de grupo e generosidade e incita o cliente à compra tendo em mente bons momentos na companhia dos amigos e da família. O verbo “recordar” traz à mente do cliente a possibilidade de adquirir a Box para desfrutar no regresso à sua casa, permitindo relembrar as férias passadas no seu destino turístico. O recurso às reticências pretende transmitir um sentimento positivo de nostalgia e de saudade, que levem à mente do turista a vontade de regressar.

Na sequência da reformulação da ideia de negócio, depois do período de revisão de literatura, o nome foi alterado para **Alcácer inBox**, uma Box de artigos da gastronomia e do artesanato do concelho de Alcácer do Sal, cuja marca territorial é “Alcácer”, e cujo propósito é representar um *souvenir* integrado de marcas de produtos do concelho, em que a tradição dos produtos surge aliada à tecnologia através da interatividade entre a Box e os dispositivos móveis dos turistas, que são o cliente final.

A utilização do termo “Alcácer” no nome do produto permite uma perceção imediata da relação entre os artigos que o constituem e o território a que respeitam, vinculando a marca territorial que está subjacente à Box. A palavra “inBox” tem um duplo significado: por um lado, “inbox” é um termo estrangeiro que significa “caixa de entrada” (Linguee). Ora a Box é de facto uma “caixa” e pode ser vista como um artigo de boas vindas (“entrada”)

para os turistas, funcionando como uma forma de bem receber através de uma amostra da gastronomia e artesanato típicos; por outro lado, “in” significa “em” ou “dentro” (Linguee), ou seja, Alcácer inBox é uma referência a “Alcácer”, “dentro” e “caixa”, o que remete para um conjunto de artigos que materializam em si mesmos a tradição do seu território, disponibilizados de forma integrada dentro de uma caixa, que é exatamente a ideia deste Projeto. Estar “in” é estar na moda, é pertencer a uma dimensão positiva e pretendida por todos, e Alcácer do Sal está na moda e esta tendência é crescente e deve ser aproveitada nos negócios.

Para além da importância do significado dos termos que constituem o nome para o sucesso do reconhecimento do produto, considerou-se importante que o nome escolhido fosse fácil, direto e conciso, quer para os turistas nacionais quer para os turistas estrangeiros. De acordo com a Babel Magazine, o inglês, para além de ser a terceira língua mais falada do mundo (360 milhões de nativos), é falado por cerca de 500 milhões de pessoas como segunda língua, o que “indica o sucesso extraordinário do inglês como a língua comum de negócios, viagens e relações internacionais” e a “(...) facilidade com que o inglês pode ser aprendido (...)”. Assim, a utilização de um termo inglês (inBox) representa uma vantagem para o reconhecimento e memorização do nome do produto, aumentando o seu grau de notoriedade espontânea¹⁸. Para além disso, o facto de se utilizar o nome do território (Alcácer), que é necessariamente um termo português, contribui para a memorização do nome por parte dos turistas falantes da língua portuguesa (que de acordo com a mesma fonte é a sexta língua mais falada no *ranking* mundial como língua materna) e também da língua espanhola (que se encontra no segundo lugar das línguas mais faladas do mundo, com aproximadamente 400 milhões de falantes nativos) pelas parecenças linguísticas com o português (Babel Magazine).

O *slogan* criado inicialmente, “*Provar, partilhar, recordar...*”, foi alterado para “*5 Sentidos de Tradição, de Alcácer para o Mundo*”, com a versão em inglês “*5 Senses of Tradition, from Alcácer to the World*”. A primeira parte do *slogan*, “5 sentidos de Tradição”/“5 Senses of Tradition”, remete para as diferentes memórias sensoriais associadas à compra e consumo da Box. O paladar e o olfato são desafiados pelos produtos da

¹⁸ Em Marketing, a **notoriedade** de uma marca pode ser **espontânea**, quando a marca é sugerida de forma independente pelo indivíduo (existindo o caso particular da marca *top-of-mind*, que é a primeira referência feita de forma espontânea), ou **assistida**, quando se pressupõe a necessidade de existência de pistas para avaliar se o indivíduo reconhece ou não uma determinada marca.

gastronomia típica, enquanto a visão e o tato permitem contemplar e sentir a própria Box e todos os artigos gastronómicos e artesanais que a constituem. A audição (e também a visão) é estimulada pelo produto da interatividade entre a Box e os dispositivos móveis, através da leitura do *QR Code*¹⁹ presente no rótulo. Trata-se de uma experiência sensorial completa entre a tradição territorial e o consumidor. A segunda parte do *slogan*, “de Alcácer para o Mundo”/”from Alcácer to the World”, pretende convidar à compra da Box e transmitir a entrega do território a quem o visita e a disponibilidade e hospitalidade das suas gentes. Alcácer do Sal dá da sua tradição a todos os que a quiserem conhecer melhor, sem barreiras sociais ou culturais, revelando-se um concelho que está de braços abertos para o mundo.

Relativamente à **dimensão** das Boxes, idealizaram-se três tamanhos, designados por S (*Small*), M (*Medium*) e L (*Large*), por questões de simplificação:

- **Box S:** está associada ao verbo “Provar”. Pretende-se que seja uma caixa pequena, direcionada para uma única pessoa, apenas com três a cinco produtos (por exemplo: uma embalagem de duas pinhoadas pequenas, uma garrafa de amostra de vinho, um postal da cidade e uma fotografia do estuário do Sado). O objetivo desta Box é despertar a curiosidade do turista, levar à compra por impulso e permitir a compra em consciência das restantes Boxes. Será a Box com o menor preço de venda.

- **Box M:** está associada ao verbo “Partilhar”. Pretende-se que seja uma caixa média, direcionada para duas pessoas, com oito a dez produtos (por exemplo: duas pinhoadas grandes, dois rebuçados de ovos, um pote de mel, uma garrafa média de vinho, um artigo de cortiça, uma receita tradicional e um postal fotográfico de tamanho médio da paisagem dos arrozais). O objetivo desta Box é ser uma ilustração sólida dos produtos locais, suficiente para duas pessoas desfrutarem da qualidade dos sabores, da beleza das imagens e do sentimento de surpresa em relação aos restantes artigos. Em termos de preço de venda, será uma Box de valor intermédio entre a Box S e a Box L.

- **Box L:** está associada ao verbo “Recordar”. Pretende-se que seja a caixa maior, direcionada para três ou quatro pessoas, com dezoito a vinte produtos (por exemplo: uma embalagem de seis pinhoadas, quatro pastéis regionais, um pote de mel, uma garrafa de vinho, uma garrafa de azeite, um pacote de arroz, um pão caseiro, dois artigos de cortiça,

¹⁹ Código QR (do inglês, *Quick Response*) é um código de barras que pode ser facilmente lido por qualquer dispositivo móvel equipado com câmara. O código nele contido pode ser convertido em texto, endereço, localização, e-mail, entre outros. Os direitos de patente deste código pertencem a uma empresa privada que decidiu não os utilizar. Assim, a utilização do QR Code é livre de qualquer licença.

uma receita tradicional e dois postais fotográficos grandes da paisagem rural e urbana). O objetivo desta Box é ser um exemplar completo dos produtos da gastronomia e artesanato do concelho, perfeita para levar para casa no regresso das férias e recordar os momentos passados em Alcácer do Sal, ou para oferecer a familiares e amigos como forma de sugestão para que visitem o concelho.

O aspeto da Box é um fator de grande importância para o sucesso no mercado. Em termos de *design* da embalagem, a Box deve apresentar o equilíbrio do binómio modernismo e tradição, ao nível de cores, padrões, materiais e características de usabilidade. O material deve ser resistente e agradável ao tato, com o objetivo de despertar no cliente a “vontade de agarrar” e de conhecer o produto. Em termos de dimensão (e considerando o caso particular das três dimensões consideradas no estudo, S, M e L), a Box deve ser fácil de manusear e o seu tamanho ser apenas o suficiente para o seu conteúdo. No que respeita à segurança da embalagem, o mecanismo de fecho deve ser seguro, intuitivo e resistente à utilização. Ao nível do rótulo, a mensagem passada ao cliente através da informação contida na embalagem é de enorme importância para a publicidade da Box, pois é através dela que se estabelecerá uma relação de proximidade com o turista, que influenciará no sentido da compra.

De acordo com Brito e Lencastre (2000), citados por Tabosa (2015), chama-se **logotipo**, ou abreviadamente “logo”, ao sinal visual que em conjunto com o nome vai possibilitar a identificação da marca (Tabosa, 2015). Kotler (2008) refere que é fundamental para o futuro reconhecimento correto e recordação da marca que tanto a utilização das cores como a do *lettering* do logotipo seja uniforme (Kotler, 2008). No entanto o logo pode sofrer atualizações ao longo do tempo, com o objetivo de manter um aspeto contemporâneo, não colocando em causa a sua utilidade no que respeita à atratividade da marca que representa (Machado, 2009). Os logotipos permitem formar perceções e associações entre as marcas e o mercado. Estas podem suscitar sentimentos positivos ou negativos no consumidor em relação à marca representada (Tabosa, 2015).

Com o objetivo de representar a marca Alcácer inBox, foi desenvolvido o logotipo da Ilustração 3.9.

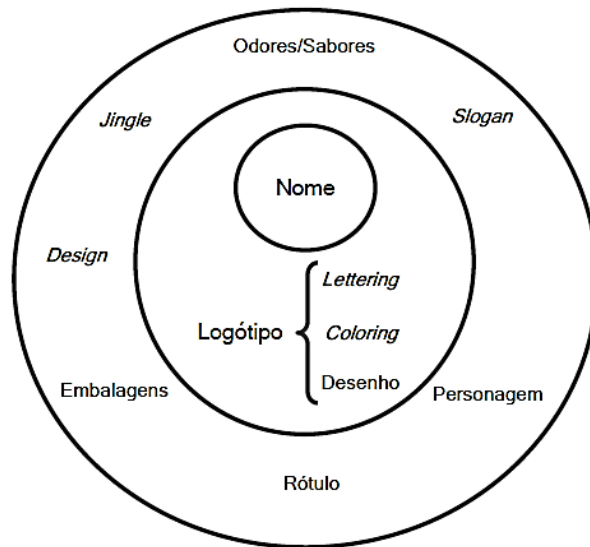
Ilustração 3.9 Logotipo Alcácer inBox: cor, monocromático e sépia.



(Elaboração própria)

A marca é constituída por um conjunto de elementos que a materializam: a **identidade física**. A marca tem um nome e um logotipo, que a definem e caracterizam. Este último é identificado pelo seu *lettering* (caligrafia utilizada), *colouring* (cores escolhidas) e desenho (que pode ou não estar presente no logo) (Machado, 2009). Em complemento aos dois elementos essenciais, nome e logotipo, estão outros que contribuem para a diferenciação e especialização da marca, por exemplo, o *slogan*, a embalagem, o rótulo e o *design* (Ilustração 3.10).



Ilustração 3.10 Identidade física da marca





Fonte: Tabosa (2015), adaptado de Machado (2009).

Na Tabela 3.3 é feita uma descrição e justificação do logótipo criado, em termos de *lettering*, *colouring* e desenho, através da análise de planos detalhados do logo.

Tabela 3.3 Memória descritiva e justificativa do logótipo "Alcácer inBox"

Detalhe do logótipo	Significado / objetivo
	<p>Pela sua presença desde há longos anos e em grande escala no território de Alcácer do Sal, a cegonha é um símbolo característico do concelho, fazendo inclusive parte de vários dos logótipos que o município já possuiu. Por se considerar que é um elemento que pode trazer vantagem na identificação do território no mercado, decidiu-se contemplar este elemento no logótipo Alcácer inBox.</p> <p>A cor preta foi escolhida numa perspetiva de realismo, uma vez que a parte superior da letra “i” da palavra “in” representa o pôr-do-sol característico no horizonte da cidade, de tonalidade laranja, e cujos objetos que se encontrem adiante dele são percecionados pelo olho humano em cor preta, pelo contraste com a luz solar.</p>
	<p>O nome Alcácer do Sal foi incluído no logótipo por se considerar de grande importância a presença do nome completo do território no elemento identificador da marca do produto.</p> <p>O <i>lettering</i> da palavra “Alcácer” é destacado através da utilização de letras maiúsculas em toda a palavra e da cor verde, que foi escolhida em representação dos vastos arrozais característicos do concelho.</p> <p>As palavras “do Sal” estão num plano secundário para não interferirem na leitura do nome Alcácer inBox. Seguem o mesmo tipo de letra utilizado na palavra “Alcácer”, mas recorrendo à utilização de letras minúsculas e uma letra maiúscula apenas para cumprir as regras ortográficas dos nomes próprios. A cor cinza utilizada segue a mesma estratégia de suavização da expressão “do Sal”.</p>

Detalhe do logotipo	Significado / objetivo
	<p>O termo “Box” foi inserido no logotipo com um <i>lettering</i> de linhas simples e modernas. Os cantos superior esquerdo e inferior direito fazem o enquadramento da palavra no logotipo, remetendo para a delimitação de uma caixa. A circunferência, no mesmo tom de cor de laranja utilizado na parte superior da letra “i”, inserida na letra “o”, pretende remeter para a imagem da objetiva de uma máquina fotográfica, símbolo generalizado para o Turismo, e ao mesmo tempo fornecer cor à parte inferior direita do logo.</p>
	<p>A palavra “in” apresenta um estilo <i>clean</i> e um <i>design</i> um pouco arquitetónico (principalmente pelo grande tamanho de letra utilizado), que remete para a dimensão histórica e cultural da Box. O tom de azul escolhido remete para a cor característica dos céus do concelho de Alcácer do Sal. A percepção inicial do logo pode ser a expressão “Alcácer in”, pois são as palavras mais destacadas em termos de <i>colouring</i>, e esta é uma expressão estratégica que leva o nome do território para uma dimensão <i>trendy</i>²⁰ para os turistas.</p>

(Elaboração própria)

As versões monocromática e sépia do logotipo permitem uma utilização flexível do símbolo, inseri-lo em diferentes contextos gráficos e adaptá-lo a *designs* específicos em que a utilização da cor não seja vantajosa.

Preço (Price)

O Preço é o montante de que os consumidores prescindem para obter um determinado bem. Desejavelmente deve estar situado entre o custo total do bem/serviço e o valor que o cliente lhe atribui e está disposto a pagar.

A **política de preço** deve ser definida tendo em conta o custo total de produção e comercialização, o valor para o cliente e a influência dos fatores concorrência, objetivos, regulamentação e ética.

Torres (2011) sugere quatro origens e contribuições para a definição do preço de um produto ou serviço: os custos, o posicionamento, o mercado e o investimento. Do ponto de vista estratégico, o preço pode ser analisado segundo duas variáveis, “a qualidade do produto vs o preço pedido” (Torres, 2011, p. 42). Essa relação é dada de acordo com a tabela seguinte (Tabela 3.4):

²⁰ *Trendy* é um termo inglês que significa “moderno”, “na moda”, “atual”, “badalado”. **Fonte:** <https://www.linguee.pt/ingles-portugues/traducao/trendy.html>, acedido a 21nov17.

Tabela 3.4 Estratégias de Preço

		Preço do Produto		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do Produto	Alta	(a) Premium	(b) Valor alto	(c) Valor extra
	Média	(d) Preço alto	(e) Preço médio	(f) Valor médio
	Baixa	(g) Alta concessão	(h) Falso valor	(i) Preço baixo

(adaptado de Torres, 2011)

As estratégias (a), (e) e (i) são as chamadas estratégias naturais, em que a empresa pratica os preços de acordo com a qualidade dos produtos. As estratégias (b), (c) e (f) representam valor elevado para o cliente, uma vez que o produto é adquirido por um preço inferior ao esperado face à qualidade que apresenta. Por outro lado, as estratégias (d), (g) e (h) representam “posições invertidas”, uma vez que a empresa pratica um preço superior ao esperado face à qualidade do produto. Estas últimas tendem a prejudicar a imagem da empresa no médio/longo prazo.

Para a Box foram estimados os preços ímpares²¹ indicados na Tabela 3.5. As margens brutas escolhidas foram de 35,00% para a Box S, 32,50% para a Box M e 30,00% para a Box L.

Tabela 3.5 Projeção de Preços

Produto / Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Box S	74.950	78.698	82.632	86.764	95.440	104.984
Quantidades vendidas	5.000	5.250	5.513	5.788	6.367	7.004
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99
Box M	62.475	65.599	72.159	86.590	108.238	135.297
Quantidades vendidas	2.500	2.625	2.888	3.465	4.331	5.414
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5,00%	10,00%	20,00%	25,00%	25,00%
Preço Unitário	24,99	24,99	24,99	24,99	24,99	24,99
Box L	39.990	41.990	46.188	55.426	69.283	86.603
Quantidades vendidas	1.000	1.050	1.155	1.386	1.733	2.166
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5,00%	10,00%	20,00%	25,00%	25,00%
Preço Unitário	39,99	39,99	39,99	39,99	39,99	39,99

(Elaboração própria, com base num modelo disponibilizado pelo IAPMEI em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>)

²¹ O preço ímpar consiste num método de arredondamento de preço de forma a terminar em número ímpar, como 19,99€ ou 9,95€. O efeito psicológico que este tipo de preços tem sobre os consumidores consiste na perceção de um preço inferior por os números ímpares serem “habitualmente associados a não totalidade do preço” (Torres, 2011, p. 42).

Apesar de na projeção financeira a 5 anos não se prever o aumento dos preços, o mercado está em constante mudança e a incerteza associada aos negócios é significativa, ou seja, há possibilidade de terem que existir ajustamentos aos preços fruto, por exemplo, de uma necessidade de investimento ao nível da produção. Nesse caso, teria que se utilizar a fórmula de cálculo do ROI (*Return On Investment*, ou Retorno sobre o Investimento) para fazer incidir o valor do investimento no preço *markup*²²:

$$(I) \quad \text{ROI} = \text{CU} + ((\text{Mgb} \times \text{INV}) / \text{PV})$$

Em que,

CU – Custo Unitário do Produto

Mgb – Margem Bruta

INV – Investimento

PV – Previsão de Vendas

Promoção (*Promotion*)

A comunicação é a variável do marketing mix que inclui o estabelecimento e a gestão da informação transmitida por uma empresa para o exterior (clientes, outras empresas, distribuidores, público em geral). A **política de comunicação** de uma empresa deve assentar em quatro vertentes principais: a publicidade, as promoções, a força de vendas e as relações públicas. As duas vertentes sobre as quais incidirá a política de comunicação da Alcácer inBox são a publicidade e as relações públicas.

Formatos publicitários como anúncios em revistas da especialidade, roteiros turísticos e agências de viagens, formatos de publicidade para os pontos de venda e distribuição de flyers em eventos relacionados com o Turismo, com gastronomia e com artesanato, serão privilegiados para a divulgação do negócio e para o aumento da notoriedade da marca.

Relativamente à publicidade *online*²³, existem diversos formatos que as empresas devem utilizar na sua comunicação através da internet. Estes formatos dividem-se por seis

²² Baseando o preço nos custos e na margem, *markup* é o preço de mercado dado pela expressão $\text{CU} / (1 - \text{Mgb})$.

²³ Para a elaboração do parágrafo acerca dos formatos de publicidade *online* foram maioritariamente utilizados os conhecimentos obtidos através da realização de uma formação *online* em Marketing Digital através do Atelier Digital da Google™.

grandes grupos de ações de marketing. O primeiro grupo, que representa a primeira preocupação que a empresa deve ter em termos de marketing digital, consiste na Estratégia Digital e no Website e inclui o plano de marketing digital, o website e loja *online* e o e-mail marketing. O segundo grupo, que representa o passo que a empresa deve dar na busca do seu reconhecimento *online*, consiste no Google Marketing (“*Search Engine Marketing*”) e inclui a otimização no Google, a publicidade *online* e a análise analítica e do retorno que esta ferramenta está a gerar para a empresa. O terceiro grupo, que representa o alargar da capacidade de interação da empresa às comunicações móveis, consiste no Mobile Marketing e inclui o *website* mobile, aplicações mobile e outras táticas mobile. O quarto grupo, que representa a impacto social da empresa, consiste na exploração dos Social Media e inclui integração web, redes sociais e, mais especificamente, Facebook Marketing. O quinto grupo, representa a presença da empresa na internet em formato vídeo, consiste no Youtube Video Marketing e inclui a criação de vídeos, a otimização no Youtube e a produção de Video Pro. O sexto grupo, representa a mensagem das empresas junto do seu mercado, consiste no Conteúdo e Ferramentas de aumento da produtividade do negócio e inclui a criação de conteúdos, técnicas multimédia e *cloud* e produtividade. Com a utilização de todos estes formatos de forma integrada, a empresa conseguirá otimizar a sua comunicação e interação com o mercado, na internet, obtendo vantagens competitivas essenciais ao crescimento do seu negócio.

A Box terá um website (otimizado para os diversos aparelhos), presença nas redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, entre outras), publicidade noutros sites/blogs (viagens/hotéis/experiências), endereço de e-mail e campanhas de e-mail marketing, contacto telefónico, entre outros.

No que respeita à publicidade através de relações públicas, a Box será promovida pelos atores locais da região, por exemplo pela distribuição do produto em eventos; através de representação em feiras e outros eventos; através de entrevistas fornecidas aos meios de comunicação social; entre outros.

O recurso a promoções será bastante restrito. Apenas em ocasiões festivas serão feitos descontos, por exemplo na aquisição de duas ou mais Boxes de diferentes dimensões. A força de vendas apenas será significativa ao nível de apresentações do produto e participação em feiras e outros eventos.

Distribuição (Place)

Distribuir produtos significa entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exato e com os serviços necessários à sua venda, consumo e manutenção.

Os canais de distribuição são os meios através dos quais os produtos ou serviços fluem das empresas onde são produzidos até ao ponto onde são adquiridos para utilização ou consumo final. Para além da função de intermediar as trocas, estes canais têm um conjunto de outras funções que incluem a recolha e o tratamento de dados sobre os clientes, o desenvolvimento da promoção dos produtos, o processamento das encomendas e o financiamento das compras do cliente.

A **política de distribuição** de uma empresa pode ser direta, entre o produtor e o consumidor, ou indireta, entre o produtor, o grossista, o retalhista e o consumidor, podendo ainda existir outros agentes intermediários.

A Box será distribuída aos pontos de venda (hotelaria, restauração, comércio local e espaços públicos) por meio de uma viatura de distribuição devidamente preparada para acondicionar os produtos da forma mais apropriada. Nos pontos de venda existirá um expositor de venda e uma estrutura de arrumação de stock de Boxes. Relativamente aos pontos de venda eventuais (feiras e eventos), a Box será distribuída pelo mesmo meio mas o expositor e estrutura de armazenagem utilizados terão diferentes características, por exemplo em termos de dimensão, face aos pontos de venda permanente.

3.6.6. Abordagem detalhada: 7 P's do Marketing Mix

Uma vez que já foram definidas no ponto 3.6.1., as variáveis Produto, Preço, Promoção e Distribuição não voltarão a ser abordadas neste ponto do trabalho. A análise centrar-se-á nas outras três variáveis dos 7 P's do Marketing Mix: Pessoas (*People*), Ambiente (*Physical Environment*) e Processo (*Process*).

O esquema da Ilustração 3.11 evidencia as sete variáveis que constituem os 7 P's do Marketing Mix, uma abordagem de marketing extensiva e atenta a todos os detalhes do negócio.

Ilustração 3.11 7 P's do Marketing Mix



Fonte: <http://marketingmix.co.uk/>, acessado a 15nov17.

Pessoas (*People*)

As pessoas são uma das componentes mais importantes da empresa. São os recursos humanos que representam a cara da empresa e só se eles estiverem alinhados com a visão e missão da empresa é que será possível passar a mensagem que se pretende para o público. O envolvimento das pessoas que acompanham o cliente, desde o início do processo da compra até ao serviço pós-venda, é um fator fundamental para o negócio é constitui em si mesmo um importante fator de diferenciação para o produto. Os colaboradores devem ser pessoas capazes, preparadas e motivadas para resolver qualquer situação que possa surgir, tendo sempre como prioridade a satisfação do cliente.

A Alcácer inBox contará com dois colaboradores experientes, competentes, proativos e motivados, preparados para tratar “o negócio por tu” e para criar com cada parceiro, fornecedor e ponto de venda uma relação de responsabilidade e confiança. A liderança e gestão do negócio será feita pelo próprio administrador, e primará pela relação de proximidade com os clientes, atores locais e empresa. Pretende-se construir uma equipa com energia e rigor profissional que liderada por uma administração inovadora e flexível terá todas as condições de fazer crescer o negócio e alcançar o sucesso.

Evidências físicas (*Physical Environment*)

As evidências físicas são aquilo que o cliente percebe da empresa a partir do momento em que entra em contato com ela, por exemplo, a apresentação das instalações (organização e limpeza), a apresentação dos colaboradores, a decoração dos escritórios, o tipo de atendimento, entre outros. A percepção que o cliente obtiver originará uma ideia na

sua mente em relação à empresa e aos seus produtos e serviços, que servirá de termos de comparação com a concorrência.

No caso da Box, e uma vez que não existirão lojas físicas de venda exclusiva, a estratégia ao nível das evidências físicas passa por expositores idênticos em todos os pontos de venda e de algum controlo no que respeita à organização dos expositores por parte dos vendedores e da substituição imediata caso o expositor esteja degradado. A carrinha de distribuição das Boxes deve estar personalizada de acordo com a imagem da marca e apresenta-se sempre limpa e organizada. O mesmo deve acontecer com a farda do distribuidor. Num negócio de interesse para a comunidade em geral como Alcácer inBox, ainda mais do que em qualquer outro negócio de interesse apenas privado, considera-se imperativo que a boa imagem se associe às boas práticas, impressionando os turistas, os atores locais e o público em geral.

Processo (*Process*)

Os processos são a forma como a empresa funciona e aquilo que a empresa sabe fazer (*know-how*). O grau de eficiência e eficácia atingido pela empresa é ditado pela qualidade dos seus processos, procurando o melhor resultado no menor tempo possível. Os processos internos da empresa devem ser definidos numa fase inicial e estar em processo de melhoria contínua ao longo da atividade de forma a serem aperfeiçoadas ao máximo. Quanto mais otimizado for o funcionamento da empresa maior será a sua produtividade e vantagem económica decorrente.

A Alcácer inBox tem um processo de construção relativamente simples. No entanto, é importante a criação de uma linha de montagem para cada dimensão da Box (S, M e L), com as matérias-primas, embalagens e materiais de acondicionamento dos produtos previamente selecionados e organizados sequencialmente. Para otimizar o processo de distribuição é essencial manter a coordenação entre o distribuidor, o armazém e os pontos de venda, de forma a evitar ruturas de stock e perdas de tempo desnecessárias.

3.6.7. Marketing territorial

“O conceito de Marketing Territorial foi introduzido por Kotler, Haider e Rein (1993), (...) comparando pela primeira vez na literatura, as cidades a um produto” (Aragonez & Alves, 2012, p. 317).

Segundo os mesmos autores, enquanto nas cidades tradicionais as estratégias se centram na expansão da cidade, a administração controla os serviços, as pessoas são vistas como utentes, a base económica é o setor industrial e as intervenções na comunidade são da exclusiva responsabilidade do setor público, nas cidades inovadoras as estratégias centram-se na qualidade de vida, a administração promove os serviços, as pessoas são vistas como cidadãos clientes, a base económica encontram-se diversificada nos serviços e as intervenções são feitas através de colaborações entre o setor público e o setor privado.

Assim, o Marketing territorial surge como uma ferramenta estratégica para as regiões tradicionais inovarem e se modernizarem. A elevação da tradição nacional aliada à evolução tecnológica pode constituir um forte mecanismo de “venda” dos lugares e produtos nacionais para ao exterior, contribuindo para a valorização da cultura, da economia e de toda a sociedade, e isto só é possível através de sinergias entre o setor público e o privado. Reforça-se assim a grande importância das parcerias estratégicas com a CMAS e outros organismos públicos para tornar Alcácer inBox um símbolo do Turismo no concelho de Alcácer do Sal e ao mesmo tempo uma marca de tradição territorial e de elevação dos produtores e do comércio locais.

3.7.Plano Financeiro

Um plano financeiro tem como objetivos apurar os montantes de investimento, no momento inicial – ativos – e no decorrer da atividade – necessidades em fundo de maneio – , e prestar informação necessária à gestão de contas correntes e aos financiamento de curto e médio prazo a obter para o negócio.

Todos os negócios exigem investimento, tanto em termos de tempo (na criação do projeto empreendedor e na gestão do negócio) como em termos de dinheiro, que sendo um bem escasso exige uma gestão cuidada e com um profundo conhecimento das necessidades do arranque do negócio. Para planear estas necessidades, seguindo princípios de economia, eficiência e eficácia ao nível dos recursos consumidos e dos objetivos traçados, é essencial dar resposta a questões como “comprar ou arrendar um espaço?”, “comprar máquinas novas ou usadas?”, “quantas pessoas vão utilizar os materiais de economato?”, entre muitas outras. Estas questões devem ser mensuradas em termos monetários para que seja possível determinar o montante do investimento inicial necessário, e depois perceber como financiar o valor determinado.

A avaliação financeira do negócio foi feita com base no modelo financeiro²⁴ a 5 anos disponibilizado pelo IAPMEI e encontra-se explanada nos quadros do Anexo 5.

3.7.1. Pressupostos

Os pressupostos gerais considerados foram os seguintes (Tabela 3.6)

Tabela 3.6 Plano Financeiro: Pressupostos

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2017
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	20,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	8,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	11,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	3,50%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	20,00%
Beta U de empresas de referência	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00%

(Elaboração própria, com base num modelo disponibilizado pelo IAPMEI em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>)

²⁴ Neste modelo, os pressupostos apresentados no que respeita a IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado), descontos para a Segurança Social, e taxa de IRC (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas) referem-se a Portugal Continental; os valores de Vendas, Compras e Investimento são apresentados sem IVA, sendo que o imposto é obtido automaticamente em local específico da folha de cálculo; a margem bruta, dada pela diferença entre as Vendas e os Custos Variáveis de Produção, é apresentada em percentagem e constante ao longo da análise; os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) são definidos automaticamente como 100% Custos Fixos.

3.7.2. Previsões e cálculos

Relativamente ao **volume de negócios** (VN), foram estimadas para o 1º ano de actividade vendas de 5.000 unidades de Box S, a um preço unitário de 14,99€; 2.500 unidades de Box M, a um preço unitário de 24,99€; e 1.000 de Box L, a um preço unitário de 39,99€. Prevê-se um crescimento das unidades vendidas de cada dimensão de Box nos três anos seguintes ao do início de atividade e um novo aumento nos dois anos subsequentes. Não se prevêem alterações de política de preços.

Os **custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas** (CMVMC) foi obtido pela aplicação de uma margem bruta sobre as vendas de 35,00% para a Box S, 32,50% para a Box M e 30,00% para a Box L.

Os **fornecimentos e serviços externos** (FSE) projectam-se em cerca de 12.000€ (valor médio para os primeiros cinco anos de atividade).

No que respeita aos **custos com pessoal**, estimam-se cerca de 28.000€ no primeiro ano, aumentando progressivamente e alcançando os 73.000€ no quinto ano de actividade.

A gestão financeira no decorrer da atividade baseia-se numa perspetiva de curto prazo, quer ao nível dos montantes a receber de clientes e inventários – ativo – quer ao nível das dívidas a fornecedores e ao Estado e Outros Entes Públicos (EOEP) – passivo. O objetivo do empreendedor é conseguir mais entradas de fluxos monetários – receitas – do que saídas de dinheiro – despesas, mas nem sempre as receitas acontecem antes das despesas. Para ultrapassar esta dificuldade, é essencial que exista **fundo de manei**o (FM), um valor inicial que serve para fazer face a situações de constrangimentos ao nível da liquidez do negócio. O valor necessário para o Fundo de Maneio é dado pela diferença entre as dívidas de clientes somadas aos inventários, e as dívidas a fornecedores somadas às dívidas ao EOEP, e deve ser atualizado numa base mensal. As alterações mensais do valor do Fundo de Maneio constituem diferentes Necessidades em Fundo de Maneio (NFM) e são consideradas como investimento na empresa. Assim, o valor do Investimento é dado pela soma entre o investimento em ativos e as variações (positivas ou negativas) em NFM. Gerir convenientemente as NFM implica um forte sistema de cobranças aos clientes, uma redução dos inventários ao mínimo (elevada rotação de materiais e de produtos acabados), um Prazo Médio de Pagamento (PMP) aos fornecedores reduzido (para aumentar a probabilidade de obtenção de descontos de pronto pagamento), evitar aquisições em excesso, face às

necessidades de produção (evitando descontos de quantidade) e cumprir com os pagamentos ao EOEP com o objetivo de evitar coimas e/ou juros.

O **investimento** inicial previsto é de 36.500€ e destina-se à aquisição de ativos fixos tangíveis e intangíveis. Não se prevê um aumento significativo do investimento nos anos seguintes.

O **financiamento** externo pode ser obtido através de diversas fontes, nomeadamente, financiadores individuais (*business angels*), empresas de capital de risco, empréstimos bancários, microcréditos, garantias mútuas, *crowdfunding* e apoios e incentivos públicos ou comunitários. Para fazer face às necessidades de investimento, prevê-se recorrer a um financiamento bancário no valor de 40.000€, a 4 anos de reembolso, uma taxa de juro associada de 3,50% e um período de carência de 1,50 anos. Os financiadores externos pedem garantias sobre os empréstimos, como hipoteca de habitação, de viatura ou outras. Estas devem ser limitadas pelo empreendedor tendo em conta a sua subsistência e a da sua família.

Da análise das contas patrimoniais e de resultados, foi elaborado o **Balanco Previsional** e **Demonstração de Resultados Previsional**, respetivamente, presentes no anexo 3 do trabalho. No mesmo anexo encontram-se os **indicadores financeiros** do Projeto.

3.7.3. Avaliação

A avaliação global do projeto apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) de 11.451€, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 75,59% e um *Payback* (período de retorno) de 2 anos. Estes valores são bastante favoráveis ao negócio. O VAL apresenta um valor positivo, o que significa que o valor do investimento é inferior ao valor atual dos *cash-flows*, ou seja, o projeto apresenta uma rentabilidade positiva, a TIR é elevada, o que reflete um bom grau de rentabilidade do projeto quando o VAL é igual a zero e o *Payback* é curto, pois os lucros acumulados gerados alcançam o investimento aplicado ao fim de apenas dois anos.

3.8. Modelo de Gestão e Controlo do Negócio

Tal como o modelo de plano de negócios selecionado, o *canvas*, é um modelo simples e flexível face às alterações diárias do negócio, também o modelo de gestão que se considera ser mais vantajoso para o negócio é um modelo com grande flexibilidade. Para iniciar e dar continuidade um projeto empreendedor desta natureza, em que não existe *background* ou

dados históricos de suporte, o gestor precisa de estar atento às oscilações do mercado e aos interesses dos clientes e inovar no sentido de contornar riscos e satisfazer necessidades.

O conceito inBox é maior do que uma simples venda a um cliente, é uma experiência interativa entre o turista e o território e uma forma de elevar esse território e as suas tradições. É uma forma de transmitir cultura e de valorizar os costumes. Assim, a gestão é desafiada a liderar com pro-atividade, através de sinergias estabelecidas entre a equipa de trabalho, os atores locais, os turistas e os residentes.

De acordo com Torres (2011), qualquer plano deve incorporar quatro áreas distintas: “o diagnóstico do estado atual do mercado, a criação/desenvolvimento da estratégia de abordagem a esse mercado, a implementação da estratégia definida e o controlo de todas as atividades desenvolvidas com a consequente avaliação dos resultados atingidos” (Torres, 2011, p. 13). Todo o trabalho desenvolvido através do plano de negócios deve ser monitorizado através da definição dos “critérios [pertinentes, relevantes e de valor operacional] e momentos de controlo”, que podem ter periodicidades diferentes e estar relacionados com vendas, produtos, distribuição, equipa ou outros parâmetros. Para o mesmo autor, “controlar não será mais do que acompanhar o desenrolar dos acontecimentos planeados (...) para depois julgar a sua eficácia [avaliação], execução e desvio [que origina necessidade de contingência] face aos resultados projetados” (Torres, 2011, p. 55).

Na Tabela 3.7 encontram-se resumidas as posições de diferentes autores em relação à secção de controlo, avaliação e contingência de um plano de marketing.

Tabela 3.7 Secção de controlo, avaliação e contingência de um plano de marketing: análise de diferentes autores

Controlo – Avaliação – Contingência	J. Stapleton (1971)	As medidas de controlo ao nível da prestação do plano e da execução do orçamento são inseridas no próprio plano. Apresenta uma secção de constrangimentos à implementação e prevê medidas de contingência.
	P. Kotler (1974)	Defende critérios de controlo para monitorizar o plano, numa base mensal ou trimestral, e avaliar a sua eficácia. Os planos de contingência são vistos como uma resposta a acontecimentos e não de uma forma preventiva.
	W. Cohen (1983)	Apresenta ações de controlo e avaliação prévias, nomeadamente ao nível financeiros e dos resultados.
	J. Westwood (1996)	Estabelece a priori critérios de controlo a utilizar ao longo da execução do plano. Em caso de necessidade devem ser aplicadas ações de contingência, o que designa de “atualização”.
	M. McDonald (2002)	Inclui no programa de implementação elementos de controlo das ações e dos objetivos, defendendo que as ações devem ser testadas em termos de exequibilidade para que possam ser definidos caminhos alternativos.

(adaptado de Torres, 2011)

Como se pode observar, existem teorias de proatividade (J. Westwood, 1996) outras de reatividade (P. Kotler, 1974), mas em qualquer das opções os mecanismos de controlo existem e são considerados importantes para o negócio, na medida em que permitem avaliar a eficiência das tarefas e a eficácia dos resultados e pôr em prática ações de contingência caso seja necessário seguir um caminho alternativo. Ao nível do projeto Alcácer inBox, e dado tratar-se de um projeto *start-up*, com a ausência de *background*, considera-se prudente tomar uma posição proactiva relativamente aos riscos do mercado, procurando prevê-los e adaptar a atuação face aos mesmos através de uma monitorização regular do negócio e da envolvente externa. Mesmo no longo prazo, com o incremento de experiência e visão estratégica, considera-se importante manter hábitos de controlo, flexíveis mas definidos, pois o mercado está em constante mudança e o negócio deve conseguir aproveitar essas oscilações para seu proveito, prevenindo e contornando os riscos associados.

Assim, o controlo do negócio será feito a vários níveis. O controlo de gestão aos reportes contabilísticos é essencial para acompanhar a evolução das contas de Balanço e das rubricas de Proveitos e Gastos, e respetivos Resultados, através da Demonstração de Resultados, e calcular os principais rácios e indicadores financeiros. Em termos de logística, é importante o controlo de qualidade ao nível dos inventários, uma vez que os artigos alimentares, nomeadamente os produtos da doçaria, têm características específicas de conservação e prazos de validade curtos. Este controlo deve ser rigoroso e diário, evitando ao máximo as perdas em inventários e eliminando qualquer possibilidade de incluir numa Box um artigo de fraca qualidade ou impróprio para o consumo. O controlo das atividades de marketing, nomeadamente ao nível as políticas de produto, preços, comunicação e distribuição são também consideradas cruciais para uma *performance* otimizada no mercado, que assegure a vantagem competitiva perante a concorrência.

3.9.Fatores críticos de sucesso e expansão do negócio

Em primeiro lugar importa referir que os fatores inovação, persistência e risco representam fatores críticos de sucesso para qualquer empreendedor criar e desenvolver a sua ideia de negócio.

Relativamente à Box, e depois de uma completa e aprofundada análise ao Projeto, em todas as vertentes internas e do mercado, consideram-se **fatores críticos de sucesso** do negócio o *design* do produto, que deve ser apelativo à visão e ao tato, pois o aspeto da

embalagem é a primeira forma de contacto entre os turistas e a Box. Para além disso, as características estéticas da Box (para além da interatividade com dispositivos móveis) são o que, em termos visuais, a diferencia da aquisição dos produtos que contém de forma avulsa. Na sequência do *design*, é de realçar a importância crucial da imagem de marca Alcácer inBox. O logotipo da Box deve estar em todos os locais estratégicos ligados à atividade turística no Alentejo para que a marca e o território criem notoriedade nos turistas.

O conceito Alcácer inBox deve ser promovido da forma mais eficaz, pois só dando a conhecer ao público a vertente de valorização cultural, de promoção territorial e de crescimento económico da Box é que a motivação de compra passará para outro nível e o sucesso do negócio será alcançado.

Por último, mas não menos importante, identifica-se como fator crítico para o sucesso das vendas da Box a qualidade dos produtos nela contidos, nomeadamente os produtos endógenos e da doçaria, uma vez que sendo PLTQT devem garantir a satisfação, o serviço, a segurança e a saúde dos consumidores.

Relativamente à possibilidade de **expansão do negócio**, visualizam-se dois cenários distintos mas de alguma forma dependentes, ambos de valor acrescentado: em primeiro lugar replicar o conceito inBox noutros concelhos, cidades ou até regiões do país (como por exemplo, Lisboa inBox, Douro inBox, Madeira inBox), sempre com a missão da promoção do Turismo em Portugal e da valorização dos produtos nacionais; depois de aumentar a oferta a nível nacional, exportar a Box para países de língua oficial portuguesa, ou de grande fluxo de emigrantes nacionais, como o Brasil, Angola, Luxemburgo, Suíça e França, destinado aos portugueses que estando longe de Portugal querem certamente sentir-se mais perto das suas raízes e tradições.

4. Conclusões

4.1. Exequibilidade

O percurso entre a conceção da ideia de negócio e a implementação do produto no mercado é longo e muitas vezes apresenta dificuldades que desafiam o empreendedor. O planeamento é essencial pois permite visualizar a ideia, sob a forma de um projeto, e tirar conclusões de viabilidade e, conseqüente, exequibilidade.

A viabilidade da ideia pode ser de vários tipos, de acordo com a sua origem: (1) viabilidade profissional: relacionada com a capacidade do empreendedor; (2) viabilidade comercial: relacionada com a existência ou não de mercado para o negócio em criação; (3) viabilidade técnica: relacionada com a exequibilidade das tarefas/processos que originarão os produtos/serviços; (4) viabilidade legal: relacionada com a legislação que regula o sector de atividade em que o negócio se insere; e (5) viabilidade económica: relacionada com a rentabilidade do negócio. Quando existe viabilidade a todos estes níveis a ideia tem condições de ser implementada e de se transformar no produto/serviço que lhe está subjacente.

Relativamente à ideia Alcácer inBox, conclui-se que existe viabilidade em todas as perspetivas acima apresentadas. O *background* do empreendedor é na área da gestão, finanças e contabilidade, e possui características de criatividade e pró atividade, o mercado do turismo em Portugal, e em particular no Alentejo Litoral (onde se insere o concelho de Alcácer do Sal), tem crescido e valorizado muito, apresentando uma tendência crescente para os próximos dez anos, o plano operacional para a montagem e distribuição das Boxes e para a gestão de *stocks*, quer de matérias-primas quer de produtos acabados, é exequível e relativamente simples, o setor de atividade do turismo não apresenta legislação que possa restringir de alguma forma a prossecução do negócio, pelo contrário, as diretivas europeias em que o Programa Portugal 2020 se insere prevê formas de apoio de fundos comunitários direcionadas aos investimentos na área do turismo e o novo PDM do concelho de Alcácer do Sal facilita e fomenta o empreendedorismo turístico, e, de acordo com o plano financeiro elaborado, prevê-se que o negócio seja rentável (VAL de 11.451€ e TIR de 75,59%) e que exista retorno num curto espaço temporal de atividade (*Payback* de 2 anos).

As expectativas em relação à aplicação real do Projeto Alcácer inBox são bastante elevadas. Depois do estudo de mercado realizado, do *Canvas* criado, do plano de marketing e do plano financeiro elaborados, as conclusões de viabilidade são muito otimistas. Para

além disso, em conversas informais com alguns atores locais e público em geral a ideia Alcácer inBox foi recebida de uma forma muito positiva e acreditada.

4.2. Limitações

O mercado está em constante mudança e o mundo dos negócios apresenta elevados fatores de risco e incerteza. A realidade política, económica e tecnológica do país influencia profundamente os empreendedores e a forma como estes conseguem, ou não, prosseguir com as suas ideias de negócio. Ao longo da realização deste trabalho isto foi perceptível ao ponto de, ainda numa fase muito primária, ter havido necessidade de reformular a ideia, de forma a aproveitar da melhor forma as alterações do ambiente.

Apesar de se considerar que a investigação de campo foi feita de forma completa e com um grau de profundidade suficiente para tirar conclusões válidas para o projeto, considera-se também que podem existir algumas limitações ao nível do perfil dos turistas, dos fornecedores existentes e dos pontos de venda potenciais. Em primeiro lugar, é importante traçar o perfil do turista que visita Alcácer do Sal, no sentido de o enquadrar nos arquétipos definidos neste estudo e comunicar com a maior eficácia o produto, através de políticas de marketing cuidadosamente direcionadas; em segundo lugar, é essencial perceber se os fornecedores têm capacidade de aumentar a sua produção no sentido de satisfazer o fornecimento da Box, que implica necessariamente um acréscimo produtivo; por último, importa aprofundar a negociação com os fornecedores, que deve ser feita de uma forma transparente e cuja estratégia de seleção deve ser benéfica para ambas as partes e não deve significar um aumento drástico na competitividade entre fornecedores concorrentes. O objetivo é conseguir proporcionar benefícios de reconhecimento e retorno a todos os produtores interessados em abraçar o projeto Alcácer inBox. O mesmo se aplica aos pontos de venda. O objetivo do projeto é dinamizar o comércio local através da Box e não desenvolver qualquer tipo de concorrência menos leal entre os comerciantes. A transparência na negociação é um fator decisivo para o sucesso das relações de proximidade que se pretende alcançar.

4.3. Principais contributos do trabalho

Com o trabalho desenvolvido neste projeto destacam-se os seguintes contributos para a área de investigação e de negócio: realçar a importância de uma ótica local ao nível da

promoção turística nacional, elevar os produtos típicos como forma de dinamizar o turismo através da individualidade cultural de cada região e assim contribuir para o crescimento da economia e desenvolvimento do comércio locais, criar uma relação próxima entre as cidades e os visitantes através das potencialidades do marketing territorial, nomeadamente através de ferramentas interativas com recurso às novas tecnologias, e desenvolver sinergias positivas entre os empreendedores/investidores privados e os atores do poder local, na medida em que ambos são fundamentais na prossecução dos objetivos definidos para os territórios e para a sua população.

Este projeto contribuiu também para a promoção do concelho de Alcácer do Sal enquanto destino turístico junto da população geral através do questionário online realizado e para criar uma ferramenta útil de trabalho ao nível do turismo e dos produtos tradicionais, quer para potenciais empreendedores do concelho que estejam interessados em iniciar e/ou dinamizar projetos locais (enquanto plano de negócios) quer para os técnicos de turismo municipais desenvolverem as suas estratégias de atuação no mercado (enquanto fonte de informação e dados estatísticos).

4.4. Trabalhos futuros

No decorrer da investigação e do plano de negócios surgiram algumas limitações ao trabalho, enumeradas no ponto 4.2. com o objetivo de alertar futuros investigadores para a necessidade de as colmatar.

Um dos principais contributos deste trabalho é realçar a importância da existência de sinergias positivas entre os empreendedores/investidores privados e os atores do poder local. Nesse sentido, considera-se interessante para trabalhos futuros a realização de uma pesquisa de campo aprofundada junto do poder local, através de uma simulação prática do desenvolvimento da ideia de negócio, durante um período de tempo definido, no que respeita à intervenção da autarquia no âmbito privado e do retorno económico e cultural para o território e para a população.

Considera-se igualmente importante para a investigação futura o desenvolvimento de um plano específico de marketing territorial aplicado ao concelho e traçado de acordo com os objetivos da ideia de negócio. Também para este trabalho se considera essencial o desenvolvimento de uma forte parceria entre o empreendedor e os decisores locais.

Bibliografia

- Adolpho, C. (2012). *Os 8 Ps do Marketing Digital - O guia estratégico do Marketing Digital*. Alfragide: Texto Editores, Lda.
- Almeida, R., & Pereira, J. (2014). *Marketing de Serviços*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Amaral, R., Rocha, S., & Saraiva, M. (2016). Atributos da Satisfação na Qualidade do Turismo: o património gastronómico da açorda alentejana. *VII Encontro de Tróia - Qualidade, Investigação e Desenvolvimento*, p. 196. Obtido em 8 de Junho de 2017, de http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20197/1/VII_Encontro_de_Troia-Final_abstract%201.pdf
- Aragonez, T., & Alves, G. C. (2012). Marketing Territorial: o futuro das cidades sustentáveis e de sucesso. (E. U. Algarve, Ed.) *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012, 1*, pp. 316-329.
- Ascensão, C. P. (2011). *Google Marketing - A mais poderosa arma para atingir os seus clientes*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Associação Bandeira Azul da Europa. (2014). *Sobre - Bandeira Azul*. Obtido em 8 de Junho de 2017, de Bandeira Azul: <https://bandeiraazul.abae.pt/sobre/>
- Autoridade Marítima Nacional. (27 de Maio de 2015). *Projeto SeaWatch promove a segurança nas praias não vigiadas*. Obtido em 9 de Junho de 2017, de Autoridade Marítima Nacional: <http://www.amn.pt/Media/Paginas/DetailheNoticia.aspx?nid=49>
- Babbel Magazine. (s.d.). *Os 10 idiomas mais falados no mundo*. Obtido em 15 de Novembro de 2017, de Babbel: <https://pt.babbel.com/pt/magazine/os-10-idiomais-falados-no-mundo>
- Bento, A. (2012). Como fazer uma revisão da literatura: considerações teóricas e práticas. *Revista JA, VII*, pp. 42-44.
- Bolsa de Turismo de Lisboa. (2017). *A Feira*. Obtido em 26 de Junho de 2017, de BTL: <http://btl.fil.pt/a-feira-2/>
- Brito, C. M., & Lencastre, P. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.

- Bucha, A. (2009). *Empreendedorismo - Aprender a saber e ser empreendedor*. Lisboa: Editora RH.
- Business Insider. (16 de Fevereiro de 2013). The Mobile Tourist: How Smartphones Are Shaking Up The Travel Market. Cidade de Nova Iorque, Estados Unidos da América. Obtido em 8 de Junho de 2017, de <http://www.businessinsider.com/the-mobile-tourist-how-smartphones-are-shaking-up-the-travel-market-2013-2>
- Caetano, A., Santos, S. C., & Costa, S. F. (2012). *Psicologia do Empreendedorismo. Processos, Oportunidades e Competências*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Carrera, F. (2014). *Marketing Digital na versão 2.0 - O que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Carvalho, L. C., & Costa, T. G. (2015). *Empreendedorismo: uma visão global e integradora*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CENTER. (s.d.). Obtido em Junho de 2017, de Central Nacional de Turismo em Espaço Rural: <http://www.center.pt/PT>
- Chiavenato, I. (2005). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor* (1ª ed.). São Paulo.
- Churchill, N. C., & Muzyka, D. F. (1994). Defining and conceptualizing entrepreneurship: a process approach. (Q. Books, Ed.) *Marketing and Entrepreneurship*, pp. 11-23.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. (Dezembro de 2015). Boletim Trimestral nº19. Alentejo, Portugal. Obtido em 12 de Junho de 2017, de https://issuu.com/ccdra/docs/bolt_alentj_hoj_n19
- Comissão Europeia. (2017). *Plano para incentivar o empreendedorismo na Europa*. Obtido em Junho de 2017, de Comissão Europeia: http://ec.europa.eu/internet/ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/publicconsultation/files/report-pub-cons-entr2020-ap_en.pdf
- Cordeiro, T. M. (2010). *Turismo em Espaço Rural: Campo & Arte*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

- Costa, C. M. (2016). O turismo como arena da globalização. *Janus 2015-2016*(Conjuntura Internacional), pp. 48-49. Obtido em 8 de Junho de 2017, de http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2929/1/1.20_CatiaMCosta_TurismoGlobalizacao_REV2.pdf
- Dantas, E. B. (2008). *Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão*. Obtido em Junho de 2017, de Biblioteca Online de Ciências da Comunicação da Universidade da Beira Interior: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. (2013). Obtido em 21 de Junho de 2017, de Priberam: <https://www.priberam.pt/dlpo/>
- Drucker, P. (1973). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Nova Iorque: Harper and Row.
- Duarte, C., & Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Eco, U. (20017). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas* (13ª ed.). Barcarena: Edições Sílabo.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Serra, F. R. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Ferreira, M., Santos, J., & Serra, F. (2010). *Ser Empreendedor - Pensar, criar e moldar a nova empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Figueira, A. P. (2013). *Governança Territorial em Rede - Medição da notoriedade e avaliação do desempenho de uma parceria interorganizacional*. Principia.
- Firmino, M. B. (2009). *Gestão das Organizações, Conceitos e Tendências Atuais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Freire, A. (2006). *Inovação - novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- GEM. (2014). *GEM PORTUGAL 2013 | 2004-2013: uma década de empreendedorismo em Portugal*. Lisboa: ISCTE-IUL; SPI. Obtido em 29 de Maio de 2017, de Repositório

- ISCTE: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8058/1/GEM%20Portugal%202013_Final.pdf
- GEM. (s.d.). *How GEM Defines Entrepreneurship*. Obtido em 29 de Maio de 2017, de website do GEM Consortium: <http://www.gemconsortium.org/wiki/1149>
- Gomes, A. R. (2015). *O Turismo Rural e o desenvolvimento da região Centro*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Faro.
- Gomes, P. (2014). *Marketing Territorial e desenvolvimento: O futuro das cidades. Avaliação dos planos estratégicos territoriais – Coimbra e Chaves*. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Geografia, Coimbra.
- IAPMEI. (s.d.). *Guia Prático da Análise SWOT*. Obtido em 22 de Novembro de 2017, de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/Guias-praticos/A-analise-SWOT.pdf.aspx>
- IAPMEI. (s.d.). *Ideia de Negócio*. Obtido em 7 de Junho de 2017, de website do IAPMEI: https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/Ideia_de_Negocio.aspx
- IAPMEI. (s.d.). *Plano de Negócios*. Obtido em 2 de Junho de 2017, de <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/O-Plano-de-Negocios.aspx>
- Informa D&B. (22 de Agosto de 2016). *Empreendedorismo em Portugal*. Obtido em 29 de Maio de 2017, de <http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2497>
- Informa D&B. (s.d.). *Quem somos - a Empresa*. Obtido em 30 de Maio de 2017, de Informa D&B: <https://www.informadb.pt/idbweb/public/QSEmpresa.xhtml>
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Estatísticas do Turismo 2011*. Obtido em Maio de 2017, de INE: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143016014&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab0

- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Retrato Territorial de Portugal*. Obtido em 23 de Outubro de 2017, de INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277100821&PUBLICACOESmodo=2
- Jóia, A., & Carvalho, P. (2012). O conceito de Produto Local, Tradicional de Qualidade e Tipicidade (PLTQT). *Gestão e Desenvolvimento* 20, pp. 65-90.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2008). *O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores* (8ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kastenholz, K. (2006). O Marketing de Destinos Turísticos - o seu significado e potencial, ilustrado para um Destino Rural. *Revista de Turismo e Desenvolvimento N° 6*, pp. 31-44.
- Kolk, A. (s.d.). Página do LinkedIn. Obtido em 31 de Maio de 2017, de <https://www.linkedin.com/in/alarkolk>
- Kotler, P. (2008). *Marketing para o Século XXI*. Barcarena: Editorial Presença.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Perason Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14ª ed.). Prentice Hall, Pearson.
- Lendrevie, J. (1996). *Novo Mercator - Teoria e Prática do Marketing* (6ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Linguee. (s.d.). Obtido em 15 de Novembro de 2017, de Linguee: <https://www.linguee.pt/>
- Machado, J. (2009). *A Identidade Corporativa em situação de fusão: como se juntam nomes e logótipos e como as pessoas os percebem*. Tese de Doutoramento, ISCTE - Business School, Marketing, Lisboa.
- Marques, V. (2014). Marketing Digital 360. *Marketing Digital 360*. Portugal.
- Marques, V. (2014). Master Marketing Digital 360.
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Martins, S. (2012). *A Importância da Comunicação Integrada de Marketing em Contexto B2B*. Trabalho final de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Marketing, Lisboa.
- MASAL. (2014). *Artesanato*. Obtido em 14 de Janeiro de 2017, de website da CMAS: <http://www.cm-alcacerdosal.pt/pt/turismo/tradicoes-e-produtos/artesanato/>
- MASAL. (2014). *Onde comer*. Obtido em 14 de Janeiro de 2017, de website da CMAS: <http://www.cm-alcacerdosal.pt/pt/turismo/onde-comer/>
- MASAL. (2014). *Onde dormir*. Obtido em 14 de Janeiro de 2017, de website da CMAS: : <http://www.cm-alcacerdosal.pt/pt/turismo/onde-dormir/>
- MASAL. (2014). *Perfil do Concelho*. Obtido em 27 de Junho de 2017, de cm-alcacerdosal.pt: <http://www.cm-alcacerdosal.pt/pt/investir/perfil-do-concelho/>
- MASAL. (2014). *Produtos endógenos*. Obtido em 14 de Janeiro de 2017, de website da CMAS: <http://www.cm-alcacerdosal.pt/pt/turismo/tradicoes-e-produtos/produtos-endogenos/>
- MASAL. (Maio de 2017). *PIMEL 2017*. Obtido em 26 de Junho de 2017, de MASAL: <http://www.cm-alcacerdosal.pt/pt/municipio/atualidade/agenda/pimel-2017/>
- MASAL. (2017). *Plano Diretor Municipal*. Plano Diretor Municipal, Alcácer do Sal.
- Mata, J. (2013). *Economia da Empresa* (8ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Menezes, H. C. (2010). *Princípios de Gestão Financeira* (12ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Monteiro, C., & Almeida, F. (2010). *Análise de Balanços e Estudos de Indicadores Económicos com base nos Modelos SNC*. Lisboa: Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.
- Morais, D. G. (2015). *Satisfação e valor do recreio balnear*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores, Economia e Gestão, Ponta Delgada. Obtido em 2017, de <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/3609/2/DissertMestradoDiogoGoncaloLimaMorais2015.pdf>

- Mota, A. G., Barroso, C. D., Nunes, J. P., & Ferreira, M. A. (2015). *Finanças da Empresa - Teoria e Prática* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mota, A., & Custódio, C. (2008). *Finanças da Empresa - Manual de informação, análise e decisão financeira para executivos* (4ª ed.). bnomics.
- Naturfun - a escolha eco social. (s.d.). *Mundo Montado - Turismo Responsável no Alentejo*. Obtido em 14 de Novembro de 2017, de Naturfun: http://www.naturfun.pt/index.php?route=product/manufacturer/info&manufacturer_id=56
- Nunes, D. F. (30 de Março de 2017). *Alar Kolk: “Grande parte das startups falha por não entenderem o consumidor”*. Obtido de website Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/galeria/alar-kolk-grande-parte-das-startups-falha-por-nao-entenderem-o-consumidor/>
- Observador. (31 de Maio de 2017). *As 33 praias com poluição zero em Portugal*. Obtido em 9 de Junho de 2017, de Observador: <http://observador.pt/2017/05/31/as-33-praias-com-poluicao-zero-em-portugal/>
- Oliveira, C. A. (2016). *Plano de negócio Vila Calma, turismo em espaço rural, S. Brás de Alportel*. Lisboa: ISCTE-IUL. Obtido em 2017, de <http://hdl.handle.net/10071/13346>
- Organização Mundial do Turismo. (1999). *Código Mundial de Ética do Turismo*. Obtido em 12 de Junho de 2017, de <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/portugal.pdf>
- Osterwalder, A. (s.d.). *alexosterwalder*. Obtido em 5 de junho de 2017, de alexosterwalder: <http://www.alexosterwalder.com>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books. Obtido em 2017, de <http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Business-Model-Generation.pdf>
- Paladares Alentejanos. (s.d.). Obtido em 14 de Novembro de 2017, de Paladares Alentejanos:

http://www.paladaresalentejanos.com/PALADARESALENTEJANOS_Lista.aspx?ID_Canal=42&canal=CAMPANHAS%20E%20PROMO%C3%87%C3%95ES

Polis Litoral. (2014). *Requalificação e valorização de espaços balneares*. Obtido em 8 de Junho de 2017, de Polis Litoral: <http://www.polislitoralsudoeste.pt/espacos-balneares>

Portal PME. (s.d.). Obtido em 7 de Junho de 2017, de Portal PME: <http://www.pme.cv/index.php/pt/2013-09-14-22-23-05/2013-09-14-22-23-8>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nova Iorque: Free Press.

Portuguese Wines Shop. (s.d.). *Packs de oferta*. Obtido em 14 de Novembro de 2017, de Portuguese Wines Shop.

Promover e Vender. (2005). *Projeto PROVE*. Obtido em 26 de Junho de 2017, de PROVE: <http://www.prove.com.pt/www/o-projecto-prove-promover-e-vender.T143.php>

Quercus. (19 de Maio de 2016). *Quercus classifica 382 praias com Qualidade de Ouro em 2016*. Obtido em 9 de Junho de 2017, de Quercus - Associação Nacional de Conservação da Natureza: <http://www.quercus.pt/comunicados/2016-col-150/maio/4754-quercus-classifica-382-praias-com-qualidade-de-ouro-em-2016>

Quinta de Jugais. (s.d.). *Cabazes de Natal*. Obtido em 14 de Novembro de 2017, de Quinta de Jugais: <https://www.jugais.com/cabazes/cabazes-de-natal/cabaz-de-natal-alentejano>

Ribeiro, M., & Martins, C. (Julho-Dezembro de 1996). “La certificación como estratégia de valorización de produtos agroalimentarios tradicionales: la alheira, um embutido tradicional de Trás-os-Montes. *Revista Agricultura y Sociedad n° 80-81*, pp. 313-334.

Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Rita, P., & Oliveira, C. (2006). *O Marketing no Negócio Eletrónico*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

- Ross, S., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (s.d.). *Corporate Finance* (Vol. Capítulo 28). Nova Iorque: McGraw Hill.
- Roteiro de Sabores. (s.d.). *Cabazes de Natal*. Obtido em 14 de Novembro de 2017, de Roteiro de Sabores: <http://roteirodesabores.pt/category-product/cabazes-de-natal>
- Rua, O. L., & Melo, L. F. (2015). *Estratégia competitiva e internacionalização*. Editorial.
- Ruffini, R. K. (2011). *Plano de Negócios do Estúdio Natural Fit*. Conclusão de Curso de Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Ciências Administrativas, Porto Alegre.
- Sahlman, W. A. (Julho-Agosto de 1997). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, 97-108. Obtido em 2017
- Saunders, M. T., & Lewis, P. (2012). *Research Methods for Business Students* (6ª ed.). Nova Iorque: Prentice Hall, Financial Times.
- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). *Research Methods for Business Students* (5ª ed.). Nova Iorque, EUA: Prentice Hall, Financial Times.
- Silva, E., & Monteiro, F. (2013). *Empreendedorismo e Plano de Negócios* (2ª ed.). Vida Económica.
- Silva, P., & Torres, C. (2010). *Gestão e Liderança para profissionais de TI*. Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- SISAB Portugal. (s.d.). *Made by Portugal - Início*. Obtido em 24 de Outubro de 2017, de Made by Portugal: <http://www.madebyportugal.pt/>
- Tabosa, A. A. (2015). *O Contributo do Logótipo para o Reconhecimento e Recordação de Marcas Desportivas*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Ciências da Comunicação, Vila Real.
- Teixeira, S. (2010). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tibério, L., Cristóvão, A., & Abreu, S. (Janeiro-Abril de 2008). Micro-produções Agrícolas e Desenvolvimento Sustentável em Regiões Periféricas. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais n°17*.

- Torres, H. (2011). *PME - Plano de Marketing Empresarial*. Edições Afrontamento.
- Turismo de Portugal. (2013). *BI Portugal*. Obtido em 7 de junho de 2017, de Visit Portugal: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/sobre-portugal/biportugal>
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Estratégia de Turismo, Turismo de Portugal, Lisboa.
- Turismo de Portugal, IP. (2015). *Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal - Turismo 2020*. Obtido em 12 de Junho de 2017, de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Documents/Turismo-2020-Alentejo.pdf>
- TVI24. (8 de Novembro de 2015). O turismo em Portugal está a mudar. Estas são as novas tendências. Portugal. Obtido em 7 de Junho de 2017, de <http://www.tvi24.iol.pt/economia/turistas/o-turismo-em-portugal-esta-a-mudar-estas-sao-as-novas-tendencias>
- TVI24. (30 de Janeiro de 2017). Residentes em Portugal seguem mais o “vá para fora cá dentro”. Portugal.
- Weinschenk, S. (2011). *100 things every designer needs to know about people*. USA: Voices That Matter.
- World Travel and Tourism Council. (2017). *Report Travel&Tourism - Economic Impact 2017 Portugal*. Obtido em 8 de Junho de 2017, de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/portugal2017.pdf>

Anexos

Anexo 1. Versão 1 do questionário

O Turismo no concelho de Alcácer do Sal

Com o presente questionário pretende-se perceber o grau de notoriedade do concelho de Alcácer do Sal enquanto destino turístico em Portugal, o grau de conhecimento acerca dos produtos tradicionais do concelho por parte dos turistas e a opinião geral acerca da oferta turística da região.

***Required**

1. Já visitou o concelho de Alcácer do Sal? *

O concelho de Alcácer do Sal engloba as freguesias da Comporta, São Martinho, Torrão e União das Freguesias de Alcácer do Sal (Santa Maria do Castelo e Santiago) e Santa Susana.
Mark only one oval.

- Sim *Skip to question 2.*
- Não *Skip to question 3.*

A sua experiência no concelho de Alcácer do Sal

2. Qual o motivo da sua visita ao concelho de Alcácer do Sal? *

Assinale todas as opções aplicáveis à sua situação.
Tick all that apply.

- "Escapadinha" de fim-de-semana
- Férias de Verão
- Deslocação de negócios
- Visita a familiares e/ou amigos
- Other: _____

Skip to question 4.

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

3. Já ouviu e/ou leu sobre o concelho de Alcácer do Sal? *

Mark only one oval.

- Sim *Skip to question 4.*
- Não *Stop filling out this form.*

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

4. Que meios de comunicação lhe deram a conhecer o concelho de Alcácer do Sal *

Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação.

Tick all that apply.

- TV (reportagens, documentários, telenovelas, programas de entretenimento, outros)
- Rádio (reportagens, entrevistas, programas de entretenimento, outros)
- Jornais e/ou revistas e/ou roteiros turísticos
- Internet (website do município, redes sociais, blogs, outros)
- Passa-a-palavra (entre familiares, amigos, colegas de trabalho e/ou conhecidos)
- Publicidade em cartazes, outdoors, fotografias e/ou postais
- Other: _____

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

5. Que lugares turísticos conhece no concelho de Alcácer do Sal? *

Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação.

Tick all that apply. Albufeira de Vale do Gaio Albufeira do Pego do Altar Cais Palafítico da Carrasqueira Castelo de Alcácer do Sal Convento e Igreja de Nossa Senhora de Aracoelli



Cripta Arqueológica do Castelo de Alcácer do Sal



Igreja da Misericórdia do Torrão



Igreja de Santa Maria do Castelo



Igreja de Santa Susana



Igreja de Santiago



Igreja de Santo António e Capela 11 Mil Virgens

https://docs.google.com/forms/d/1Vme0oNA_owVOdTBc_CTH8U2tpdcwHb4rfvkrJGSzJAE/edit



Museu Etnográfico do Torrão
 Other:

Santuário do Senhor dos Mártires

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

6. Que produtos endógenos do concelho de Alcácer do Sal conhece? *

Produto endógeno de uma região é aquele que tem origem nessa mesma região. (Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação)

Tick all that apply.



Pinhão



Azeite



Vinho



Pão



Queijo



Mel



Pólen de abelha

Other: _____

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

7. Que elementos da gastronomia/doçaria típica do concelho de Alcácer do Sal conhece? *

Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação.

Tick all that apply. Camarão do Rio Arroz de lingueirão Migas com carne de porco Açorda (de alho, de tomate, de coentros, entre outras)



Pão da região



Pinhoadas



Barquinhos de pinhão



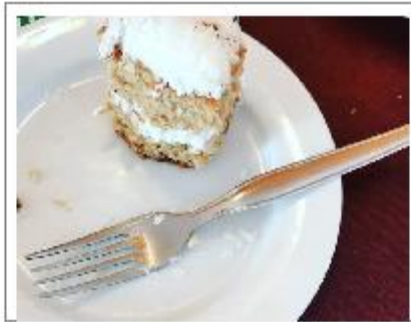
Bolo de pinhão



Rebuçados de ovos



Bolo de mel



Bolo "Russo"



Bolo "Real"



Queijadas

Other: _____

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

8. Que elementos do artesanato típico do concelho de Alcácer do Sal conhece? *

Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação.

Tick all that apply. Artigos em cortiça (malas, carteiras, porta-chaves, bijuteria, entre outros) Artigos em couro (produtos manufacturados por correeiros) Artigos em tecido bordado (napperons em renda, têxteis de utilidade e/ou decorativos, entre outros)



Artigos em palha (casinhas da Carrasqueira, cadeiras, cestos, entre outros)



Artigos de olaria (com motivos alusivos ao concelho) _____

Other: _____

Os seus hábitos enquanto turista

9. Costuma passar férias em Portugal? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não Skip to question 11.

Os seus hábitos enquanto turista

10. Que zonas do país costuma visitar? *

Assinale todas as opções que apliquem à sua situação.

Tick all that apply.

- Norte
- Centro
- Alentejo
- Algarve
- Arquipélagos (Açores e Madeira)
- Other: _____

Os seus hábitos enquanto turista

11. Quando viaja tem por hábito: *

Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação.
Tick all that apply.

- Adquirir artigos do artesanato local como recordação
- Adquirir artigos do artesanato local para oferecer a familiares/amigos/colegas
- Não adquirir artigos do artesanato local
- Adquirir artigos da gastronomia local para consumo imediato
- Adquirir artigos da gastronomia local para consumir mais tarde
- Adquirir artigos da gastronomia local para oferecer a familiares/amigos/colegas
- Não adquirir artigos da gastronomia local

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo

12. Na sua opinião, qual o grau de importância da atividade turística em Portugal para o crescimento económico do país? *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo

13. Na sua opinião, e em termos de quantidade, como se pode classificar a atividade turística em Portugal? *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Escassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Intensa

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo

14. Na sua opinião, e em termos de qualidade, como se pode classificar a oferta turística em Portugal? *

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Fracá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo

15. Considera importante a criação de uma marca/identidade própria para cada região do país? *

Por exemplo, a criação da marca "Lisboa" como forma de reconhecimento imediato dos produtos típicos/lugares históricos da região.

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Sem opinião formada

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo**16. Considera importante a interação entre as tradições de cada território/população e os turistas? ***

Por exemplo, através da criação da aplicação "LisboaApp" para que, através do seu smartphone ou tablet, o turista consiga saber mais sobre os produtos típicos/lugares históricos das regiões que visita.

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Sem opinião formada

17. Enquanto turista, seria um potencial utilizador dessa aplicação no seu smartphone ou tablet? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Talvez

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo**18. Considera importante que cada região procure criar elos de ligação entre a sua tradição e os seus turistas? ***

Por exemplo, através da criação de um "souvenir" (lembrança) de amostras de produtos tradicionais.

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Sem opinião formada

19. Enquanto turista, seria um potencial comprador desse "souvenir"? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Talvez

Outras informações

Fale-nos um pouco sobre si

20. **Género ***

Mark only one oval.

Feminino

Masculino

Other: _____

21. **Idade ***

22. **Nacionalidade ***

Indique-nos o seu país de origem.

23. **Naturalidade ***

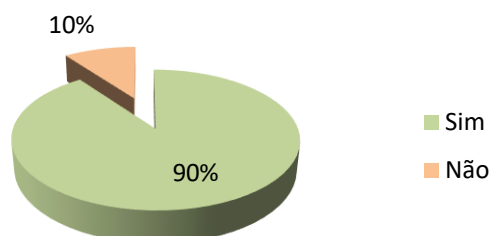
Indique-nos a sua terra natal.

Anexo 2. Respostas ao pré-teste do questionário

Seguem-se os gráficos das respostas dadas na fase de pré-teste, relativos a cada pergunta do questionário.

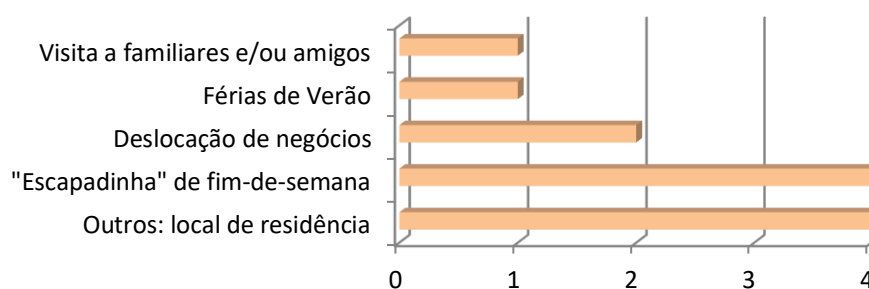
Pergunta 1:

Já visitou o concelho de Alcácer do Sal?



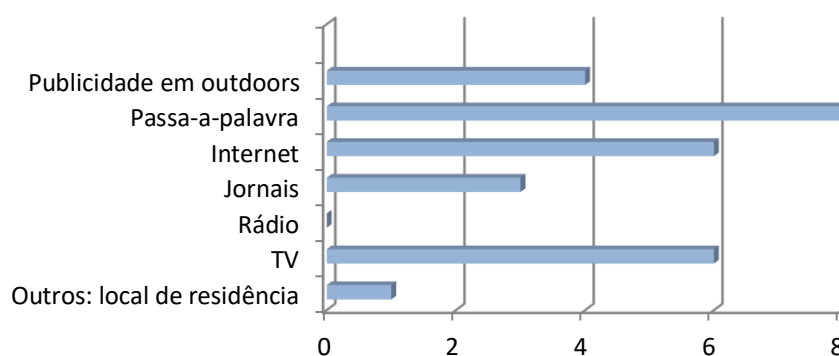
Pergunta 2:

Qual o motivo da sua visita ao concelho de Alcácer do Sal?



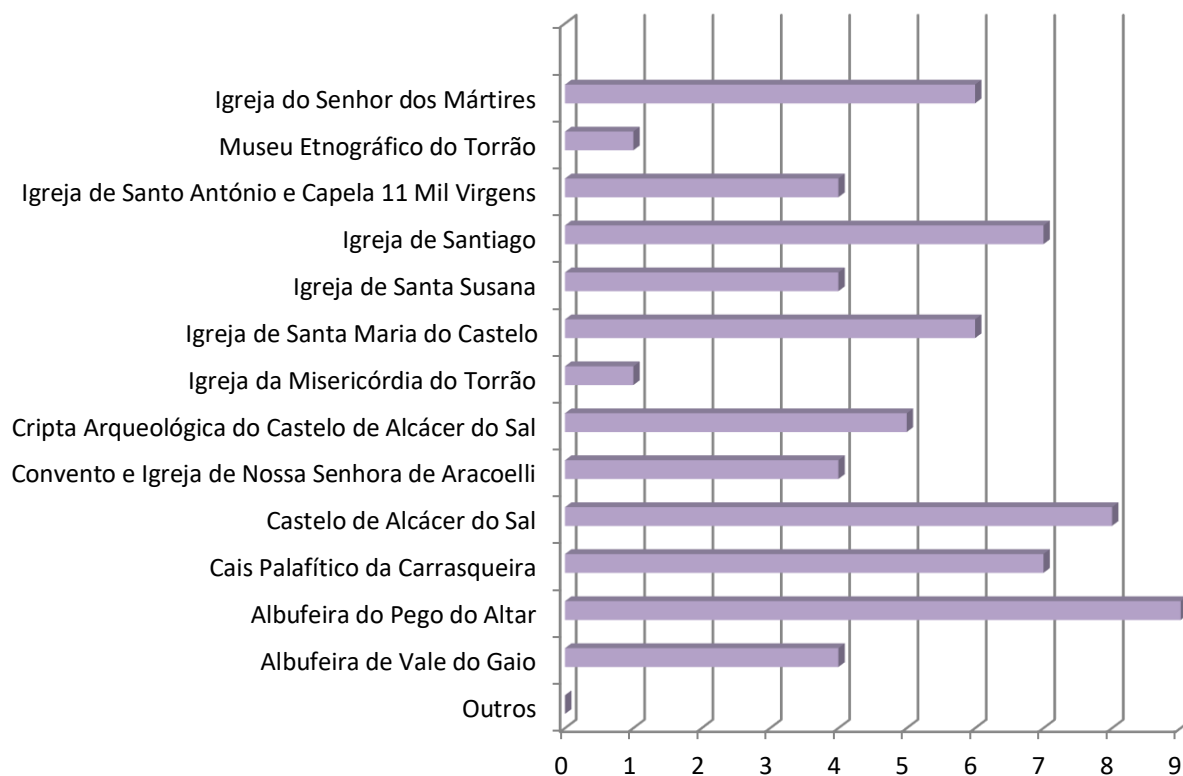
Pergunta 3:

Que meios de comunicação lhe deram a conhecer o concelho de Alcácer do Sal?



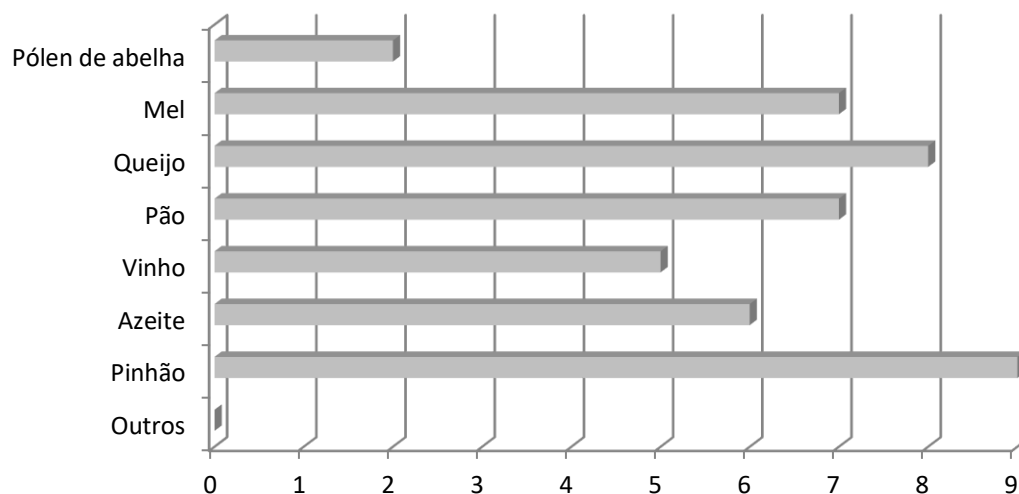
Pergunta 4:

Que lugares turísticos conhece no concelho de Alcácer do Sal?



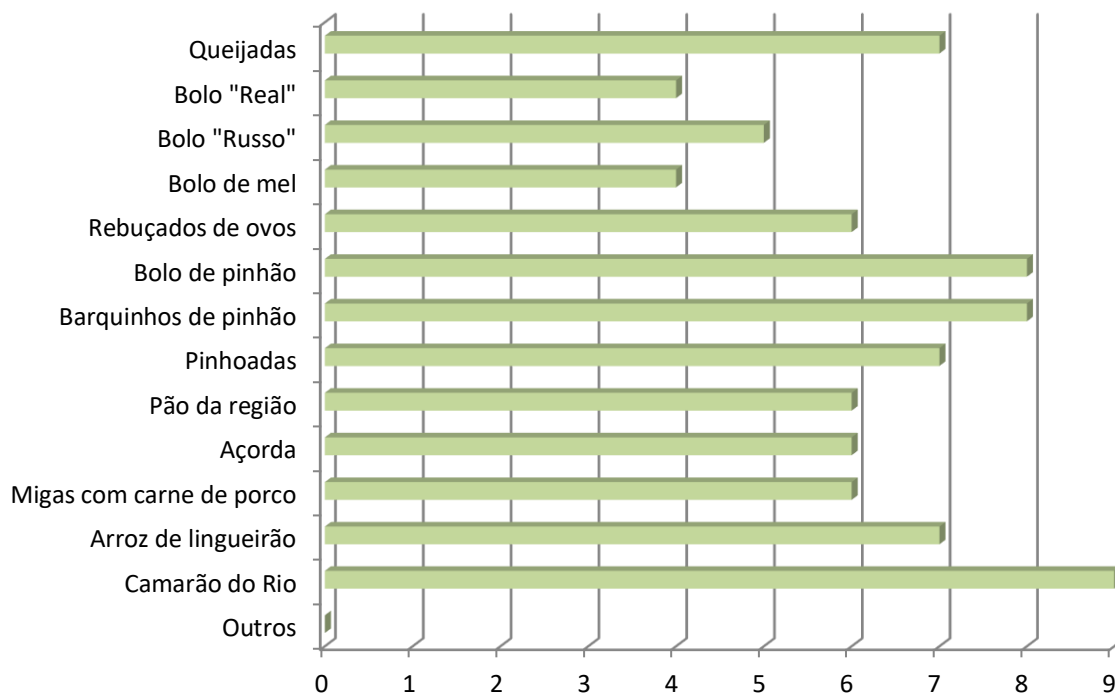
Pergunta 5:

Que produtos endógenos do concelho de Alcácer do Sal conhece?



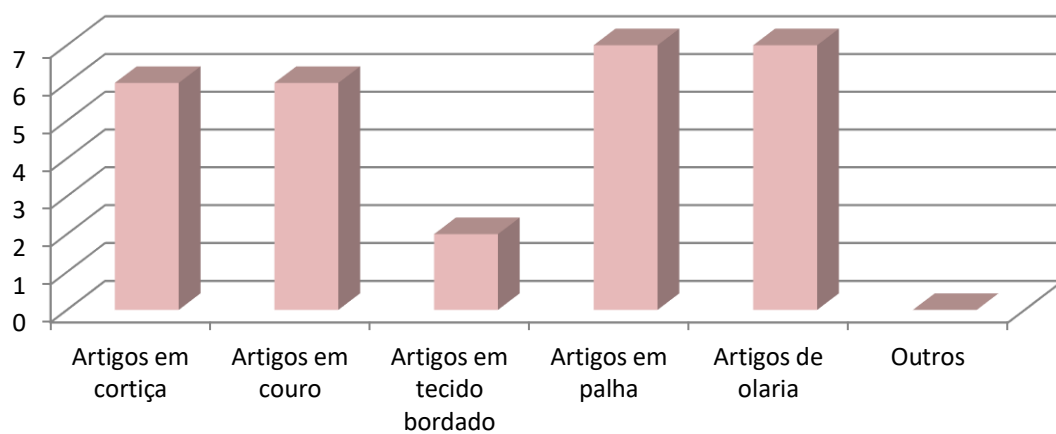
Pergunta 6:

Que elementos da gastronomia/doçaria típica do concelho de Alcácer do Sal conhece?



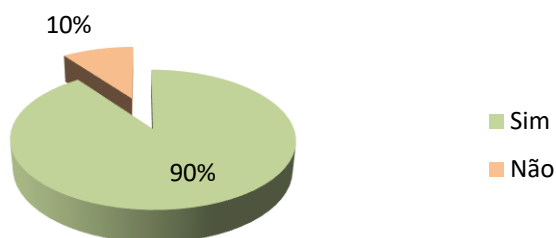
Pergunta 7:

Que elementos do artesanato típico do concelho de Alcácer do Sal conhece?



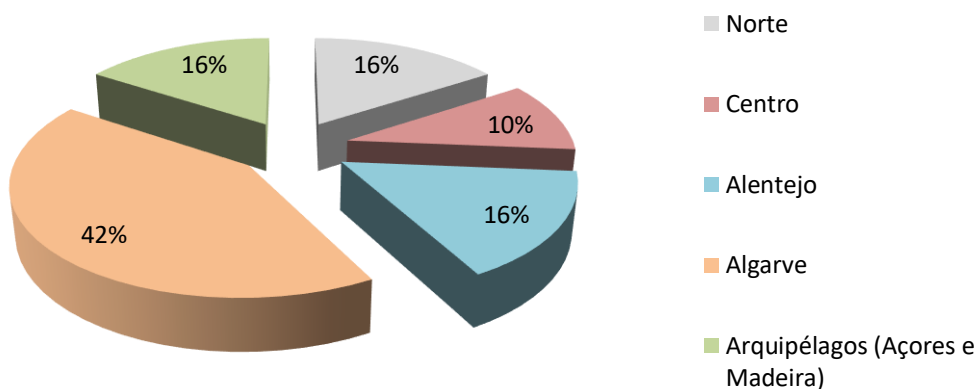
Pergunta 8:

Costuma passar férias em Portugal?



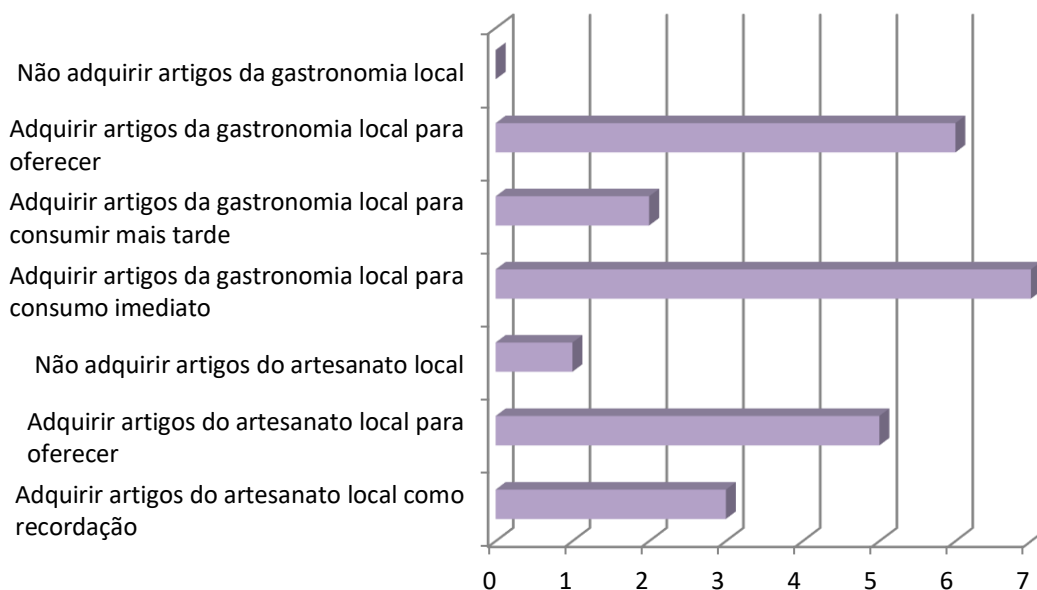
Pergunta 9:

Que zonas do país costuma visitar?



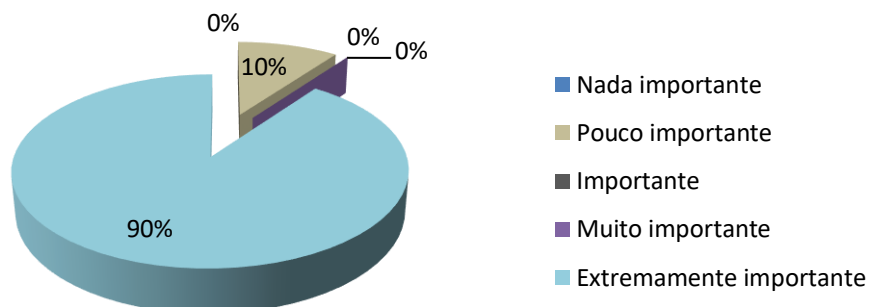
Pergunta 10:

Quando viaja tem por hábito:



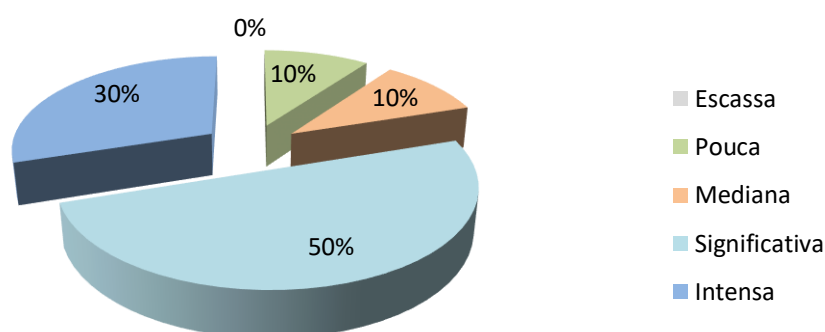
Pergunta 11:

Na sua opinião, qual o grau de importância da atividade turística em Portugal para o crescimento económico do país?



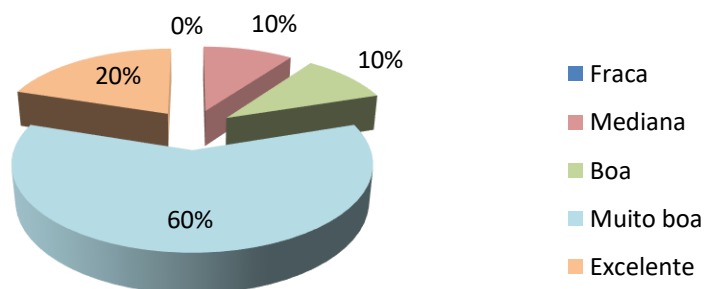
Pergunta 12:

Na sua opinião, e em termos de quantidade, como se pode classificar a atividade turística em Portugal?



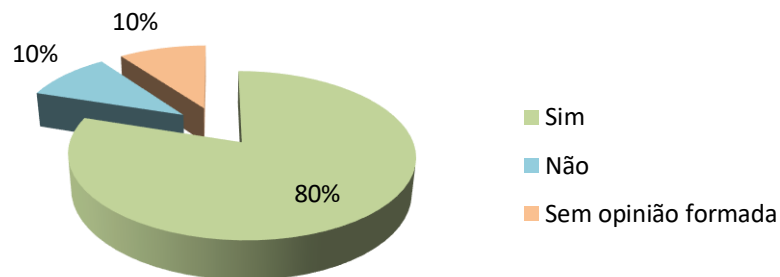
Pergunta 13:

Na sua opinião, e em termos de qualidade, como se pode classificar a oferta turística em Portugal?



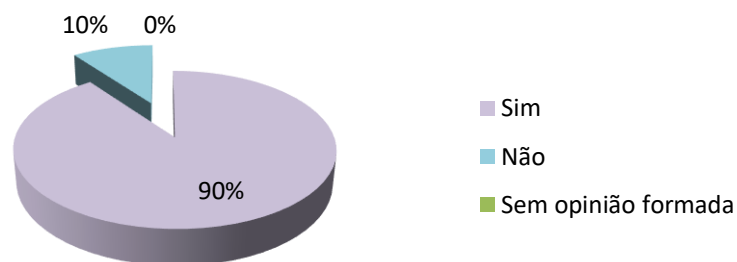
Pergunta 14:

Considera importante a criação de uma marca/identidade própria para cada região do país?



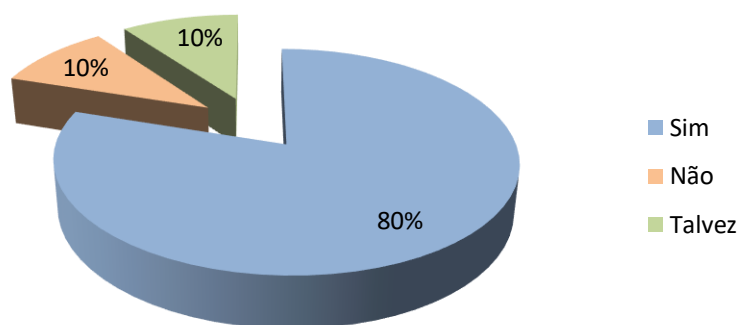
Pergunta 15:

Considera importante a interação entre as tradições de cada território/população e os turistas?



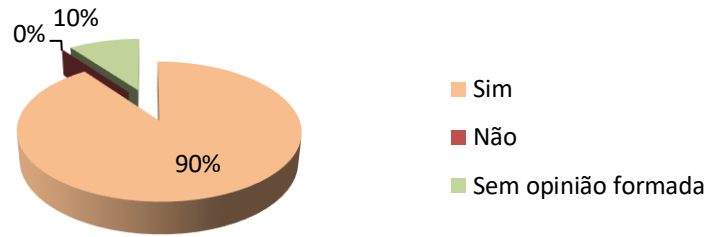
Pergunta 16:

Enquanto turista, seria um potencial utilizador dessa aplicação no seu smartphone ou tablet?



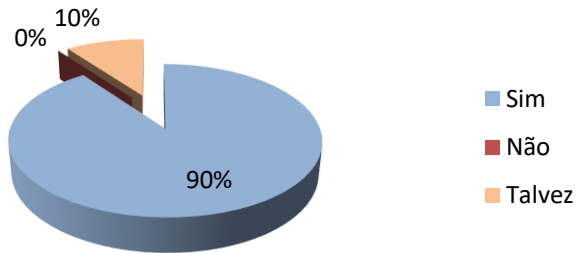
Pergunta 17:

Considera importante que cada região procure criar elos de ligação entre a sua tradição e os seus turistas?



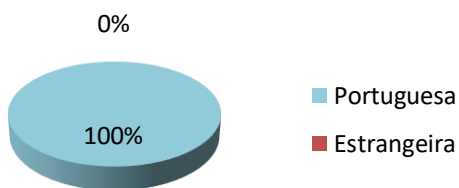
Pergunta 18:

Enquanto turista, seria um potencial comprador desse "souvenir"?

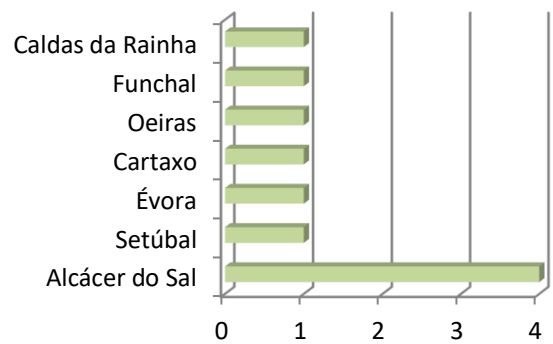


Pergunta 19 (4 gráficos):

Nacionalidade



Naturalidade



Anexo 3. Versão final do questionário

O Turismo no concelho de Alcácer do Sal

Com o presente questionário pretende-se perceber o grau de notoriedade do concelho de Alcácer do Sal enquanto destino turístico em Portugal, o grau de conhecimento acerca dos produtos tradicionais do concelho por parte dos turistas e a opinião geral acerca da oferta turística da região.

*Required

1. Conhece o concelho de Alcácer do Sal? *

O concelho de Alcácer do Sal engloba as freguesias da Comporta, São Martinho, Torrão e União das Freguesias de Alcácer do Sal (Santa Maria do Castelo e Santiago) e Santa Susana.
Mark only one oval.

- Sim *Skip to question 2.*
- Não *Skip to question 3.*

A sua experiência no concelho de Alcácer do Sal

2. Qual o motivo da sua visita/estadia ao/no concelho de Alcácer do Sal? *

Assinale todas as opções aplicáveis à sua situação.
Tick all that apply.

- "Escapadinha" de fim-de-semana
- Férias de Verão
- Deslocação de negócios
- Visita a familiares e/ou amigos
- Local de residência
- Other: _____

Skip to question 4.

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

3. Já ouviu e/ou leu sobre o concelho de Alcácer do Sal? *

Mark only one oval.

- Sim *Skip to question 4.*
- Não *Stop filling out this form.*

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

4. Em que meios de comunicação já viu/ouviu/leu sobre o concelho de Alcácer do Sal *

Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação.

Tick all that apply.

- TV (reportagens, documentários, telenovelas, programas de entretenimento, outros)
- Publicidade em cartazes, outdoors, fotografias e/ou postais
- Rádio (reportagens, entrevistas, programas de entretenimento, outros)
- Passa-a-palavra (entre familiares, amigos, colegas de trabalho e/ou conhecidos)
- Internet (website do município, redes sociais, blogs, outros)
- Jornais e/ou revistas e/ou roteiros turísticos
- Other: _____

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

5. Que lugares turísticos conhece no concelho de Alcácer do Sal? *

Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação.

Tick all that apply. Albufeira de Vale do Gaio Albufeira do Pego do Altar Cais Palafítico da Carrasqueira Castelo de Alcácer do Sal Convento e Igreja de Nossa Senhora de Aracoelli



Cripta Arqueológica do Castelo de Alcácer do Sal



Igreja da Misericórdia do Torrão



Igreja de Santa Maria do Castelo



Igreja de Santa Susana



Igreja de Santiago



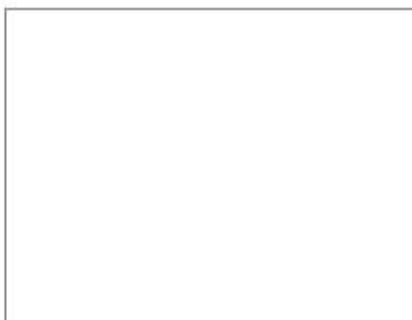
Igreja de Santo António e Capela 11 Mil Virgens

https://docs.google.com/forms/d/1Vme0oNA_owVOdTBc_CTH8U2tpdcwHb4rfvkrJGSzJAE/edit



Museu Etnográfico do Torrão

Santuário do Senhor dos Mártires



Other: _____

Nenhum

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

6. Que produtos endógenos do concelho de Alcácer do Sal conhece? *

Produto endógeno de uma região é aquele que tem origem nessa mesma região. (Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação)

Tick all that apply.



Pinhão



Azeite



Vinho



Pão



Queijo



Mel



Pólen de abelha
 Other:

Nenhum

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

7. Que elementos da gastronomia/doçaria típica do concelho de Alcácer do Sal conhece? *

Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação.

Tick all that apply. Camarão do Rio Arroz de lingueirão Migas com carne de porco Açorda (de alho, de tomate, de coentros, entre outras)



Pão da região



Pinhoadas



Barquinhos de pinhão



Bolo de pinhão



Rebuçados de ovos



Bolo de mel



Bolo "Russo"



Bolo "Real"

https://docs.google.com/forms/d/1Vme0oNA_owVodTBe_CTH8U2tpdcwHb4fVkrJGSzJAE/edit



Queijadas
 Other:

Nenhum

O seu conhecimento sobre o concelho de Alcácer do Sal

8. Que elementos do artesanato típico do concelho de Alcácer do Sal conhece? *

Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação.

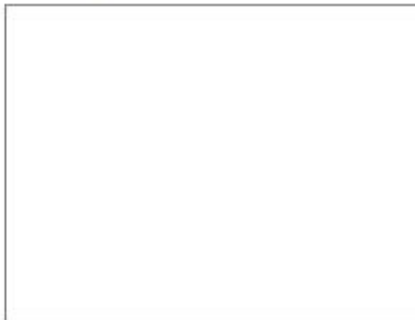
Tick all that apply. Artigos em cortiça (malas, carteiras, porta-chaves, bijuteria, entre outros) Artigos em couro (produtos manufacturados por correeiros) Artigos em tecido bordado (napperons em renda, têxteis de utilidade e/ou decorativos, entre outros)



Artigos em palha (casinhas da Carrasqueira, cadeiras, cestos, entre outros)



Artigos de olaria (com motivos alusivos ao concelho)



Nenhum

Other: _____

Os seus hábitos enquanto turista

9. Costuma passar férias em Portugal? *

Mark only one oval.

Sim

Não Skip to question 11.

Os seus hábitos enquanto turista

10. Que zonas do país costuma visitar? *

Assinale todas as opções que apliquem à sua situação.

Tick all that apply.

- Norte
- Centro
- Alentejo
- Algarve
- Arquipélagos (Açores e Madeira)
- Other: _____

Os seus hábitos enquanto turista**11. Quando viaja tem por hábito: ***

Assinale todas as opções que se apliquem à sua situação.

Tick all that apply.

- Adquirir artigos do artesanato local como recordação
- Adquirir artigos do artesanato local para oferecer a familiares/amigos/colegas
- Não adquirir artigos do artesanato local
- Adquirir artigos da gastronomia local para consumo imediato
- Adquirir artigos da gastronomia local para consumir mais tarde
- Adquirir artigos da gastronomia local para oferecer a familiares/amigos/colegas
- Não adquirir artigos da gastronomia local

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo**12. Na sua opinião, qual o grau de importância da atividade turística em Portugal para o crescimento económico do país? ****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo**13. Na sua opinião, e em termos de quantidade, como se pode classificar a atividade turística em Portugal? ****Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Escassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Intensa

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo

14. Na sua opinião, e em termos de qualidade, como se pode classificar a oferta turística em Portugal? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Fraca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo

15. Considera importante a criação de uma marca/identidade própria para cada região do país? *

Por exemplo, a criação da marca "Lisboa" como forma de reconhecimento imediato dos produtos típicos/lugares históricos da região.

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Sem opinião formada

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo

16. Considera importante a interação entre as tradições de cada território/população e os turistas? *

Por exemplo, através da criação da aplicação "LisboaApp" para que, através do seu smartphone ou tablet, o turista consiga saber mais sobre os produtos típicos/lugares históricos das regiões que visita.

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Sem opinião formada

17. Enquanto turista, seria um potencial utilizador dessa aplicação no seu smartphone ou tablet? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Talvez

A sua opinião sobre a importância da elevação da tradição nacional, ao nível do Turismo

18. Considera importante que cada região procure criar elos de ligação entre a sua tradição e os seus turistas? *

Por exemplo, através da criação de um "souvenir" (lembrança) de amostras de produtos tradicionais.

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Sem opinião formada

19. Enquanto turista, seria um potencial comprador desse "souvenir"? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não
- Talvez

Outras informações

Fale-nos um pouco sobre si.

20. Género *

Mark only one oval.

- Feminino
- Masculino
- Other: _____

21. Idade *

22. Nacionalidade *

Indique-nos o seu país de origem.

23. Naturalidade *

Indique-nos a sua terra natal.

Powered by



Anexo 4. Entrevistas realizadas

Encontram-se abaixo transcritas as respostas obtidas na sequência da entrevista presencial dirigida ao Presidente da CMAS e da entrevista dirigida via e-mail à chefe do GAAET da CMAS.

Entrevista ao Presidente da CMAS

Q.1 (relaciona-se com o objetivo específico 1):

Relativamente ao novo mandato (quadriénio 2017-2020), quais são as linhas estratégicas traçadas para a área do Turismo no concelho de Alcácer do Sal?

R: O primeiro objetivo, para o Turismo e para a Economia do concelho de Alcácer do Sal, é atrair novas pessoas, novos habitantes, preferencialmente pessoas mais capacitadas [entenda-se, em termos de *skills* em áreas estratégicas para o desenvolvimento do concelho]. Em segundo lugar, o município tem como objetivo aumentar, também quer para o Turismo quer para Economia, o volume de negócios, ou seja, fomentar aquilo que as empresas ou que os empresários em nome individual conseguem realizar. O terceiro objetivo, este na componente turística, é aumentar o número de camas turísticas, uma vez que se trata de um elemento da oferta extraordinariamente importante para gerar riqueza nesta área. É notória a procura que existe, não só na cidade de Alcácer, mas também na vila do Torrão, na Comporta, mas é também nítida a falta de oferta nestas zonas no que respeita ao alojamento. O quarto objetivo é continuar a qualificar o território de Alcácer do Sal como um município ecológico, acessível, que valoriza a sua história património e tradições e que eleva os seus produtos endógenos e os transforma em mais-valias para as suas gentes. Destaca-se o arroz, uma vez que em Alcácer do Sal é produzido 30% do total do arroz de produção nacional.

Alcácer do Sal tem 800 anos de história e um património riquíssimo. Tem recursos de destaque como o rio Sado, o estuário do Sado, campos a perder de vista, a costa atlântica pertíssimo das suas terras e a área metropolitana de Lisboa, que constitui um mercado potencial de cerca de cinco milhões de habitantes, a menos de uma hora de viagem. É essencial aproveitar estas mais-valias e gerar riqueza cultural, económica e social, para o território e para a população.

Q.2 (relacionada com o objetivo específico 2):

Que tipo de apoios é que a CMAS pretende disponibilizar ao nível do empreendedorismo (criação de empresas, desenvolvimento de ideias de negócio), nomeadamente no que respeita a Projetos na área do Turismo?

R: Quanto ao tipo de apoios, para o atual mandato, existe um compromisso que vai ser desenvolvido e que consiste num programa de incentivo ao empreendedorismo, que ainda não foi apresentado publicamente mas que se encontra já a ser estruturado, intitulado “Investimento Mais”. Este programa é especialmente direcionado para jovens empresários, preferencialmente os oriundos do concelho de Alcácer do Sal. O executivo pretende transformar um edifício que detém (Pomba Cúpidos, Açougues) na primeira *start up* em Alcácer, um espaço de acolhimento para jovens empresários em nome individual que pretendam avançar com o seu negócio, e que para além de servir como “ninho de empresas” disponibilizará importantes redes de dados e de comunicação com linhas verdes, azuis ou abertas no domínio bancário/dos financiamentos, de ligação ao IAPMEI, a agências de desenvolvimento regional, à ADL, entre outras, no sentido de os jovens empresários poderem ter estímulos para o seu progresso.

Existem atualmente alguns projetos a serem acompanhados pelo município, nomeadamente, projetos de turismo em espaço rural, que consistirão na transformação de atuais Montes e na modificação da sua forma de uso para acolhimento em alojamento local, que é uma área de negócio que se tem vindo a desenvolver em vários pontos do Alentejo. Considero que Alcácer está um pouco insipiente neste aspeto, e pretendemos assim, em articulação com a ADL, poder ter alguns projetos (quer os que já se encontram em fase de planeamento quer outros potenciais).

Q.3 (relacionada com o objetivo específico 3):

Na sequência da revisão ao PDM, cuja versão definitiva foi aprovada no final do passado mês de Setembro, de que forma é que este documento pode contribuir, quer em termos de estratégia quer em termos de operacionais, tanto no âmbito público como no privado, para o desenvolvimento da atividade turística do concelho?

R: A revisão do PDM permitiu desobstruir um conjunto elevado de constrangimentos que existiam com o anterior PDM, nomeadamente, existia um limite mínimo de distância entre empreendimentos turísticos de cinco quilómetros, neste momento já não existe essa limitação; existia um limite máximo do número de camas

turísticas que deixou também de existir; e foram criadas condições para a construção de empreendimentos turísticos fora do perímetro urbano.

Em janeiro de 2018 vai dar início a construção de um Hotel de quatro estrelas na cidade de Alcácer do Sal e existem outros interesses de investimento em unidades hoteleiras, particularmente na Comporta, que poderão já beneficiar do fim de alguns constrangimentos associados à revisão do PDM.

Q.4 (relacionada com o objetivo específico 4):

Uma das linhas de operação sugeridas no PDM é a criação de uma marca própria, “Alcácer”, para reconhecimento dos produtos do artesanato e gastronomia da região e do património histórico local. Faz parte dos objetivos municipais avançar com este projecto? Qual o grau de interesse do município, e potencial apoio, relativamente a um projecto privado que vise a criação e desenvolvimento desta marca?

De forma inerente, a ideia da criação da marca pressupõe a existência de uma app “Alcácer” de interação entre o concelho e o turista. Em representação do seu executivo, qual a sua opinião em relação à modernização da experiência turística em Alcácer do Sal através da conectividade com dispositivos móveis, introduzindo o conceito de “Turismo 2.0” no concelho?

R: Antes de mais é importante referir que, em termos de Promoção do território, o município investiu bastante, e bem, com o filme turístico de alto nível sobre Alcácer do Sal, que continua a ser premiado com primeiros e segundos lugares internacionalmente e que vai estar presente no Festival de Cannes, na área do cinema publicitário, neste caso em particular direcionado para o turismo. Em todo o mundo, e através de todos estes festivais, Alcácer do Sal está a ser promovida, e o retorno deste grande investimento será muito forte.

Na tomada de posse deste executivo, prometemos para os primeiros cem dias a criação de um sistema que permita ao turista chegar a Alcácer e ter alguns pontos de conexão com a componente histórica e turística do município. Até janeiro de 2018, pontos turísticos na cidade de Alcácer do Sal, como a Praça Pedro Nunes, a Praça Luís de Camões, a zona do Parque de Feiras e Exposições e o Pavilhão Gimnodesportivo, e na vila do Torrão, terão interatividade *online* que permitirá partilhar informações culturais e turísticas com os visitantes através dos dispositivos móveis.

Relativamente à marca Alcácer, acredito que poderá vir a ser uma marca que por si só tem que ser “a bússola”, mas penso que terão que ser escolhidas prioridades no que

respeita aos produtos locais. E, nesse sentido, a maior prioridade deverá ser o arroz. Este produto endógeno de Alcácer do Sal tem que exigir um investimento muito focado e concentrado, em sinergia com a associação de agricultores e com as organizações de produtores do concelho: a Saprosado e a Aparroz. Tendo em conta que produzimos 30% do arroz nacional, queremos transformar a marca “Arroz de Alcácer” numa marca internacional, que afirme o município como a grande capital do arroz. Daqui poderão advir festivais de gastronomia associados e artesanato associado ao arroz, por exemplo à semelhança do que se faz em países como o Japão e a China que aproveitam o bago do arroz para a bijuteria, a palha do arroz como matéria-prima para a escultura, entre outras formas de arte criativa. Queremos assim colocar o arroz na rota da cultura, da gastronomia e do reconhecimento.

Q.5 (relacionada com o objetivo específico 5):

Na sequência do nascimento da marca “Alcácer”, surge a oportunidade de criação de uma Box de produtos regionais (“Alcácer inBox”), com o objetivo de levar ao turista, de uma forma direta e simples, uma amostra da tradição gastronómica e artesanal do concelho. O objetivo é que a Box seja comercializada em pontos estratégicos do concelho, tenha um QR Code de interação com a app “Alcácer” e sirva também como souvenir de representação do município em feiras e certames, nacionais e internacionais. De acordo com a sua experiência profissional e enquanto decision-maker máximo do município, qual é a sua opinião em relação à ideia apresentada?

R: Faz todo o sentido a ideia da criação da Box de artigos endógenos, com uma linha “Alcácer” trabalhada em termos de marketing e comunicação, que tem que ser convergente com a linha das próprias marcas individuais alcacerenses, que têm desenvolvido imenso a sua imagem, embalagem e mensagem, com o objetivo de avançar no mercado interno e externo (como por exemplo, o arroz da Herdade de Portocarro, os vinhos da Herdade da Comporta e o azeite de Vale D’Arca no Torrão. Assim, a linha “Alcácer” como forma de agregação turística dos produtos endógenos, alinhada com a marca “Arroz de Alcácer”, poderiam potenciar a elevação dos produtos tradicionais alcacerenses. [Ressalvou-se que a criação desta marca não concorre de forma nenhuma com as marcas locais já criadas, para diversos produtos endógenos, sendo que a missão passa exactamente por criar uma marca territorial (e não uma marca de produto) que sirva como meio de promoção dos produtos oriundos do território. Esta mensagem foi bem entendida pelo entrevistado, que demonstrou total concordância com a ideia apresentada.]

Q.6 (relacionada com o objetivo específico 6):

Para finalizar, e em termos da globalidade da ideia apresentada, considera que existe viabilidade para algum tipo de apoio financeiro, ou de outra natureza, por parte do município?

R: Com certeza que a ideia apresentada seria bem recebida pelo município, que estaria disponível para analisar o projecto, dar algum tipo de apoio ao nível do empreendedorismo de valorização de produtos endógenos e de estratégias de desenvolvimento de base local (as chamadas DLBC²⁵), fornecer contactos de financiamento e concluir sobre o enquadramento do Projeto na linha de rumo do município de Alcácer do Sal.

Entrevista à Chefe do GAAET da CMAS

Q.1 (relacionada com o objetivo específico 1):

Quais são os mecanismos de divulgação dos produtos tradicionais alcacerenses para o exterior (nacional e internacional), utilizados pelo município?

R: “A autarquia tem feito um esforço no sentido de promover os seus produtos fora do concelho, em território nacional, mas também fora do país. Assim participamos em algumas feiras de promoção turística, sendo o ponto mais alto a Bolsa de Turismo de Lisboa. Para além disso a ERT do Alentejo e Ribatejo participa em vários certames internacionais promovendo todo o território, dando ênfase a determinados produtos que marcam as regiões e as tornam únicas, como é o caso do pinhão, chamado de ouro do Alentejo. É ainda o caso do cais palafítico da Carrasqueira que corre mundo e é conhecido por um dos mais bonitos pores-do-sol do mundo.

A autarquia está neste momento a estudar a possibilidade de promover enquanto produto turístico iniciativas ligadas ao arroz, quer a nível nacional quer internacional,

²⁵ *O Desenvolvimento Local de Base Comunitária (DLBC) é uma abordagem territorial, através da qual são implementadas Estratégias de Desenvolvimento Local (EDL) concebidas por Grupos de Ação Local (GAL) com um estreita ligação ao tecido social, económico e institucional de cada território, visando o desenvolvimento, diversificação e competitividade da economia e a melhoria das condições de vida das populações.* **Fonte:** <http://www.centro.portugal2020.pt/index.php/dlbc-desenvolvimento-local-de-base-comunitaria>, acedido a 07set17.

para que os produtores de arroz se sintam mais valorizados e consigam melhores preços para o seu produto que é de elevadíssima qualidade.”

Q.2 (relacionada com o objetivo específico 2):

Ao longo da sua carreira profissional, quer na CMAS que anteriormente, já teve contacto com algum projecto de criação de uma marca de promoção de um território? Que benefícios acredita que poderiam advir? De que forma é que o GAAET poderia operar no sentido de apoiar a criação de uma marca própria “Alcácer”?

R: “Na minha carreira profissional tive o privilégio de pegar numa tradição quase perdida e torna-la num produto turístico de referência. Começou da seguinte forma: em Alcáçovas a doçaria teve sempre uma grande importância. Não se trata de uma doçaria conventual, pois ali não existiram conventos femininos, mas sim de uma doçaria palaciana, proveniente das casas apalaçadas e das famílias abastadas que se inspiravam nas receitas conventuais e criavam as suas próprias receitas. Muitas das cozinheiras destas casas não tinham acesso às receitas, muitas delas porque não sabiam ler, outras porque lhes eram explicadas na hora as receitas e embora as pudessem decorar dificilmente tinham os produtos disponíveis para fazer as receitas, com muitos ovos, muito açúcar e amêndoa, gila etc. Assim no ano 2000 já pouco havia quem fizesse o bolo real, o bolo tão bom como tão bom, o conde de Alcáçovas e a enxovalhada. Quando cheguei à camara de Viana do Alentejo apercebendo-me disto pensei que era importante não deixar desaparecer as receitas e organizei aquela que foi a 1ª Mostra de Doçaria de Alcáçovas. Esta teve um êxito enorme e as doceiras que apareceram venderam tudo e trabalharam de dia e noite durante 3 dias e venderam mais e mais.

Uma destas doceiras trabalhava com o seu pai numa pequena padaria, percebeu que tinha aqui um bom nicho de mercado e começou timidamente a fazer bolos. Hoje tem 3 empresas de confecção de doces, salgados, compotas e refeições pré-confeccionadas. Emprega mais de 60 pessoas, é uma das maiores entidades empregadoras do concelho e leva diariamente os seus produtos e o nome de Alcáçovas às maiores lojas gourmets do país, com maior expressão em Lisboa, mas também um pouco por todo o país.

Era meu objetivo certificar a doçaria de Alcáçovas e fortalecer a marca da doçaria de Alcáçovas, pois apesar de não existir uma marca oficial, esta já é conhecida do público. Em Alcácer estamos a iniciar alguma coisa parecida...mas ainda não podemos divulgar muito.

Creio que é o sonho de qualquer técnico fazer do território onde trabalha um local de referência, conhecido pelo seu património, mas especialmente por aquilo que são as suas raízes, a sua essência, que são os saberes populares. Alcácer neste momento corre o risco de perder para sempre as receitas do Convento Aracueli, visto que o livro se encontra nas mãos de uma família que não quer disponibilizar estes saberes. Para além da Doçaria, há outros saberes fazer que não podemos deixar desaparecer, são a identidade de um povo e com ela podemos marcar a diferença. Criara com estes saberes um novo produto turístico.

Assim cabe ao turismo tomar medidas para fazer renascer estes saberes, valorizá-los e posteriormente torná-los numa marca de Alcácer. Como é que se faz? Faz-se organizando certames que valorizam os produtos da terra que envolvem as pessoas certas, que se entusiasmam e querem mostrar que fazem melhor que o outro e que ao envolverem-se mesmo sem revelar tudo estão a mostrar o que se sabem.”

Q.3 (relacionada com o objetivo específico 3):

Ao longo da sua carreira profissional, quer na CMAS que anteriormente, já teve contacto com algum projecto de desenvolvimento de uma app de interação entre turistas e um território? Que benefícios acredita que poderiam advir? De que forma é que o GAAET poderia operar no sentido de apoiar a criação de uma app “Alcácer”?

R: “Durante a minha carreira profissional não tive qualquer contacto com a aplicação de novas apps e sou extremamente crítica em relação às mesmas. Não sou fundamentalista, nem creio que deixem de existir apps que facilitem a procura de informação, sou crítica porque está a acontecer um fenómeno de deixar de procurar o contacto com os profissionais que lhes podem dar muito mais informação que uma app, está a acontecer o fenómeno das pessoas andarem nos museus e nas ruas de um determinado local sem olharem à sua volta, olhando apenas para o ecrã do telemóvel. É quase ridículo que alguém venha até Alcácer e não olhe o rio, não fale com as vendedoras de camarão, não contacte com os profissionais de turismo, que lhes indicam os becos e as ruelas, que lhes explicam os enfeites das ruas de S. João. Acho que devemos criar atractivos para nos visitarem, mas com o cuidado que estas coisas merecem.”

Q.4 (relacionada com o objetivo específico 4):

A ideia principal deste Projeto é a criação de Boxes de artigos regionais (“Alcácer inBox”), quer da gastronomia quer do artesanato, como forma de souvenir para os turistas. De que forma é que o GAAET poderia operar no sentido de apoiar a criação das Boxes?

R: “O Posto de Turismo e a Cripta estão neste momento a fazer inquéritos aos visitantes, no sentido de os conhecermos melhor, saber o que procuram, quantos dias ficam em média, que idades têm, de onde vêm e para onde vão, que formação têm, etc. etc. etc.. Com estes dados será mais fácil criar produtos que vão de encontro aquilo que os turistas podem vir a procurar, sejam boxes de alojamento, de experiencias, de circuitos temáticos, de aventura ou o que for de encontro aos seus gostos.

Nós já usamos nas feiras alguns vouchers de oferta aos turistas, usamos em regra o sistema de preenchimentos de cupões e habilitam-se a boxes de ofertas, nós ficamos a saber, quem são aquelas pessoas, onde moram, o seu endereço electrónico e número de telemóvel. Promover Alcácer fica assim mais fácil.”

Q.5 (relacionada com o objetivo específico 5):

De que forma é que a CMAS apoia os projetos empreendedores, nomeadamente os relacionados com o desenvolvimento turístico e com o relevo da tradição alcacerense, nas suas diversas formas de manifestação?

R: “A CMAS apoia sempre e desde a primeira hora todos e quaisquer projetos sérios que tenham como objetivo trazer gente a Alcácer e que ajudem a desenvolver economicamente esta terra. Existiu um claro desinvestimento de Alcácer num passado não muito longínquo que nos deixa angustiados ao percorrer a zona histórica, a chamada rua direita. “

Q.6 (relacionada com o objetivo específico 6):

Para finalizar, e em termos da globalidade da ideia apresentada, considera que existe viabilidade para algum tipo de apoio logístico, ou de outra natureza, por parte do município?

R: “Na minha opinião a autarquia tem sempre interesse em apoiar projetos que possam promover e divulgar Alcácer. No entanto estas decisões não me competem a mim, quando muito emito parecer sobre algum negócio em concreto.”

Anexo 5. Quadros o Plano Financeiro

Todos os quadros deste anexo foram elaborados com base num modelo disponibilizado pelo IAPMEI em <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>.

Pressupostos

Os pressupostos gerais considerados para o negócio foram os seguintes:

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2017
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	20,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	8,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	11,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	3,50%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	20,00%
Beta U de empresas de referência	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

Previsões e cálculos

Volume de Negócios

As vendas dos três tamanhos de Box foram estimadas como se segue:

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Produto A *	74.950	78.698	82.632	86.764	95.440	104.984
Quantidades vendidas	5.000	5.250	5.513	5.788	6.367	7.004
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5,00%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99
Produto B *	62.475	65.599	72.159	86.590	108.238	135.297
Quantidades vendidas	2.500	2.625	2.888	3.465	4.331	5.414
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5,00%	10,00%	20,00%	25,00%	25,00%
Preço Unitário	24,99	24,99	24,99	24,99	24,99	24,99
Produto C *	39.990	41.990	46.188	55.426	69.283	86.603
Quantidades vendidas	1.000	1.050	1.155	1.386	1.733	2.166
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5,00%	10,00%	20,00%	25,00%	25,00%
Preço Unitário	39,99	39,99	39,99	39,99	39,99	39,99
Produto D *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	177.415	186.286	200.979	228.780	272.961	326.885

Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

Os custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) dos três tamanhos de Box foram estimados como se segue:

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MERCADO NACIONAL		118.881	124.825	134.750	153.643	183.595	220.188
Produto A *	35,00%	48.718	51.153	53.711	56.397	62.036	68.240
Produto B *	32,50%	42.171	44.279	48.707	58.448	73.061	91.326
Produto C *	30,00%	27.993	29.393	32.332	38.798	48.498	60.622
Produto D *							
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		118.881	124.825	134.750	153.643	183.595	220.188
IVA	23,00%	27.343	28.710	30.993	35.338	42.227	50.643
TOTAL CMVMC + IVA		146.224	153.535	165.743	188.981	225.822	270.831

Fornecimentos e Serviços Externos

Os fornecimentos e serviços externos projetados para os anos 2017 a 2022 são os seguintes:

TOTAL FSE	5.520,00	11.592,00	12.171,60	13.388,76	13.388,76	13.388,76
IVA	345,30	725,13	761,39	837,53	837,53	837,53
FSE + IVA	5.865,30	12.317,13	12.932,99	14.226,29	14.226,29	14.226,29

Custos com Pessoal

Os gastos com o pessoal para os cinco anos em análise são apresentados no seguinte quadro resumo:

QUADRO RESUMO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Remunerações						
Órgãos Sociais	8.400	8.400	9.800	10.290	12.790	15.805
Pessoal	10.500	18.900	22.050	23.153	36.015	37.816
Encargos sobre remunerações	4.489	6.484	7.564	7.943	11.591	12.735
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	945	1.365	1.593	1.672	2.315	2.431
Gastos de acção social	3.282	3.282	3.282	3.282	4.375	4.375
Outros gastos com pessoal	500	500				
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	28.115	38.930	44.288	46.339	67.087	73.162

Fundo de Maneio

O investimento em fundo de maneio apurado foi o seguinte:

Investimento em Fundo Maneio Necessário						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Clientes						
Inventários	4.953	5.201	5.615	6.402	7.650	9.174
Estado						
*						
*						
TOTAL	7.453	7.701	8.115	8.902	10.150	11.674
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	12.674	13.821	14.890	16.934	20.004	23.755
Estado	3.833	4.485	4.750	5.299	6.520	7.831
*						
TOTAL	16.507	18.306	19.639	22.233	26.524	31.586
Fundo Maneio Necessário	-9.054	-10.604	-11.525	-13.332	-16.374	-19.911
Investimento em Fundo de Maneio	-9.054	-1.551	-920	-1.807	-3.042	-3.537

Investimento

O investimento acumulado em ativos fixos tangíveis e intangíveis apurado foi o seguinte:

Valores Acumulados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000	3.000
Equipamento de Transporte	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Equipamento Administrativo	1.500	1.500	1.500	1.500	2.500	2.500
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	23.500	23.500	23.500	23.500	25.500	25.500
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	500	500	500	500	1.000	1.000
Propriedade industrial	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Outros activos intangíveis	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Total Activos Intangíveis	13.000	13.000	13.000	13.000	13.500	13.500
Total	36.500	36.500	36.500	36.500	39.000	39.000

As depreciações foram calculadas como se segue:

Depreciações & Amortizações acumuladas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	2.775	8.325	13.875	19.425	22.800	23.525
Activos Intangíveis	2.000	6.000	10.000	12.250	12.917	13.333
TOTAL	4.775	14.325	23.875	31.675	35.717	36.858

Os valores de investimento refletidos no Balanço são os seguintes:

Valores Balanço	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	20.725	15.175	9.625	4.075	2.700	1.975
Activos Intangíveis	11.000	7.000	3.000	750	583	167
TOTAL	31.725	22.175	12.625	4.825	3.283	2.142

Financiamento

Os quadros seguintes representam as necessidades de financiamento do projecto:

Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investimento	27.446	-1.551	-920	-1.807	-542	-3.537
Margem de segurança	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Necessidades de financiamento	28.800	-1.600	-1.000	-1.900	-600	-3.700

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos	17.382	6.995	5.770	9.385	2.549	9.913
Capital	1.000			1.000		
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	40.000					
Subsídios						
TOTAL	58.382	6.995	5.770	10.385	2.549	9.913

N.º de anos reembolso	4,00
Taxa de juro associada	3,50%
N.º anos de carência	1,50

2017						
Capital em dívida (início período)	40.000	40.000	40.000	30.000	20.000	10.000
Taxa de Juro	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Juro Anual	700	1.400	1.400	1.050	700	350
Reembolso Anual			10.000	10.000	10.000	10.000
Imposto Selo (0,4%)	3	6	6	4	3	1
Serviço da dívida	703	1.406	11.406	11.054	10.703	10.351
Valor em dívida	40.000	40.000	30.000	20.000	10.000	

Break-even-point

O ponto crítico operacional foi calculado como se segue:

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	177.415,00	186.285,75	200.979,45	228.780,48	272.961,01	326.885,20
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	118.881,13	124.825,18	134.750,03	153.643,38	183.594,74	220.187,98
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	58.533,88	61.460,57	66.229,42	75.137,10	89.366,27	106.697,22
Ponto Crítico	116.420,76	182.077,84	200.313,59	205.610,45	258.150,04	268.659,67

Cash-flows

Os *cash-flows* operacionais são como indicado no quadro seguinte:

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	12.607	-2.555	-3.780	1.585	-1.493	8.771
Depreciações e amortizações	4.775	9.550	9.550	7.800	4.042	1.142
Provisões do exercício						
	17.382	6.995	5.770	9.385	2.549	9.913
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	9.054	1.551	920	1.807	3.042	3.537
CASH FLOW de Exploração	26.436	8.545	6.690	11.192	5.591	13.450
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-36.500				-2.500	
Free cash-flow	-10.064	8.545	6.690	11.192	3.091	13.450
CASH FLOW acumulado	-10.064	-1.519	5.172	16.364	19.455	32.906

Balanço

Da análise das contas patrimoniais, foi elaborado o seguinte Balanço Previsional:

Balço Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
Activo Não Corrente	31.725	22.175	12.625	4.825	3.283	2.142
Activos fixos tangíveis	20.725	15.175	9.625	4.075	2.700	1.975
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	11.000	7.000	3.000	750	583	167
Investimentos financeiros						
Activo corrente	40.838	44.576	39.329	41.651	34.914	41.730
Inventários	4.953	5.201	5.615	6.402	7.650	9.174
Clientes	-4.364	-8.947	-13.891	-19.519	-26.234	-34.275
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	40.249	48.322	47.606	54.768	53.498	66.831
TOTAL ACTIVO	72.563	66.751	51.954	46.476	38.197	43.872
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		12.045	7.445	1.315	2.242	-326
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	12.045	-4.600	-6.130	927	-2.569	10.612
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	13.045	8.445	2.315	4.242	1.674	12.286
PASSIVO						
Passivo não corrente	40.000	40.000	30.000	20.000	10.000	
Provisões						
Financiamentos obtidos	40.000	40.000	30.000	20.000	10.000	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	19.518	18.306	19.639	22.233	26.524	31.586
Fornecedores	12.674	13.821	14.890	16.934	20.004	23.755
Estado e Outros Entes Públicos	6.844	4.485	4.750	5.299	6.520	7.831
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	59.518	58.306	49.639	42.233	36.524	31.586
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	72.563	66.751	51.954	46.476	38.197	43.872

Demonstração de Resultados

Da análise dos proveitos e gastos, foi elaborada a seguinte DR Previsional:

Demonstração de Resultados Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	177.415	186.286	200.979	228.780	272.961	326.885
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	118.881	124.825	134.750	153.643	183.595	220.188
Fornecimento e serviços externos	5.520	11.592	12.172	13.389	13.389	13.389
Gastos com o pessoal	28.115	38.930	44.288	46.339	67.087	73.162
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	4.364	4.583	4.944	5.628	6.715	8.041
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	20.534	6.356	4.825	9.782	2.176	12.105
Gastos/reversões de depreciação e amortização	4.775	9.550	9.550	7.800	4.042	1.142
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	15.759	-3.194	-4.725	1.982	-1.866	10.964
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	703	1.406	1.406	1.054	703	351
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	15.056	-4.600	-6.130	927	-2.569	10.612
Imposto sobre o rendimento do período	3.011					
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	12.045	-4.600	-6.130	927	-2.569	10.612

Plano de financiamento e indicadores financeiros

O plano de financiamento resultante dos quadros anteriores é o seguinte:

Plano de Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	24.899	10.938	9.769	15.410	8.891	20.147
Capital Social (entrada de fundos)	1.000			1.000		
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	40.000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	9.054	1.551	920	1.807	3.042	3.537
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	74.952	12.489	10.690	18.216	11.933	23.684
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	36.500				2.500	
Inv. Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		3.011				
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos			10.000	10.000	10.000	10.000
Encargos Financeiros	703	1.406	1.406	1.054	703	351
Total das Aplicações	37.203	4.417	11.406	11.054	13.203	10.351
Saldo de Tesouraria Anual	37.749	8.072	-716	7.162	-1.270	13.333
Saldo de Tesouraria Acumulado	37.749	45.822	45.106	52.268	50.998	64.331
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	37.749	45.822	45.106	52.268	50.998	64.331
Soma Controlo						

Da análise financeira do projeto foram apurados os seguintes valores para os principais indicadores financeiros:

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		5%	8%	14%	19%	20%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	7%	-2%	-3%	0%	-1%	3%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI)	17%	-7%	-12%	2%	-7%	24%
Rendibilidade do Activo	22%	-5%	-9%	4%	-5%	25%
Rotação do Activo	244%	279%	387%	492%	715%	745%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	92%	-54%	-265%	22%	-153%	86%
INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	18%	13%	4%	9%	4%	28%
Solvabilidade Total	122%	114%	105%	110%	105%	139%
Cobertura dos encargos financeiros	2242%	-227%	-336%	188%	-265%	3120%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	2,09	2,44	2,00	1,87	1,32	1,32
Liquidez Reduzida	1,84	2,15	1,72	1,59	1,03	1,03
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	53.014	49.869	54.058	61.748	75.978	93.308
Grau de Alavancagem Operacional	336%	-1561%	-1144%	3116%	-4072%	851%
Grau de Alavancagem Financeira	105%	69%	77%	214%	73%	103%

Avaliação

A avaliação global do projeto é apresentada na tabela seguinte.

Avaliação do Projeto / Empresa

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-10.064	8.545	6.690	11.192	3.091	13.450	-5.008
Taxa de actualização $R_u = R_f + B_u^*(R_m - R_f)$	23,50%	23,50%	23,50%	23,50%	23,50%	23,50%	23,50%
Factor de actualização	1,00	1,235	1,525	1,884	2,326	2,873	-
Fluxos actualizados	-10.064	6.919	4.387	5.942	1.329	4.682	-1.743
Fuxos atualizados acumulados	-10.064	-3.145	1.242	7.184	8.513	13.194	11.451
Valor Actual Líquido (VAL)	11.451						
Taxa Interna de Rentabilidade	75,59%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	2 Anos						

Apêndices

Apêndice 1. Declarações de consentimento e autorização

Declaração de consentimento do Presidente da CMAS



Declaração de consentimento

Dados de identificação

Título do Projeto: Plano de Negócios - *Alcácer inBox*

Pesquisador Responsável: Ana Catarina Eustáquio da Costa Freitas

Nome do Participante: Vítor Proença

Cargo do Participante: Presidente da Câmara Municipal de Alcácer do Sal

Na sequência do pedido que me foi feito pelo pesquisador responsável acima nomeado, de realização de uma entrevista presencial no âmbito do Projeto acima referido, **declaro ter sido informado dos pontos abaixo e concordo em participar, de forma voluntária, nesse Projeto.**

1. A minha participação nesta pesquisa consistirá numa entrevista presencial, na qualidade de entrevistado, que será dirigida pelo pesquisador responsável acima nomeado. A entrevista terá uma duração aproximada de 30 minutos e o seu conteúdo está totalmente relacionado com o desenvolvimento do Turismo no concelho de Alcácer do Sal e a aposta nos produtos endógenos da região.

2. Fui informado que são objectivos específicos da entrevista os seguintes: (1) perceber quais as linhas estratégicas traçadas para a área do Turismo no quadriénio 2017-2020; (2) perceber de que forma a CMAS apoia os projectos relacionados com o desenvolvimento turístico e com o relevo da tradição alcacerense, nas suas diversas formas de manifestação; (3) enquadrar a área do Turismo no Plano Diretor Municipal, revisto no ano 2017, e perceber de que forma este documento pode contribuir, quer em termos de estratégia quer em termos de operacionais, tanto no âmbito público como no privado, para o desenvolvimento da atividade turística do concelho; (4) expor o cenário

Plano de Negócios *Alcácer inBox*
[6201] Mestrado em Gestão / MBA
Ana Catarina E. C. Freitas, mestrando nº1500905


1

da criação de uma marca própria “Alcácer”, para reconhecimento imediato dos produtos do artesanato e gastronomia da região e do património histórico local, referir as potencialidades do desenvolvimento de uma *app* interativa entre o concelho e o turista, e perceber o grau de interesse do município e o potencial apoio futuro ao projecto; (5) expor o cenário da criação de uma Box de produtos regionais (“Alcácer inBox”), como forma de levar ao turista uma amostra da tradição gastronómica e artesanal do concelho, e perceber o grau de interesse do município e o potencial apoio futuro ao projecto; e (6) concluir acerca da viabilidade da ideia global do Projeto, em termos de apoio financeiro do município.

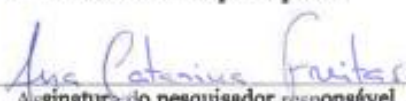
3. Fui informado de que o meu nome será revelado, na sequência da divulgação do cargo profissional que ocupo.
4. Fui também informado de que, se eu desejar, terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo realizado.
5. Tenho conhecimento da não existência de qualquer custo ou benefício próprios decorrentes da minha participação na investigação.
6. Tenho também conhecimento que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para os fins desta pesquisa.

Para qualquer esclarecimento adicional, entrar por favor em contato com Ana Catarina E. C. Freitas, investigadora responsável pela pesquisa, através do endereço de e-mail acfreitas23@gmail.com.

Alcácer do Sal, 04 de Setembro de 2017.

* 

Assinatura do participante



Assinatura do pesquisador responsável

Declaração de autorização do Presidente da CMAS



Declaração de autorização

Dados de identificação

Título do Projeto: Plano de Negócios - *Alcácer inBox*

Pesquisador Responsável: Ana Catarina Eustáquio da Costa Freitas

Nome do Entrevistado: Vítor Proença

Cargo do Entrevistado: Presidente da Câmara Municipal de Alcácer do Sal

Na sequência da entrevista que me foi dirigida presencialmente, no dia 3 de novembro de 2017, no Gabinete da Presidência da Câmara Municipal de Alcácer do Sal, entre as 15h30m e as 16h, enquanto Presidente da Câmara Municipal de Alcácer do Sal e *decision-maker* máximo deste município, pelo pesquisador responsável acima nomeado, e na sequência do Projeto por ele desenvolvido, **declaro que os conteúdos transcritos abaixo estão de acordo com as respostas que eu forneci nessa entrevista e que autorizo a publicação dos mesmos, no âmbito do Projeto acima referido.**

Questão 1.

Relativamente ao novo mandato (quadriénio 2017-2020), quais são as linhas estratégicas traçadas para a área do Turismo no concelho de Alcácer do Sal?

R: O primeiro objetivo, para o Turismo e para a Economia do concelho de Alcácer do Sal, é atrair novas pessoas, novos habitantes, preferencialmente pessoas mais capacitadas [entenda-se, em termos de skills em áreas estratégicas para o desenvolvimento do concelho]. Em segundo lugar, o município tem como objetivo aumentar, também quer para o Turismo quer para Economia, o volume de negócios, ou seja, fomentar aquilo que as empresas ou que os empresários em nome individual conseguem realizar. O terceiro objetivo, este na componente turística, é aumentar o

Plano de Negócios *Alcácer inBox*
[6201] Mestrado em Gestão / MGA
Ana Catarina E. C. Freitas, matriculado nº1500905

número de camas turísticas, uma vez que se trata de um elemento da oferta extraordinariamente importante para gerar riqueza nesta área. É notória a procura que existe, não só na cidade de Alcácer, mas também na vila do Torrão, na Comporta, mas é também nítida a falta de oferta nestas zonas no que respeita ao alojamento. O quarto objetivo é continuar a qualificar o território de Alcácer do Sal como um município ecológico, acessível, que valoriza a sua história património e tradições e que eleva os seus produtos endógenos e os transforma em mais-valias para as suas gentes. Destaca-se o arroz, uma vez que em Alcácer do Sal é produzido 30% do total do arroz de produção nacional.

Alcácer do Sal tem 800 anos de história e um património riquíssimo. Tem recursos de destaque como o rio Sado, o estuário do Sado, campos a perder de vista, a costa atlântica pertíssimo das suas terras e a área metropolitana de Lisboa, que constitui um mercado potencial de cerca de cinco milhões de habitantes, a menos de uma hora de viagem. É essencial aproveitar estas mais-valias e gerar riqueza cultural, económica e social, para o território e para a população.

Questão 2.

Que tipo de apoios é que a CMAS pretende disponibilizar ao nível do empreendedorismo (criação de empresas, desenvolvimento de ideias de negócio), nomeadamente no que respeita a Projetos na área do Turismo?

R: Quanto ao tipo de apoios, para o atual mandato, existe um compromisso que vai ser desenvolvido e que consiste num programa de incentivo ao empreendedorismo, que ainda não foi apresentado publicamente mas que se encontra já a ser estruturado, intitulado “Investimento Mais”. Este programa é especialmente direcionado para jovens empresários, preferencialmente os oriundos do concelho de Alcácer do Sal. O executivo pretende transformar um edifício que detém (Pomba Cúpidos, Açougues) na primeira start up em Alcácer, um espaço de acolhimento para jovens empresários em nome individual que pretendam avançar com o seu negócio, e que para além de servir como “ninho de empresas” disponibilizará importantes redes de dados e de comunicação com linhas verdes, azuis ou abertas no domínio bancário/dos financiamentos, de ligação ao IAPMEI, a agências de desenvolvimento regional, à ADL, entre outras, no sentido de os jovens empresários poderem ter estímulos para o seu progresso.

Existem atualmente alguns projetos a serem acompanhados pelo município, nomeadamente, projetos de turismo em espaço rural, que consistirão na transformação de atuais Montes e na modificação da sua forma de uso para acolhimento em alojamento local, que é uma área de negócio que se tem vindo a desenvolver em vários pontos do Alentejo. Considero que Alcácer está um pouco insipiente neste aspeto, e pretendemos assim, em articulação com a ADL, poder ter alguns projetos (quer os que já se encontram em fase de planeamento quer outros potenciais).

Questão 3.

Na sequência da revisão ao PDM, cuja versão definitiva foi aprovada no final do passado mês de Setembro, de que forma é que este documento pode contribuir, quer em termos de estratégia quer em termos de operacionais, tanto no âmbito público como no privado, para o desenvolvimento da atividade turística do concelho?

R: A revisão do PDM permitiu desobstruir um conjunto elevado de constrangimentos que existiam com o anterior PDM, nomeadamente, existia um limite mínimo de distância entre empreendimentos turísticos de cinco quilómetros, neste momento já não existe essa limitação; existia um limite máximo do número de camas turísticas que deixou também de existir; e foram criadas condições para a construção de empreendimentos turísticos fora do perímetro urbano.

Em janeiro de 2018 vai dar início a construção de um Hotel de quatro estrelas na cidade de Alcácer do Sal e existem outros interesses de investimento em unidades hoteleiras, particularmente na Comporta, que poderão já beneficiar do fim de alguns constrangimentos associados à revisão do PDM.

Questão 4.

Uma das linhas de operação sugeridas no PDM é a criação de uma marca própria, "Alcácer", para reconhecimento dos produtos do artesanato e gastronomia da região e do património histórico local. Faz parte dos objectivos municipais avançar com este projecto? Qual o grau de interesse do município, e potencial apoio, relativamente a um projecto privado que vise a criação e desenvolvimento desta marca?

De forma inerente à ideia da criação da marca, ponderou-se a existência de uma aplicação para smartphone/tablet – app "Alcácer" – de interacção entre o concelho e o

turista. Qual a sua opinião em relação à modernização da experiência turística em Alcácer do Sal através da conectividade com dispositivos móveis, introduzindo o conceito de "Turismo 2.0" no concelho?

R: Antes de mais é importante referir que, em termos de Promoção do território, o município investiu bastante, e bem, com o filme turístico de alto nível sobre Alcácer do Sal, que continua a ser premiado com primeiros e segundos lugares internacionalmente e que vai estar presente no Festival de Cannes, na área do cinema publicitário, neste caso particular direcionado para o turismo. Em todo o mundo, e através de todos estes festivais, Alcácer do Sal está a ser promovida, e o retorno deste grande investimento será muito forte.

Na tomada de posse deste executivo, prometemos para os primeiros cem dias a criação de um sistema que permita ao turista chegar a Alcácer e ter alguns pontos de conexão com a componente histórica e turística do município. Até janeiro de 2018, pontos turísticos na cidade de Alcácer do Sal, como a Praça Pedro Nunes, a Praça Luís de Camões, a zona do Parque de Feiras e Exposições e o Pavilhão Gimnodesportivo, e na vila do Torrião, terão interatividade online que permitirá partilhar informações culturais e turísticas com os visitantes através dos dispositivos móveis.

Relativamente à marca Alcácer, acredito que poderá vir a ser uma marca que por si só tem que ser "a bússola", mas penso que terão que ser escolhidas prioridades no que respeita aos produtos locais. E, nesse sentido, a maior prioridade deverá ser o arroz. Este produto endógeno de Alcácer do Sal tem que exigir um investimento muito focado e concentrado, em sinergia com a associação de agricultores e com as organizações de produtores do concelho: a Saposado e a Aparroz. Tendo em conta que produzimos 30% do arroz nacional, queremos transformar a marca "Arroz de Alcácer" numa marca internacional, que afirme o município como a grande capital do arroz. Daqui poderão advir festivais de gastronomia associados e artesanato associado ao arroz, por exemplo à semelhança do que se faz em países como o Japão e a China que aproveitam o bago do arroz para a bijuteria, a palha do arroz como matéria-prima para a escultura, entre outras formas de arte criativa. Queremos assim colocar o arroz na rota da cultura, da gastronomia e do reconhecimento.

Questão 5.

Na sequência do nascimento da marca “Alcácer”, surge também a oportunidade de criação de uma Box de produtos regionais (“Alcácer inBox”), com o objectivo de levar ao turista, de uma forma direta e simples, uma amostra da tradição gastronómica e artesanal do concelho. O objectivo é que a Box seja comercializada em pontos estratégicos do concelho, tenha um QR Code de interacção com a app “Alcácer” e sirva também como souvenir de representação do município em feiras e certames, nacionais e internacionais. De acordo com a sua experiência profissional e enquanto decision-maker máximo do município, qual é a sua opinião em relação à ideia apresentada?

R: Faz todo o sentido a ideia da criação da Box de artigos endógenos, com uma linha “Alcácer” trabalhada em termos de marketing e comunicação, que tem que ser convergente com a linha das próprias marcas individuais alcacerenses, que têm desenvolvido imenso a sua imagem, embalagem e mensagem, com o objetivo de avançar no mercado interno e externo (como por exemplo, o arroz da Herdade de Portocarro, os vinhos da Herdade da Comporta e o azeite de Vale D’Arca no Torrão. Assim, a linha “Alcácer” como forma de agregação turística dos produtos endógenos, alinhada com a marca “Arroz de Alcácer”, poderiam potenciar a elevação dos produtos tradicionais alcacerenses.

Questão 6:

Para finalizar, e tendo em conta a globalidade da ideia apresentada, considera que existe viabilidade para algum tipo de apoio ao Projeto, financeiro ou de outra natureza, por parte do município?


R: Com certeza que a ideia apresentada seria bem recebida pelo município, que estaria disponível para analisar o projecto, dar algum tipo de apoio ao nível do empreendedorismo de valorização de produtos endógenos e de estratégias de desenvolvimento de base local (as chamadas DLBC), fornecer contactos de financiamento e concluir sobre o enquadramento do Projeto na linha de rumo do município de Alcácer do Sal.

Para qualquer esclarecimento adicional, entrar por favor em contato com Ana Catarina E. C. Freitas, investigadora responsável pela pesquisa, através do endereço de e-mail acfreitas23@gmail.com.

Alcácer do Sal, ___ de novembro de 2017.



Assinatura do entrevistado



Assinatura do pesquisador responsável

Declaração de consentimento

Dados de identificação

Título do Projeto: Plano de Negócios - *Alcácer inBox*

Investigador Responsável: Ana Catarina Eustáquio da Costa Freitas

Nome do Participante: Rita Torres

Cargo do Participante: Chefe do Gabinete de Apoio às Atividades Económicas e Turismo da Câmara Municipal de Alcácer do Sal

Na sequência do pedido que me foi feito pelo investigador responsável acima nomeado, de realização de uma entrevista via e-mail no âmbito do Projeto acima referido, **declaro ter sido informado dos pontos abaixo e concordo em participar, de forma voluntária, nesse Projeto.**

1. A minha participação nesta pesquisa consistirá numa entrevista via e-mail, na qualidade de entrevistado e de acordo com o cargo profissional que ocupo na Câmara Municipal de Alcácer do Sal, que me será enviada pelo investigador responsável acima nomeado. O conteúdo da entrevista estará totalmente relacionado com o desenvolvimento do Turismo no concelho de Alcácer do Sal e a aposta nos produtos endógenos da região.

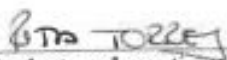
2. Fui informado que são objectivos específicos da entrevista os seguintes: (1) fazer um levantamento dos mecanismos de divulgação dos produtos tradicionais alcacerenses para o exterior (nacional e internacional), utilizados pelo município; (2) perceber de que forma a CMAS poderia operar no sentido de apoiar a criação de uma marca própria "Alcácer"; (3) avaliar o apoio que a CMAS poderia dar ao desenvolvimento de uma app que permitisse a interação entre os turistas e o património local; (4) avaliar o apoio que

a CMAS poderia dar à criação de Boxes de artigos regionais, como forma de souvenir para os turistas; (5) perceber de que forma a CMAS apoia os projectos relacionados com o desenvolvimento turístico e com o relevo da tradição alcacerense, nas suas diversas formas de manifestação e (6) concluir acerca da viabilidade da ideia, em termos de apoio logístico do município de Alcácer do Sal.

3. Fui informado de que o meu nome será revelado, na sequência da divulgação do cargo profissional que ocupo.
4. Fui também informado de que, se eu desejar, terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo realizado.
5. Tenho conhecimento da não existência de qualquer custo ou benefício próprios decorrentes da minha participação na investigação.
6. Tenho também conhecimento que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para os fins desta pesquisa.

Para qualquer esclarecimento adicional, entrar por favor em contato com Ana Catarina E. C. Freitas, investigadora responsável pela pesquisa, através do endereço de e-mail acfreitas23@gmail.com.

Alcácer do Sal, 1 de novembro de 2017.


Assinatura do participante


Assinatura do investigador responsável

Declaração de autorização

Dados de identificação

Título do Projeto: Plano de Negócios - *Alcácer inBox*

Investigador Responsável: Ana Catarina Eustáquio da Costa Freitas

Nome do Entrevistado: Rita Torres

Cargo do Entrevistado: Chefe do Gabinete de Apoio às Atividades Económicas e Turismo da Câmara Municipal de Alcácer do Sal

Na sequência da entrevista que me foi enviada por e-mail, no dia 3 de novembro de 2017, para resposta enquanto Chefe do Gabinete de Apoio às Atividades Económicas e Turismo da Câmara Municipal de Alcácer do Sal, pelo investigador responsável acima nomeado, e na sequência do Projeto por ele desenvolvido, **declaro que os conteúdos transcritos abaixo estão de acordo com as respostas que eu forneci via e-mail no dia 16 de novembro de 2017 e que autorizo a publicação dos mesmos, no âmbito do Projeto acima referido.**

Questão 1.

Quais são os mecanismos de divulgação dos produtos tradicionais alcacerenses para o exterior (nacional e internacional), utilizados pelo município?

R: “A autarquia tem feito um esforço no sentido de promover os seus produtos fora do concelho, em território nacional, mas também fora do país. Assim participamos em algumas feiras de promoção turística, sendo o ponto mais alto a Bolsa de Turismo de Lisboa. Para além disso a ERT do Alentejo e Ribatejo participa em vários certames internacionais promovendo todo o território, dando ênfase a determinados produtos que marcam as regiões e as tornam únicas, como é o caso do pinhão, chamado de ouro do

Alentejo. É ainda o caso do cais palafítico da Carrasqueira que corre mundo e é conhecido por um dos mais bonitos pores-do-sol do mundo.

A autarquia está neste momento a estudar a possibilidade de promover enquanto produto turístico iniciativas ligadas ao arroz, quer a nível nacional quer internacional, para que os produtores de arroz se sintam mais valorizados e consigam melhores preços para o seu produto que é de elevadíssima qualidade.”

Questão 2.

Ao longo da sua carreira profissional, quer na CMAS que anteriormente, já teve contacto com algum projecto de criação de uma marca de promoção de um território? Que benefícios acredita que poderiam advir? De que forma é que o GAAET poderia operar no sentido de apoiar a criação de uma marca própria “Alcácer”?

R: “Na minha carreira profissional tive o privilégio de pegar numa tradição quase perdida e torna-la num produto turístico de referência. Começou da seguinte forma: em Alcáçovas a doçaria teve sempre uma grande importância. Não se trata de uma doçaria conventual, pois ali não existiram conventos femininos, mas sim de uma doçaria palaciana, proveniente das casas apalaçadas e das famílias abastadas que se inspiravam nas receitas conventuais e criavam as suas próprias receitas. Muitas das cozinheiras destas casas não tinham acesso às receitas, muitas delas porque não sabiam ler, outras porque lhes eram explicadas na hora as receitas e embora as pudessem decorar dificilmente tinham os produtos disponíveis para fazer as receitas, com muitos ovos, muito açúcar e amêndoa, gila etc. Assim no ano 2000 já pouco havia quem fizesse o bolo real, o bolo tão bom como tão bom, o conde de Alcáçovas e a enxovalhada. Quando cheguei à camara de Viana do Alentejo apercebendo-me disto pensei que era importante não deixar desaparecer as receitas e organizei aquela que foi a 1ª Mostra de Doçaria de Alcáçovas. Esta teve um êxito enorme e as doceiras que apareceram venderam tudo e trabalharam de dia e noite durante 3 dias e venderam mais e mais.

Uma destas doceiras trabalhava com o seu pai numa pequena padaria, percebeu que tinha aqui um bom nicho de mercado e começou timidamente a fazer bolos. Hoje tem 3 empresas de confeção de doces, salgados, compotas e refeições pré-confeccionadas. Emprega mais de 60 pessoas, é uma das maiores entidades empregadoras do concelho e

leva diariamente os seus produtos e o nome de Alcáçovas às maiores lojas gourmets do país, com maior expressão em Lisboa, mas também um pouco por todo o país.

Era meu objectivo certificar a doçaria de Alcáçovas e fortalecer a marca da doçaria de Alcáçovas, pois apesar de não existir uma marca oficial, esta já é conhecida do público. Em Alcácer estamos a iniciar alguma coisa parecida...mas ainda não podemos divulgar muito.

Creio que é o sonho de qualquer técnico fazer do território onde trabalha um local de referência, conhecido pelo seu património, mas especialmente por aquilo que são as suas raízes, a sua essência, que são os saberes populares. Alcácer neste momento corre o risco de perder para sempre as receitas do Convento Aracueli, visto que o livro se encontra nas mãos de uma família que não quer disponibilizar estes saberes. Para além da Doçaria, há outros saberes fazer que não podemos deixar desaparecer, são a identidade de um povo e com ela podemos marcar a diferença. Criar com estes saberes um novo produto turístico.

Assim cabe ao turismo tomar medidas para fazer renascer estes saberes, valoriza-los e posteriormente torná-los numa marca de Alcácer. Como é que se faz? Faz-se organizando certames que valorizam os produtos da terra que envolvem as pessoas certas, que se entusiasma e querem mostrar que fazem melhor que o outro e que ao envolverem-se mesmo sem revelar tudo estão a mostrar o que se sabem.”

Questão 3.

Ao longo da sua carreira profissional, quer na CMAS que anteriormente, já teve contacto com algum projecto de desenvolvimento de uma app de interacção entre turistas e um território? Que benefícios acredita que poderiam advir? De que forma é que o GAAET poderia operar no sentido de apoiar a criação de uma app "Alcácer"?

R: “Durante a minha carreira profissional não tive qualquer contacto com a aplicação de novas apps e sou extremamente crítica em relação às mesmas. Não sou fundamentalista, nem creio que deixem de existir apps que facilitem a procura de informação, sou crítica porque está a acontecer um fenómeno de deixar de procurar o contacto com os profissionais que lhes podem dar muito mais informação que uma app, está a acontecer o fenómeno das pessoas andarem nos museus e nas ruas de um determinado local sem olharem à sua volta, olhando apenas para o ecrã do telemóvel. É

3

quase ridículo que alguém venha até Alcácer e não olhe o rio, não fale com as vendedoras de camarão, não contacte com os profissionais de turismo, que lhes indicam os becos e as ruelas, que lhes explicam os enfeites das ruas de S. João. Acho que devemos criar atractivos para nos visitarem, mas com o cuidado que estas coisas merecem.”

Questão 4.

A ideia principal deste Projeto é a criação de Boxes de artigos regionais (“Alcácer inBox”), quer da gastronomia quer do artesanato, como forma de souvenir para os turistas. De que forma é que o GAAET poderia operar no sentido de apoiar a criação das Boxes?

R: “O Posto de Turismo e a Cripta estão neste momento a fazer inquéritos aos visitantes, no sentido de os conhecermos melhor, saber o que procuram, quantos dias ficam em média, que idades têm, de onde vêm e para onde vão, que formação têm, etc. etc. Com estes dados será mais fácil criar produtos que vão de encontro aquilo que os turistas podem vir a procurar, sejam boxes de alojamento, de experiências, de circuitos temáticos, de aventura ou o que for de encontro aos seus gostos.

Nós já usamos nas feiras alguns vouchers de oferta aos turistas, usamos em regra o sistema de preenchimentos de cupões e habilitam-se a boxes de ofertas, nós ficamos a saber, quem são aquelas pessoas, onde moram, o seu endereço electrónico e número de telemóvel. Promover Alcácer fica assim mais fácil.”

Questão 5.

De que forma é que a CMAS apoia os projectos empreendedores, nomeadamente os relacionados com o desenvolvimento turístico e com o relevo da tradição alcacereense, nas suas diversas formas de manifestação?

R: “A CMAS apoia sempre e desde a primeira hora todos e quaisquer projectos sérios que tenham como objectivo trazer gente a Alcácer e que ajudem a desenvolver economicamente esta terra. Existiu um claro desinvestimento de Alcácer num passado não muito longínquo que nos deixa angustiados ao percorrer a zona histórica, a chamada rua direita. “

Questão 6:

Para finalizar, e em termos da globalidade da ideia apresentada, considera que existe viabilidade para algum tipo de apoio logístico, ou de outra natureza, por parte do município?

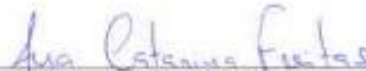
R: “Na minha opinião a autarquia tem sempre interesse em apoiar projectos que possam promover e divulgar Alcácer. No entanto estas decisões não me competem a mim, quando muito emito parecer sobre algum negócio em concreto.”

Para qualquer esclarecimento adicional, entrar por favor em contato com Ana Catarina E. C. Freitas, investigadora responsável pela pesquisa, através do endereço de e-mail acfreytas23@gmail.com.

Alcácer do Sal, 17 de novembro de 2017.



Assinatura do entrevistado



Assinatura do investigador responsável

**Apêndice 2. Comprovativos de participação no Concurso Montepio
Acredita Portugal 2017 (7ª edição do concurso de Empreendedorismo
através da plataforma *online Dreamshaper*, disponível em
<https://ap2017.dreamshaper.com/>)**

Gmail

Remover marcador

Mais

COMPOR

Caixa de entrada (587)

Com estrela

Importante

Chats

Correio enviado

Rascunhos

Spam

Lixo

CMAS

Ana Catarina

CONCURSO MONTEPIO ACREDITA PORTUGAL

| 7ª EDIÇÃO - CONCURSO DE EMPREENDEDORISMO |

Boa tarde Participante,

Antes de mais, a equipa da Acredita Portugal agradece a sua candidatura no concurso de empreendedorismo Montepio Acredita Portugal.

Estamos neste momento a avaliar todos os projetos empreendedores submetidos nesta que é a 7ª edição de concursos organizados pela Acredita Portugal.

Os resultados serão anunciados no dia 28 de março (terça-feira) por e-mail.

Reforçamos que somente os promotores/criadores dos projetos na plataforma DreamShaper receberão as notificações, sendo que estes ficarão responsáveis por informar a equipa.

Todos os projetos serão informados sobre os resultados, quer passem ou não à 5ª etapa do concurso.

Montepio Acredita Portugal 2017

Sabores da Tradição

100% concluído

Terminou as perguntas disponíveis. Bom trabalho! Pode sempre voltar atrás e alterar qualquer resposta.

Ver índice

PROGRESSO EQUIPA TESTES

Resultado do seu Projeto

RESUMO DO PRODUTO	RESULTADOS DO PROTÓTIPO	EQUIPA DO PROJETO	MODELO DE NEGÓCIOS	MERCADO	CONCORRENTES
OPERAÇÕES	PLANO DE TRABALHO	RESULTADOS	BALANÇOS	MÉTRICAS DE INVESTIMENTO	