



Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

**Plano de Marketing para
OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais**

Trabalho final do Curso Marketing e Comunicação Empresarial

Elaborado por Beatriz Pereira

Aluna nº 20091205

Orientador: Professor Doutor Rui Cruz

Barcarena

Junho 2012

Universidade Atlântica

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

**Plano de Marketing para
OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais**

Trabalho final do Curso Marketing e Comunicação Empresarial

Elaborado por Beatriz Pereira

Aluna nº 20091205

Orientador: Professor Doutor Rui Cruz

Barcarena

Junho 2012

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Índice

1. Caracterização da empresa e definição do âmbito do negócio	7
1.1 Caracterização da empresa	7
1.2 A Missão os Valores e a Visão	9
2. Metas e estratégia	11
2.1 Metas de curto prazo	11
2.2 Metas de médio prazo.....	11
2.3 Formulação da estratégia	12
2.4 Inquérito.....	12
2.5 Definição do <i>target</i>	14
3. Análises e Diagnóstico.....	22
3.1 Análise PEST	22
3.2 Análise externa micro.....	28
3.2.1 Mercados	28
3.2.2 Concorrentes	29
3.3 Análise interna	35
3.3.1 Enquadramento da empresa no setor.....	38
3.3.2 Comportamento organizacional.....	39
3.3.3 Motivação	39
3.3.4 Coordenação	40
3.4 Análise SWOT.....	40

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

3.4.1	Análise SWOT da OneCulture	41
4.	Posicionamento	42
4.1	Posicionamento da OneCulture.....	43
5.	Objetivos	45
5.1	Investimento.....	45
5.2	Financiamento.....	47
5.3	Previsão de proveitos.....	48
5.4	Previsão custos com pessoal.....	49
5.5	Fornecimento e serviços externos	50
6.	Marketing-Mix	53
6.1	Política de produto	53
6.2	Política de preço.....	54
6.3	Política de comunicação	55
6.4	Política de distribuição	56
7.	Ações para implementação da empresa OneCulture no mercado	57
8.	Conta de resultados.....	58
9.	Avaliação e controlo	60
10.	Considerações finais	61
11.	Referências bibliográficas.....	64
12.	Anexos	65

Sumário executivo

O curso de Marketing e Comunicação Empresarial, levou-me a um novo entendimento do mundo empresarial, e nesta recta final, enriquecida também com o que aprendi em todas as cadeiras do curso, elaborarei o meu projeto de final de curso, a que decidi chamar OneCulture. Culture porque Portugal é um país com raízes culturais muito ricas, e One porque é pretendido que esta empresa seja “a tal” referência no mercado, no que diz respeito à prestação de serviços de consultoria e gestão de projetos culturais.

Deste modo, partindo da necessidade de credibilizar as propostas a apresentar, através do seu enquadramento numa empresa que cultive uma imagem de Excelência e dinamismo, mas sobretudo da percepção da existência de uma lacuna no mercado nacional no âmbito da consultoria cultural, propus-me a fazer um Plano de Marketing, contemplando no mesmo a constituição da mencionada empresa de consultoria cultural pró-activa, querendo com isto dizer que não se limitará a dar prossecução aos projetos que lhe são incumbidos pelos seus clientes, mas que, pelo contrário, adoptará uma atitude de ir ao seu encontro com propostas concretas.

A OneCulture centrar-se-á na prestação de serviços de consultoria e no desenvolvimento de uma ação integrada de dinamização cultural para os seus segmentos alvo, constituídos por entidades hoteleiras, mais concretamente pelas Pousadas de Portugal e pelos Hotéis de 5 Estrelas.

Além da concepção de eventos/atividades culturais de géneros diversificados, nomeadamente de música, de marionetas, de poesia, de artes plásticas, fotografia, dança, gastronomia, entre outros, terá também em conta o desenvolvimento de produtos culturais diferenciados pela forma pedagógica com que serão apresentados aos seus utilizadores e que possam assim, constituir-se como uma mostra cultural do país que fomos e que somos.

Assim, um dos principais objetivos que a OneCulture procura alcançar, é o de dar a conhecer Portugal não só aos estrangeiros que nos visitam, mas também aos portugueses.

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

No Plano de Marketing que elaborei para a OneCulture, foi feita a caracterização da empresa e do âmbito do negócio, a descrição da missão os valores e a visão. De seguida elaborei a estratégia, bem como as metas de curto e médio prazo. Fiz várias análises e diagnóstico, debruçando-me sobre a análise PEST, análise externa micro, análise interna e por fim a análise SWOT, cabe-me realçar que para chegar a resultados credíveis, comecei por fazer um levantamento preliminar de dados (*Desk Research*), dados esses obtidos no *site* do INE, *site* Maisturismo, *site* Turismo de Portugal, e para além disto, elaborei e analisei as respostas a um inquérito, que foi enviado e direcionado aos Diretores/Gestores dos segmentos estratégicos. Foi feito o posicionamento, passando para os objetivos da empresa, onde foram tratados dados financeiros. Para o alcance dos objetivos, foi delineado o Marketing Mix, as ações a tomar, a conta de resultados para demonstração da viabilidade da empresa, e por fim o controlo da implementação.

1. Caracterização da empresa e definição do âmbito do negócio

1.1 Caracterização da empresa

Na minha óptica, e seguindo a linha de pensamento de Porter, a estratégia empresarial deverá consistir numa adequação das atividades da empresa, orientada para o desenvolvimento de uma posição única e valiosa, a qual permita que a empresa apresente um desempenho positivo.

Quando a empresa é jovem ou PME (pequena ou média empresa) o melhor resultado provém de um processo estratégico artesanal, informal, centrado na inovação e na qualidade do detalhe, mesmo que isso implique um preço um pouco mais elevado.

Mas não basta inovar uma vez, sendo necessário institucionalizar a prática inovação. No entanto, a inovação não necessita ser de grande impacto, podendo ser constituída por pequenas inovações frequentes, que assim assegurarão a manutenção da superioridade competitiva.

Todo o processo decorre da visão ou intenção que existe na mente do empresário, cuja capacidade de liderança leva a que a sua visão seja partilhada no seio da empresa, passando muitas vezes para o exterior.

Pretendo que a OneCulture seja, num futuro, uma referência na Excelência da prestação de serviços na área da cultura em geral, e das artes performativas e visuais em particular.

A atividade da OneCulture centra-se na prestação de serviços de consultoria e no desenvolvimento de uma ação integrada de dinamização cultural destinada aos segmentos hoteleiros alvo, constituídos pelas Pousadas de Portugal e pelos Hotéis de 5 Estrelas.

Segmentos hoteleiros selecionados pelas suas características intrínsecas, nomeadamente:

- O fato de serem locais em que *design* e cultura, se constituem como valores principais na definição de uma estratégia de atração turística que

- se traduz não só na oferta de ambientes distintos, frequentemente com dimensão histórico-patrimonial, mas também na apresentação de atividades culturais esporádicas para entretenimento dos hóspedes;
- De se tratar de segmentos cujos hóspedes, pelas suas características sócio-culturais, manifestam à partida uma predisposição para o consumo de atividades culturais.

A cultura da empresa e a sua teoria do negócio orientarão definitivamente as opções tomadas pelos elementos da empresa, nos seus vários níveis.

Existe uma teoria da empresa baseada nos seus recursos, defendendo que a empresa pode influenciar o seu próprio futuro. Neste caso, a estratégia é construída de dentro para fora, e mais baseada na eficácia (fazer as coisas certas) do que na eficiência (fazer melhor do que os outros). Apresenta como principal desvantagem uma leitura subjetiva da realidade. No entanto, através de uma observação atenta do mercado, dos estilos de vida e da conjuntura económica, é possível contornar a inevitável subjetividade com guias reais que enquadrem as decisões estratégicas a tomar.

“O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma empresa que prosperará num futuro imprevisível” - Michael Hammer

Este é o lema que deverá orientar qualquer empresa do século XXI pois, devido à grande rapidez a que acontecem as mudanças, os antigos conceitos de planeamento traduzem-se hoje em dia em ações que podem ficar quase instantaneamente desatualizadas, por se basearem em previsões apoiadas em dados obtidos no passado.

Cada vez mais é o futuro que determina o futuro, e não o passado que se projeta no futuro, e é precisamente com base no futuro que, na OneCulture, se pensa na cultura e nas atividades culturais, não só pelo previsível aumento do tempo de lazer mas também, por exemplo, se pensarmos que de acordo com alguns analistas e,

concordemos ou não, a artificialidade da União Europeia está em muito relacionada com a existência de uma grande diversidade de culturas e formas de estar, compreendemos com relativa facilidade o quão importante se torna desenvolver ações que nos permitam conhecer essas diferentes culturas e, portanto, compreendermo-nos.

A OneCulture, procura precisamente contribuir para esse conhecimento na medida em que, mais do que desenvolver um conjunto de serviços de consultoria cultural, procurará conceber eventos/atividades culturais enquadrados contextualmente nos ambientes proporcionados pelos segmentos hoteleiros alvo mas também, na própria cultura portuguesa, apresentando em cada um, um enquadramento histórico que ajudará os utilizadores a situar, conhecer e, logo, compreender a nossa evolução cultural enquanto povo.

Neste sentido, considero importante as palavras que o Eng. Ludgero Marques fez publicar num artigo de opinião no *Jornal de Notícias* e que vão no sentido de e, cito “(...) um desenvolvimento harmonioso do turismo e uma aposta decidida neste sector de actividade serem uma mais-valia para a economia Portuguesa (...) ser preciso apostar na qualidade (...) e não nos poderemos esquecer que estes segmentos de mercado também serão aqueles que mais bem poderão servir na divulgação de Portugal (...) E que estes visitantes serão os melhores divulgadores que poderemos encontrar para as potencialidades da economia Portuguesa (...)”.

A OneCulture procura conceptualizar um produto cultural marcadamente educativo. Há pois um sentido de pedagogia e de cidadania que orienta todo o discurso iniciático da OneCulture.

1.2 A Missão os Valores e a Visão

A missão consiste na prestação de serviços de Excelência nas áreas da consultoria cultural, concepção e desenvolvimento de projetos culturais, contribuindo assim para o desenvolvimento e profissionalização do setor e das indústrias de artes e de espetáculos em Portugal.

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Através da sua atividade, a OneCulture espera dar resposta à necessidade, por parte dos clientes, de uma fonte de esclarecimentos especializada, independente das empresas fornecedoras de serviços (produtoras, agenciamento e *management*) e com competência para avaliar propostas, conceber projetos, e apoiar a sua implementação.

A sua forma de estar baseia-se em princípios e valores como a honestidade, o profissionalismo, o inconformismo, e uma preocupação constante com a Excelência, visando a concretização dos objetivos dos clientes, excedendo positivamente as suas expectativas.

Como visão, a empresa pretende ser reconhecida no mercado onde atua pelos seus padrões éticos e competência empresarial.

2. Metas e estratégia

2.1 Metas de curto prazo

- Introduzir a OneCulture no mercado como empresa de referência em termos de qualidade e profissionalismo;
- Captação de clientes privados e institucionais de prestígio;
- Criação de circuitos de trabalho regulares para os artistas em início de carreira;
- Elevar o standard de qualidade da oferta de produtos culturais;
- Construção de uma relação de confiança com os clientes, nomeadamente, estabelecida a partir do acompanhamento personalizado de todo o processo de prestação de serviços;
- Concepção de produtos culturais que se integrem no ambiente proporcionado pelos segmentos hoteleiros alvo e que simultaneamente se apresentem como uma mostra pedagógica da cultura portuguesa;
- Construção de uma imagem de marca junto do cliente.

2.2 Metas de médio prazo

- Criação de eventos culturais regionais com carácter periódico;
- Elevar o nível de profissionalização do setor cultural e da indústria de espetáculos culturais;
- Após a consolidação no mercado português, expandir as suas atividades para o mercado internacional.

2.3 Formulação da estratégia

Para justificar a viabilidade da empresa no mercado e sobretudo a sua atuação nos segmentos alvo anteriormente descritos, foi necessário em primeiro, estruturar e executar todo o processo de recolha de dados, que foi feito através de uma pesquisa qualitativa bem como uma pesquisa quantitativa, implicando a escolha dos instrumentos de recolha de dados. Passando de seguida para a análise dos dados recolhidos, estabelecendo relações entre os mesmos, bem como a sua apresentação e interpretação.

Os dados foram conseguidos através de *Desk Research*, os principais ou essenciais para o trabalho foram obtidos no *site* do INE, *site* Maisturismo, *site* Turismo de Portugal, entre outros menos importantes.

Por fim elaborei um inquérito por questionário (em anexos) através do *Survey Monkey*, que foi enviado via *email* para os Diretores/Gestores de Hotéis de 5 Estrelas e Pousadas de Portugal, apenas ao nível do Continente.

2.4 Inquérito

O Inquérito foi estruturado e elaborado, tendo em conta os seguintes passos:

- Objetivos do inquérito;
- Método de recolha dados;
- Formato das respostas:
- Terminologia;
- Ordem e *layout*;
- Avaliação do *layout*;
- Aprovação;
- Pré-teste e revisão;
- Versão final;
- Implementação;
- Recolha de dados.

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Este inquérito teve como objetivo, auscultar os Diretores/Gestores de Hotéis de 5 Estrelas e Pousadas, sobre qual a oferta que têm disponível para os seus clientes, no que diz respeito a atividades/eventos culturais, de que género ou tipo, e se recorrem a recursos externos, mais precisamente empresas de *outsourcing*.

Serviu também para perceber qual a aptência daqueles segmentos alvo para o serviço prestado pela OneCulture.

Foi enviado durante o mês de Dezembro de 2011, para 101 *mails*, e manteve-se *online* durante três semanas.

No total dos dois segmentos alvos, recebi 57 respostas válidas, em que 43 dessas respostas foram provenientes dos Hotéis e 14 das Pousadas.

O total dos dois segmentos alvo, para um grau de confiança de 95%, o erro de amostra foi de 8,6%.

CÁLCULO DEL ERROR MUESTRAL PARA POBLACIONES FINITAS	
INTRODUZCA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA EN LA CASILLA CONTIGUA	57
INTRODUZCA EL TAMAÑO DE LA POBLACION EN LA CASILLA CONTIGUA	101
ERROR PARA 95% DE NC	8.6%
ERROR PARA 97% DE NC	9.5%

O inquérito foi estruturado com quinze perguntas fechadas, cinco abertas, duas de escala (1 a 7) e três semi-abertas, num total 25 perguntas.

As questões 1 e 2 serviram para identificar e localizar (Nuts II) as entidades hoteleiras.

Em relação às questões 3 e 4, estas foram feitas para saber se essas entidades ofereciam aos seus clientes eventos/atividades culturais, e de que tipo.

As questões 5 e 6, saber a existência de concorrência e de que tipo.

A 7 para entender a razão porque não contratam empresas externas.

Com a pergunta 8 ficamos a saber se os grupos alvos acham que este tipo de ofertas pode diferenciá-los no mercado em que atuam.

A 9 e 10 dá-nos a percepção que os responsáveis pelas entidades (Hotéis e Pousadas) têm do interesse deste tipo de oferta junto dos seus clientes.

As questões 11, 12, 13 e 14 serviram para perceber, se internamente existe sensibilidade para as ofertas de eventos/atividades culturais.

A 16 e 17 mostra os recursos internos disponíveis, e ajuda nas possíveis adaptações de eventos/atividades a esses mesmos recursos.

Com a questão 18, apercebemo-nos do que é apetecível para os clientes das entidades inquiridas.

O critério que as entidades hoteleiras acham mais importantes para caracterizar uma oferta de eventos/atividades culturais é-nos demonstrado através da questão 19.

A importância de uma contratação deste serviço a uma empresa de *outsourcing* é classificada através da pergunta 20.

As questões 21, 22, 23, 24 e 25 serviram para identificar e analisar o inquirido(a), tentando perceber por exemplo se, o sexo ou as habilitações literárias determinam algumas opções dos mesmos.

2.5 Definição do *target*

Os principais clientes potencialmente interessantes para a empresa OneCulture são as empresas públicas e/ou privadas que, desejando efetuar eventos culturais, não detêm entre os seus quadros, profissionais especializados nesta área, e que por essa razão têm a necessidade de recorrer a *outsourcing*.

Os segmentos alvos são estabelecimentos hoteleiros que cultivam um ambiente valorado por aspectos histórico-patrimoniais, paisagísticos e de luxo.

Considerou-se ainda que estes segmentos são locais com ambiente distinto, frequentemente com dimensão histórico-patrimonial. Fator que vai de encontro à concepção de produto que a OneCulture procura desenvolver.

Critérios estes que, na minha opinião, preenchem os requisitos fundamentais de uma segmentação e que são a pertinência e a mensurabilidade. Pertinência porque

permite discriminar os consumidores em função das necessidades. Mensurabilidade porque permite quantificar a dimensão dos segmentos.

Grelha 1	
Identificação dos segmentos alvos estratégicos	
Segmentos Estratégicos	Dados gerais
Segmento Estratégico A Pousadas de Portugal	<ul style="list-style-type: none">- Cadeia de 38 Pousadas;- Quatro tipos de Pousadas: Pousadas históricas; Pousadas Histórico Design; Pousadas Natureza e Pousadas Charme;- Clientes tanto nacionais como estrangeiros, tendo estes últimos uma presença relativamente menos acentuada;- Turismo alternativo (serviço vocacionado para turismo cultural/lazer/natureza, com estação dominante (Julho, Agosto e Setembro), de pequena escala;- Acompanhamento personalizado dos clientes/turistas;- A preocupação fundamental é com a receita por dormida e não com a taxa de ocupação, manifestando-se isso numa oferta de produtos turísticos de qualidade;- Preocupação em revelar ao turista a cultura portuguesa (restauração

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

	especializados em cozinha e vinhos portugueses; realização de pequenos eventos culturais; etc.).
Segmento Estratégico B Hotéis 5 Estrelas	<ul style="list-style-type: none">- Cadeia de 53 Hotéis de 5 Estrelas;- Percentagem de clientes estrangeiros bastante superior à percentagem de clientes nacionais;- Localização concentrada em Lisboa com 24 estabelecimentos, seguida do Algarve com 15 e o menor nr. de estabelecimentos localizado no Alentejo, apenas com 2 Hotéis com estas características;- A preocupação fundamental é com uma oferta de produtos turísticos de qualidade;- Acompanhamento menos personalizado do que nas Pousadas (maior massificação);- Sazonalidade típica do turismo português (Julho, Agosto e Setembro);- Oferta de serviços para o mercado dos negócios (salas equipadas, espaço para banquetes e festas, <i>golf</i>).

Fontes:

- . Valores considerados com base nas Estatísticas do INE de 2010 para o Continente
- . Dados retirados do *site* Maisturismo
- . Dados retirados do *site* Turismo de Portugal
- . Dados obtidos através da análise do inquérito feito aos Diretores/Gestores dos Hotéis de 5 Estrelas e Pousadas de Portugal, ao nível Continental.

Dentro da análise que foi empreendida do estudo da oferta e da procura não foi o bastante identificar os segmentos alvos. Foi também necessário proceder a uma análise mais profunda das suas características, na medida em que me permitiram não só conhecer melhor as necessidades do mercado, como também desenvolver a partir delas a concepção do produto.

Assim, confirmando e explorando o que esquematizado anteriormente, e de acordo com uma consulta ao *site* da Maisturismo e estatísticas do INE de 2010, que são o melhor instrumento para obter estas informações, a oferta é constituída por 91 estabelecimentos, repartidos por 38 Pousadas e 53 Hotéis de 5 Estrelas.

Sendo que ao nível das Pousadas a maioria se situa no Alentejo e no Norte do país e ao nível dos Hotéis de 5 Estrelas a grande maioria se concentra na área de Lisboa e Algarve. Dados que permitem de certa forma determinar as zonas em que a empresa poderá ter maior incidência.

A informação relativa à nacionalidade dos hóspedes pareceu-me igualmente importante pelas consequências que tem ao nível da concepção do produto cultural. Apesar de nas Pousadas o número de hóspedes estrangeiros ser inferior ao dos hóspedes nacionais, ele não é substancialmente inferior, visto os estrangeiros totalizarem 46% e os residentes 54%. O mesmo não acontece nos Hotéis de 5 Estrelas em que o número de hóspedes estrangeiros é de 67% contra apenas 33% de hóspedes portugueses.

Em termos de produto isto poderá significar que deve haver alguma atenção quando é feito um enquadramento do produto cultural apresentado, nomeadamente, através da apresentação de um texto em inglês (ou outra língua se for necessário).

Os dados seguintes levam a uma análise dos segmentos estratégicos existentes no mercado total. Podemos observar entre outros fatos, que estes dois segmentos são sujeitos a alguma sazonalidade, com picos mais elevados no verão, o que indicia uma acentuada existência de público nos meses de Julho, Agosto e Setembro, não ajudando no desenvolvimento de atividades culturais continuadas, podendo constituir-se como fator de risco para a empresa, devido à diminuição de públicos nos picos mais baixos e de falta de fidelização.

O número de dormidas, que nos dá o número de noites que os hóspedes ficam no estabelecimento hoteleiro, permite-nos ter a noção de quanto tempo disponível têm de fato os turistas e, portanto, se tem ou não tempo para despende com atividades culturais. Aspeto que pode, no entanto, parecer menos relevante se atendermos ao fato de que os espetáculos propostos podem ocorrer durante os jantares ou ter uma duração curta ou média. Não deixando por isso mesmo de se mostrar relevante ao nível da concepção do produto.

Na grelha que segue abaixo, está esquematizado uma análise dos segmentos alvos ou estratégicos existentes no mercado total.

Grelha 2					
Análise dos segmentos estratégicos existentes no mercado total					
Características Gerais a)	Segmentos Estratégicos				Total
	Pousadas		Hotéis 5 Estrelas		
	Valores absolutos	b) %	Valores absolutos	b) %	
	Número de estabelecimentos	38	42%	53	
Localização geográfica (NUTS II)					
Norte	11	29%	7	13%	
Centro	9	24%	5	10%	
Lisboa	3	8%	24	45%	
Alentejo	12	32%	2	4%	
Algarve	3	8%	15	28%	

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Número de quartos	1233	12%	9238	88%	10471
Capacidade de alojamento	2552	12%	18980	88%	21532
Pessoal ao serviço	807	10%	6959	90%	7766
Hóspedes					
Portugueses	137.5	23%	449.9	77%	587.4
Estrangeiros	116.9	12%	898.0	88%	1014.9
Dormidas					
Portugueses	219.8	19%	913.8	81%	1133.6
Estrangeiros	193.6	9%	2590.1	119%	2183.7
Sazonalidade; hóspedes segundo o mês					
	Portugal	c)	Estrangeiro	c)	
	(6705.5)		(6831.6)		
Jan	401.6	6%	267.6	4%	
Fev	416.8	6%	315.7	5%	
Mar	467.9	7%	451.7	7%	
Abr	564.0	8%	574.3	8%	
Mai	604.3	9%	684.4	10%	
Jun	595.5	9%	646.5	10%	
Jul	685.1	11%	779.7	11%	

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

	Ago	851.7	13%	911.7	13%
	Set	652.4	10%	814.8	12%
	Out	569.7	8%	704.9	10%
	Nov	432.5	6%	363.6	5%
	Dez	463.9	7%	316.7	5%
Proveitos totais segundo os segmentos alvo, por (NUTS II)		Milhares de euros		Milhares de euros	
	Continente	33225		332233	
	Norte	d)	..	37650	11%
	Centro	d)	..	14220	4%
	Lisboa	2584	8%	161872	49%
	Alentejo	8583	26%	5173	2%
	Algarve	4116	12%	113318	34%
Segmentos Estratégicos					
Características Gerais	Pousadas		Hóteis 5 Estrelas		
Estada média (nr. de noites)					
	Portugueses			1,6	2,0
	Estrangeiros			1,7	2,9
Taxa de ocupação cama; (unidade %)					

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Continente	44%	40%
Norte	d)	42%
Centro	d)	34%
Lisboa	50%	41%
Alentejo	44%	43%
Algarve	45%	42%

Fontes:

- a) Valores considerados com base nas Estatísticas do INE de 2010 para o Continente
- b) Cálculo das percentagens através da fórmula $(\text{valor absoluto}/\text{total}) * 100$.
- c) Cálculo das percentagens através da fórmula $(\text{valor absoluto por mês}/\text{total anual}) * 100$.
- d) Dados não disponíveis

3. Análises e Diagnóstico

3.1 Análise PEST

A análise PEST aborda fatores externos importantes a um setor sob quatro pontos de vista: Político-legais, Económicos, Sócio-culturais e Tecnológicos.

São permanentes e variadas as influências de fatores do meio envolvente no desenvolvimento da atividade empresarial, constituindo-se frequentemente como ameaças e/ou oportunidades dessa mesma atividade.

É pois, nesse sentido que considero importante dedicar algum tempo à identificação de fatores potenciais do meio envolvente com incidência no desenvolvimento da OneCulture e da sua atividade focada nos seus segmentos alvo.

Grelha 3			
Análise das ameaças e oportunidades			
	Dados	Ameaça	Oportunidade
1. Fatores político-legais			
<i>Legislação</i>	. Alvará para empresas de animação turística (Decreto-Lei n.º 108/2009).		. A escolha de empresas fornecedoras detentoras do alvará garante o serviço prestado aos grupos alvo.
	. Declaração de		. O Turismo é um

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

	Interesse para o Turismo (Decreto - Lei nº 228/2009, de 14 de Setembro; Decreto Reg. nº 22/98 de 21 de Setembro.		sector em crescimento e em que o Governo investe.
2. Fatores económicos			
<i>Incentivos estatais</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Constituição de empresas, Programa FINICIA (IAPMEI). . Projeto PME Invest VI. . QREN - Sistema de Incentivos à Inovação. 		<ul style="list-style-type: none"> . Constituição de pequenas iniciativas empresariais. . Financiamento a PME. . Financiamento a projetos inovadores.
<i>Conjuntura económica</i>	. Ambiente económico atual recessivo.	<ul style="list-style-type: none"> . Aumento de custos internos (inflação, txs de juro, etc.); . Retração da procura; . Dependência da conjuntura político- 	

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

<p><i>Tipologia dos turistas a)</i></p>	<p>. Pousadas Estrangeiros - 46% Portugueses - 54% . Hotéis 5 Estrelas Estrangeiros - 67% Portugueses - 33%</p>	<p>económica internacional (desvio de turistas para Leste; abrandamento da economia na Zona Euro).</p>	<p>. Predominância de turistas estrangeiros com poder económico, nas categorias de estabelecimentos visadas pelo projeto.</p>
<p><i>Movimentação de turistas a)</i></p>	<p>. Sazonalidade é visível, com maior número de turistas na época alta, incidência nos meses de Julho, Agosto e Setembro, sendo que nestes três meses se concentram 38% de procura nacional e 36% de procura estrangeira</p>	<p>. O impacto da sazonalidade não permite um trabalho regular com os clientes.</p>	

3. Fatores sócio-culturais			
<i>Tipologia dos turistas a)</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Pousadas Estrangeiros - 46% Portugueses - 54% . Hotéis 5 Estrelas Estrangeiros - 67% Portugueses - 33% 	<ul style="list-style-type: none"> . A língua pode ser um barreira para determinado tipo de eventos, o que deve ser tido em conta no estudo e concepção do serviço/produto. 	
<i>Caracterização dos turistas a)</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Sobretudo trabalhadores ativos 48%, e reformados 17%; . De entre os trabalhadores activos, 19%, pertencem ao “grupo de especialistas das profissões intelectuais e científicas” e 18% ao grupo dos “técnicos e profissionais de nível intermédio”. . Como principais motivos para a 		<ul style="list-style-type: none"> . A forte correlação entre profissão e nível educacional com a caracterização das classes sociais indiciam uma forte apetência para consumos culturais nos segmentos visados. . A predisposição dos indivíduos cuja

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

	<p>viagem 49% referem as férias/lazer, 8% a atividade profissional (negócios e congressos) e 39% a visita a familiares e amigos;</p> <p>. O tipo de alojamento mais requisitado é a hotelaria tradicional na qual estão inseridas as categorias de estabelecimentos seleccionadas neste projeto.</p>		<p>viagem é feita por motivo de lazer para despenderem tempo com atividades culturais não precisa ser justificada;</p> <p>. Os indivíduos que viajam por motivos profissionais são um segmento a ter em linha de conta (normalmente são organizados em parceria com os hotéis/pousadas atividades de lazer);</p> <p>Existência de uma predisposição para estas atividades nestes indivíduos.</p>
<p>4. Fatores Tecnológicos</p> <p><i>Tecnologias de informação</i></p>	<p>. Crescente uso da internet na população Portuguesa, sendo que a maioria da</p>	<p>. O acesso à grande quantidade de informação existente pode criar uma</p>	<p>. Essa espetacular adesão aos novos meios de comunicação e</p>

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

	população com acesso à Internet já possui a banda larga. .O mercado das telecomunicações móveis que também tem crescido a passos largos. . De referir o investimento no Plano Tecnológico que é uma estratégia de crescimento baseada no conhecimento, tecnologia e inovação que visa criar parcerias com Universidades (Pólos Tecnológicos).	situação de concorrência.	tecnologias informáticas, leva à globalização do comércio eletrónico das empresas de serviços. . O uso adequado da tecnologia actualizará as transacções de hoje, gerando customização, gestão de relações, e redução de custos a médio prazo, oferecendo ao cliente um serviço individualizado.
--	---	---------------------------	--

Fonte:

a) Percentagens calculadas com base nas Estatísticas do Turismo do INE de 2010, relativas às categorias objeto neste projeto. São referidos aqui apenas os valores mais significativos dos dados gerais sobre o turismo.

3.2 Análise externa micro

O ambiente externo à organização é o conjunto de indivíduos, grupos e organizações que se encontram no meio exterior da organização e que influenciam e são influenciados por ela.

3.2.1 Mercados

A insuficiência de profissionalismo e de formação neste setor específico de atividade em Portugal leva a que exista uma lacuna significativa de oferta de serviços de qualidade.

Os profissionais que trabalham neste setor adquiriram a sua formação “na estrada”, o que embora possa parecer ideal, é insuficiente. Quantos erros crassos foram e ainda são cometidos por falta de conhecimento dos promotores, produtores e organizadores de eventos culturais?

Torna-se evidente que, à excepção de uma ou outra empresa melhor estruturada, a maioria limita-se a produções “de vão de escada” em que o “safar” dos imprevistos (quando é possível), é a principal metodologia utilizada e por vezes a única.

Esta situação gerou a inexistência no mercado de circuitos organizados e regulares de apresentação de trabalhos artísticos, para além dos principais festivais e outras mostras culturais, geralmente reservadas a nomes conceituados e já consagrados. Isto por um lado, por outro, a existência de um número crescente de unidades hoteleiras para as quais a localização histórico-patrimonial é um fator de atração, e que possuem, condições (auditórios, salas de conferências, bares ou restaurantes, pátios e jardins) para a apresentação de espetáculos de reduzida dimensão e extremamente informais, permitindo a execução de eventos de produção simples e pouco dispendiosa.

À ainda que considerar a predisposição já existente neste tipo de estabelecimentos hoteleiros, para eventos associados à cultura.

Na realidade, frequentemente se fazem nestes locais mostras de artesanato regional, de gastronomia, provas de vinhos, e, embora de uma forma pouco regular e sistematizada, de eventos culturais, de que as mostras de música tipicamente portuguesa

como o fado, são um exemplo bastante elucidativo, comprovando também a receptividade dos hóspedes destes segmentos por atividades de interesse cultural, e, paralelamente, a aptência cada vez maior, para o aumento de tempos de lazer associado a fatores como a redução de horários de trabalho, a alteração dos estilos de vida, e o aumento da longevidade.

Consequentemente, o público está mais disposto do que anteriormente a preencher estes tempos de lazer com atividades como *hobbies*, desportos e espetáculos.

Este enquadramento permite o desenvolvimento de um projeto de elevado interesse, que possibilitará criar experiências e gerar afetos com artistas e público.

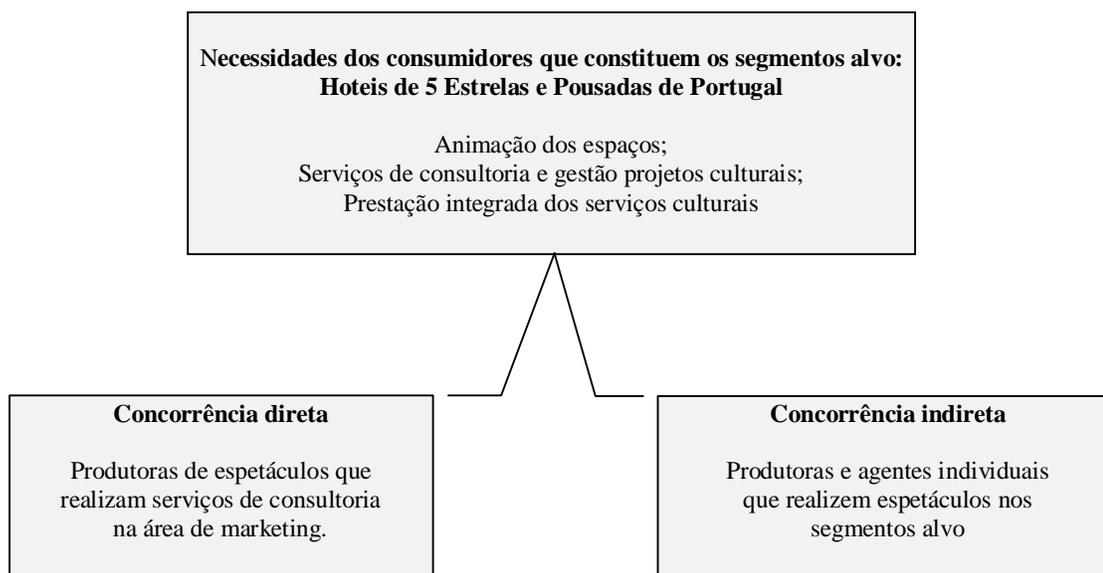
3.2.2 Concorrentes

Numa pesquisa e análise ao mercado, percebermos que não existem empresas portuguesas a prestar especificamente o serviço de consultoria e gestão de projetos culturais, no entanto à que ter em atenção as empresas de produção de espetáculos, que poderão gerar barreiras, nomeadamente através de pressão sobre os seus artistas e sobre as entidades acolhedores no sentido de neutralizar ou limitar o lugar da OneCulture no mercado.

A contratação de artistas em início de carreira e finalistas dos cursos de artes poderá contornar a questão, uma vez que as grandes produtoras se interessam fundamentalmente por artistas conhecidos.

Para uma fácil visualização da possível tipologia de concorrentes da OneCulture, foi feito um esquema que segue abaixo.

Figura 1
Possíveis concorrentes



Fonte:

Dados obtidos através da análise do inquérito feito aos Diretores/Gestores dos Hotéis de 5 Estrelas e Pousadas de Portugal

Após análise dos inquéritos aos Diretores/Gestores dos segmentos alvo, chega-se à conclusão de que apenas existem empresas promotoras e/ou produtoras de espetáculos que, para além dos serviços de produção, e apoiando-se em consultores externos quando se trata de áreas que não lhes são familiares, prestam também, de vez em quando, serviços de consultoria.

Para além dos aspetos já analisados acima, foi feita uma análise aos serviços, neste caso, culturais oferecidos pelos concorrentes através da identificação de um conjunto de fatores que, na minha opinião devem estar consagrados no serviço, ou seja dos valores pretendidos pelos consumidores bem como do seu grau de satisfação relativamente a esses fatores. É precisamente isso que é sintetizado na grelha seguinte, grelha essa que para além de ajudar na delineação dos fatores críticos de sucesso pode,

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

melhor, deve ainda traduzir-se como significado na construção dos objetivos qualitativos da estratégia de marketing para a OneCulture, face à sua concorrência.

Grelha 4
Identificação do valor pretendido e avaliação do grau de satisfação atual dos clientes

Fatores intrínsecos ao serviço	Identificação do valor pretendido		Avaliação do grau de satisfação	
	Pousadas	Hotéis 5 Estrelas	Pousadas	Hotéis 5 Estrelas
Deteção de necessidades culturais dos turistas	Deteção não é muito relevante porque é feito um acompanhamento personalizado dos clientes/turistas e, logo, das suas necessidades.	Concepção de um produto cultural baseado no prévio levantamento das necessidades dos clientes/turistas.	Fraca. No entanto, existe uma tentativa de auscultação baseada na relação personalizada estabelecida entre os próprios serviços do estabelecimento e os clientes; e não à intervenção das empresas produtoras de espetáculos.	Fraca. Como a deteção das necessidades não é feita de forma sistemática pelas empresas produtoras e não existe um acompanhamento tão personalizado, os serviços culturais oferecidos poderão não os ser adequados.

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Acompanhamento personalizado de todo o processo de prestação de serviços	Pretende-se uma relação de proximidade que se traduza em conhecimento que permita a resolução de problemas através do desenvolvimento de propostas criativas.	Idem.	Não existem serviços de consultoria a este nível. O que existe são situações pontuais de produtoras que intuitivamente e satisfazendo o seu próprio leque de programação oferecem aconselhamento.	Idem.
Integração dos espetáculos no ambiente proporcionado pelos estabelecimentos hoteleiros	Pretendem-se espetáculos que se enquadrem em ambientes históricos, acolhedores, com design e com espaços para espetáculos de dimensão reduzida.	Pretendem-se espetáculos que se enquadrem em ambientes luxuosos, clássicos e com salas de espetáculos de média dimensão.	Inexistência de uma oferta sistemática de espetáculos o que contribui para uma desadequação entre as características dos espetáculos e a dimensão e/ou ambiente dos espaços.	Idem.

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Adequação do evento às características culturais Portuguesas (regionais, nacionais)	Pretende-se que os espetáculos apresentados sejam uma mostra de cultura cosmopolita e se possível de cultura Portuguesa.	Idem.	Sobretudo espetáculos de índole cosmopolita. Os espetáculos relacionados com a cultura portuguesa limitam-se ao fado ou a mostras tradicionais. Não é feito um esforço pedagógico (questão linguística) e nem um esforço de coordenação entre oferta gastronómica e oferta cultural.	Idem.
Diversidade dos eventos culturais propostos	Pretendem-se apresentar vários géneros de eventos.	Idem.	São sobretudo oferecidos eventos musicais e gastronómicos	Idem.

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Qualidade da programação	Procura oferecer-se uma programação de qualidade.	Idem.	São espetáculos de qualidade, mas com carácter conservador (pouca criatividade/ inovação).	Idem.
Qualidade dos eventos	Procura oferecer-se eventos de qualidade.	Idem.	Eventos de qualidade apesar de nem sempre existir uma adequação ao ambiente e espaço disponível.	Idem.
Relação qualidade/preço	A qualidade e a criação de uma imagem de marca através da oferta é mais importante do que o preço, porque pode contribuir para a fidelização dos clientes / turistas.	A qualidade e a criação de uma imagem de marca através da oferta é mais importante do que o preço, no entanto, percebemos que a questão não é tanto a fidelização, mas mais a	Caro.	Caro.

		construção/ manutenção de uma imagem de marca.		
Qualidade global dos serviços	Elevada.	Elevada.	Média.	Média.

Fonte:

Dados obtidos através da análise do inquérito feito aos Diretores/Gestores dos Hotéis de 5 Estrelas e Pousadas de Portugal, ao nível Continental.

3.3 Análise interna

O desenvolvimento deste projeto está pensado e centrado num processo estratégico baseado na experiência dos gestores, e passo a explicar, a minha pessoa com formação na área de Marketing e Comunicação Empresarial e outros dois gestores, um com formação em Gestão Hoteleira e outro em Turismo, o que permite uma ampla multidisciplinaridade, e utilização da sua inteligência relacional.

O *outsourcing* de todos os prestadores de serviços permitirá manter a estrutura flexível e leve, adaptável às características de cada projeto e às flutuações do mercado, principalmente no período inicial da atividade.

A lista de contatos profissionais e sociais dos gestores será abrangente e diversificada permitindo grande fluidez nos contatos e acessos às Instituições, Órgãos de Comunicação Social e Personalidades Públicas.

De início será necessária uma focalização em todos os colaboradores pontuais, devido ao Fato de estarmos enquadrados num setor com baixo nível de formação dos prestadores de serviços. Pretendendo prestar serviços de Excelência torna-se fundamental investir na formação e clarificação de objetivos de modo a que todos os colaboradores envolvidos no projeto atuem de modo coordenado e esclarecido.

A reduzida dimensão dos circuitos de trabalho implica a necessidade de abrir portas e criar circuitos de raiz, o que exige um esforço inicial para vencer a inércia e as dificuldades características destas situações.

Considerando que não existem no mercado empresas de consultoria cultural, o primeiro passo será o de criar a figura jurídica que transmita credibilidade aos projetos a apresentar.

Seguidamente, iniciar-se-á a abordagem de empresas de prestígio nas quais, uma boa prestação da parte da OneCulture possa ser apreciada e reconhecida. O mais importante, e também por vezes o mais difícil, será obter o primeiro projeto.

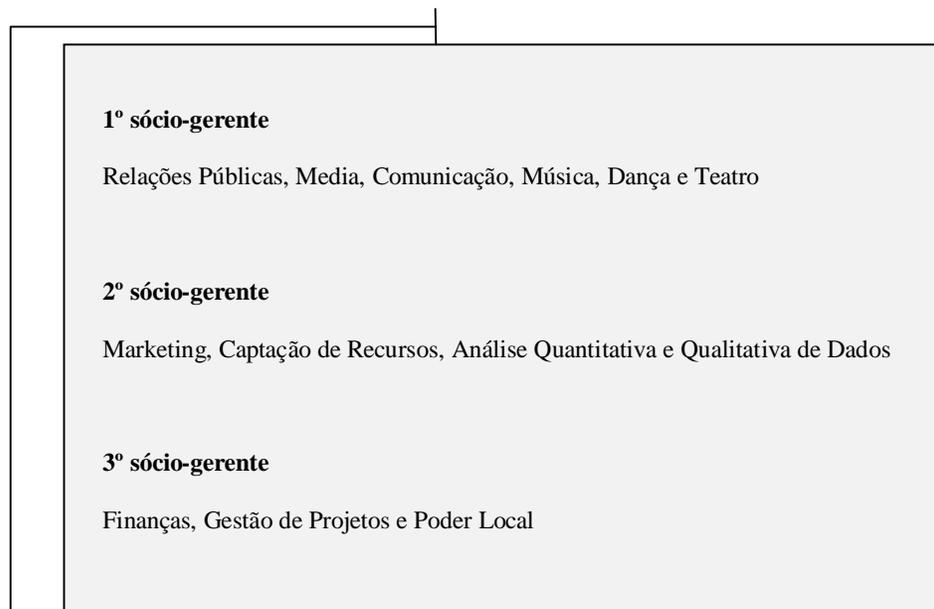
Capitalizando no reconhecimento da qualidade alargar-se-á o leque de contatos, adaptando a estrutura e os meios à medida das necessidades, e apostando em todas as ações que possam trazer prestígio à empresa, nomeadamente, na construção de uma imagem de marca que possa associar-se à OneCulture.

A falta de meios económicos para promover a empresa no seu arranque poderá ser um entrave ao lançamento do projeto. As várias opções de financiamento têm que ser estudadas e aplicadas, e são uma realidade a ter em conta. Os investimentos têm que ser proporcionais ao volume de negócio alcançado e custeados com os resultados do exercício da atividade.

As dificuldades provocadas pelo excesso de burocracia para obtenção de apoios comunitários bem como a crise que se depara na Europa poderão ser outro entrave ao desenvolvimento dos projetos que dependam desta fonte de financiamento.

A característica da atividade da empresa e a opção dos seus gestores em adotar uma estrutura de funcionamento informal, com grande proximidade do poder e configuração personalizada de recursos consoante os projetos em questão e as competências necessárias, conduziu à adoção de um modelo de Organigrama Informal. Este baseia-se numa *pool* de recursos, flexível e adaptável, sem níveis hierárquicos definidos, numa primeira fase.

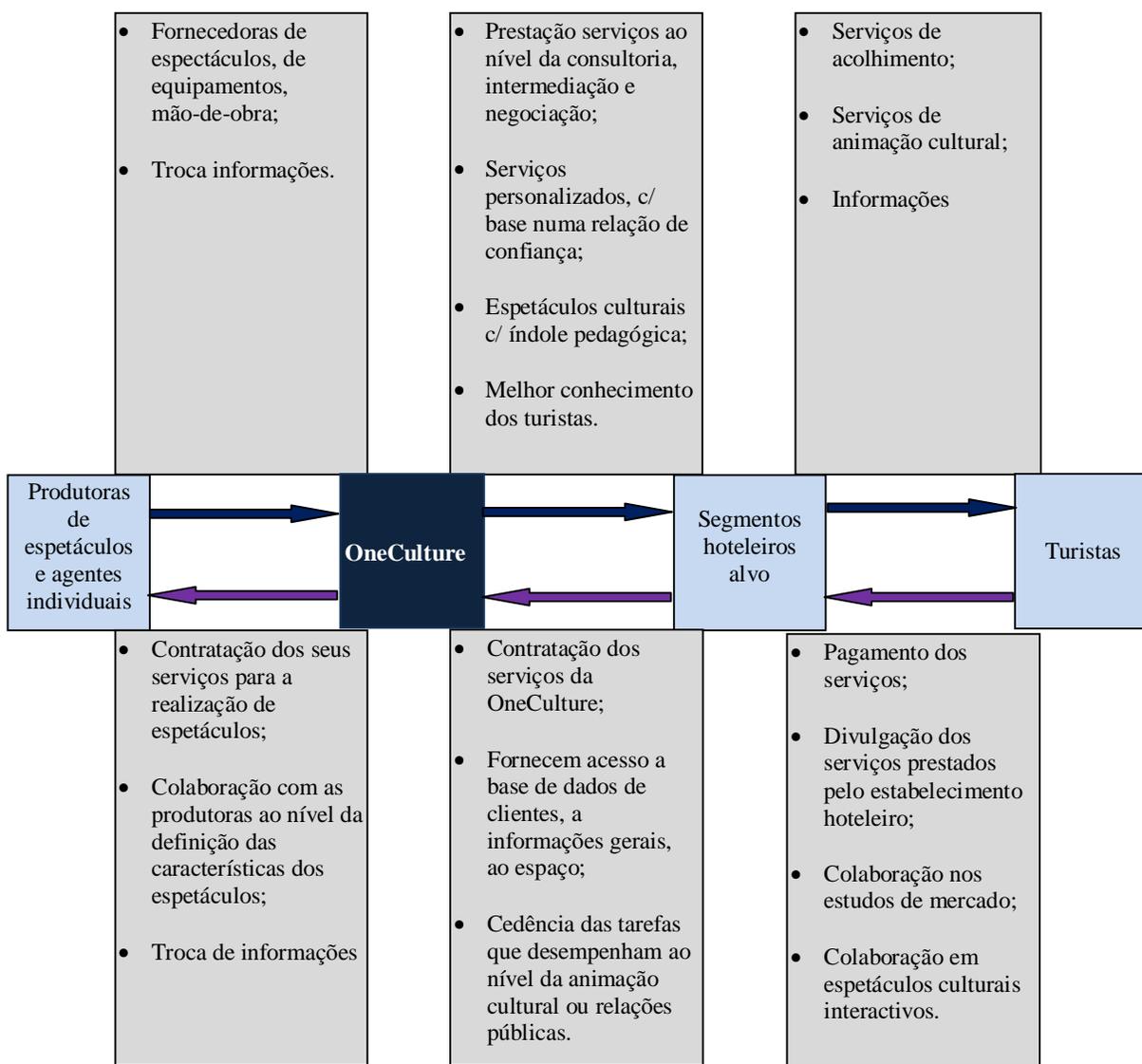
Figura 2
Organigrama da OneCulture numa 1ª fase



3.3.1 Enquadramento da empresa no setor

Pareceu-me ser importante fazer o enquadramento da empresa no setor, para uma melhor compreensão da atuação da mesma no mercado. Esse enquadramento é esquematizado, através da figura 3.

Figura 3
Enquadramento da empresa no sector



3.3.2 Comportamento organizacional

A difusão do espírito da empresa, da sua missão e objetivos deverá ser uma constante por parte de todos os colaboradores, quer nos *briefings* internos quer externos, de modo a criar uma atitude coerente e esclarecida. A atitude de Excelência é uma imagem a reforçar recorrentemente de modo a elevar os padrões de exigência.

Numa fase inicial não irá haver níveis hierárquicos, dado que os únicos trabalhadores da empresa são os seus sócios-gerentes, mais tarde talvez possa passar a existir apenas mais um nível que ainda assim, não compromete o princípio de que a comunicação entre os níveis hierárquicos será facilitada pela grande proximidade ao poder.

Com o desenrolar das atividades exigirá uma atenção redobrada por parte dos gestores de topo a fim de que as suas ideias e objetivos sejam comunicados a todos os colaboradores, e não se fiquem pelos gabinetes de direção.

O debate frequente e a consulta de opiniões podem ser uma boa fonte de trocas de informação e de análise, e também da disseminação e partilha das orientações estratégicas, permitindo efectuar uma análise ao estado da empresa, aos desvios dos objetivos e acionar os planos de contingência necessários para restabelecer a ordem sistémica da organização.

3.3.3 Motivação

O desenvolvimento de motivação para a ação e concretização de objetivos passa por um envolvimento dos colaboradores em todos os passos do projeto, fazendo-os sentirem-se úteis em todo o processo de desenvolvimento dos diversos projetos da empresa.

A participação é imprescindível para uma implementação eficaz, pois as decisões impostas correm sempre o risco de enfrentar resistências passivas por vezes difíceis de detetar e de corrigir em tempo útil. O sentimento de orgulho em fazer parte de uma organização prestigiada e o brio profissional são dois dos principais fatores que

contribuem para a motivação dos colaboradores, e que devem ser frequentemente reforçados através de uma comunicação interna assertiva da empresa.

3.3.4 Coordenação

A coordenação das atividades será, numa fase inicial, directamente desempenhada pelos gestores, os quais assegurarão que o processo está a conduzir aos objetivos, e que permitirá atingir os resultados desejados.

Posteriormente, quando a dimensão assim o justificar, esta coordenação será efectuada pelos gestores operacionais, que funcionarão como gestores de projeto.

3.4 Análise SWOT

Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats*) é por princípio um instrumento de análise e como tal, poderá ser associado a um planeamento estratégico da empresa.

A análise SWOT faz a combinação da análise do ambiente externo e da análise do ambiente interno. Assim, temos os seguintes conceitos: oportunidade é uma situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou a sua rentabilidade; ameaça é uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade; ponto forte é uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos (que podem incluir rentabilidade); ponto fraco uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos objetivos (que pode incluir perda de rentabilidade).

3.4.1 Análise SWOT da OneCulture

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Serviço inovador o mercado; • Ofertas exclusivas e diferenciadas junto dos grupos alvo deste projeto; • Capacidade e flexibilidade dos processos; • Nível de custos fixos e variáveis reduzidos; • Portfólio de ofertas de atividades/eventos culturais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimos a pagar; • Sazonalidade; • Dificuldades em investimentos; • Grande dependência económica dos clientes alvo; • Reduzido leque de clientes alvo.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar novos artistas bem como a cultura Portuguesa; • Inserção e acesso dos turistas estrangeiros à cultura Portuguesa; • Recorrência cada vez maior ao <i>outsourcing</i>; • Mercado que valoriza cada vez mais a qualidade de serviço; • Segmentos alvos c/ grande poder económico; • Expandir o serviço para as ilhas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provável entrada de novos concorrentes; • Novas políticas governamentais; • Serviços substitutos; • Cenário político-económico recessivo na Europa; • Possível aumento do número de concorrentes com maior flexibilidade de negociação e melhores preços.

4. Posicionamento

Indo de encontro ao que acabou de ser exposto nos pontos atrás, a OneCulture diferencia-se ao nível da concepção do produto e dos recursos humanos que tem disponível.

A este respeito gostaria de destacar que, por exemplo, o desenvolvimento de estudos de mercado junto dos utilizadores permite não só aos estabelecimentos hoteleiros alvo, um melhor conhecimento dos seus clientes, podendo isso fornecer-lhes argumentos com os quais podem alinhar uma estratégia de fidelização, como também construir um produto cultural que vá de encontro às suas necessidades, nomeadamente, por exemplo, como de resto já foi referido, através da apresentação de um texto pedagógico que sirva de enquadramento aos espetáculos apresentados que, na minha óptica devem sempre procurar ser uma mostra da cultura Portuguesa, seja ela considerada a um nível mais micro, portanto regional, ou mais macro, logo nacional.

Grelha 5

Eixos e Fatores de diferenciação

Eixos de posicionamento	Fatores de diferenciação
Produto	<ul style="list-style-type: none">- Deteção de necessidades culturais dos turistas - <i>market research</i>;- Acompanhamento personalizado de todo o processo de prestação de serviços;- Integração dos espetáculos no ambiente proporcionado pelos estabelecimentos hoteleiros;- Importância conferida às características culturais portuguesas na delineação dos eventos;

	- Diversidade dos géneros culturais propostos.
Recursos humanos	- Competência; - Flexibilidade

4.1 Posicionamento da OneCulture

Grupo Alvo:

Para si que tem à sua responsabilidade a gerência ou gestão de um Hotel de 5 Estrelas ou uma Pousada;

Ponto de referência:

e costuma adquirir eventos/atividades culturais em sistema de *outsourcing*;

Ponto de diferença:

agora a OneCulture tem um serviço de consultoria e gestão de projetos culturais, completamente revolucionário que passa pela capacidade de adaptação a qualquer pedido por parte dos seus clientes, que vai desde os eventos mais simples aos eventos mais complexos e inimagináveis;

Suporte racional:

Isto é possível devido à grande rede de contactos que a OneCulture possui que inclui a rede de parcerias com as Instituições Educativas e às quais a OneCulture recorre para contratar os novos artistas, bem como os diversos contactos com Instituições Públicas de diversas áreas e zonas do país;

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Suporte emocional:

Ainda bem que a OneCulture apareceu no mercado assim estou mais descansado e confiante, pois agora consigo facultar aos meus clientes turistas estrangeiros ou portugueses eventos/atividades culturais com a qualidade que eles tanto apreciam, com a certeza de me tornar uma referência no mercado.

Assinatura:

Descubra Portugal, um país cultural...

Demora dias para se aprender marketing.
Infelizmente, leva-se uma vida inteira para ser um mestre.

Philip Kotler

5. Objetivos

5.1 Investimento

O montante total do investimento ascende a 19.226,00 euros, sendo este valor correspondente ao capital fixo. O investimento em imobilizado corpóreo ascende a 18.826,00 euros e o investimento em imobilizado incorpóreo ascende a 400,00 euros.

Investimento Total		Valores (€)
1.	<u>Capital fixo</u>	
1.1	<i>Capital fixo corpóreo</i>	
a)	Terrenos	0
b)	Infra-estruturas	0
c)	Construções	0
d)	Adaptação e/ou ampliação de instalações	0
e)	Equipamento básico	0
f)	Equipamento administrativo, social e mobiliário	2.238,00
g)	Equipamento informático	3.365,00
h)	Ferramentas e utensílios	
i)	Material de carga e transporte	13.223,00
j)	Outros	0
Sub-Total		18.826,00
1.2	<i>Capital fixo incorpóreo</i>	
a)	Constituição de sociedade	0
b)	Estudos e projetos – Elaboração Proj. Investimento	400,00
c)	Outros	0
Sub-Total		400,00

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Total capital fixo		19.226,00
2.	Juros mediante a fase de investimento	0
3.	Diversos	0
4.	Fundo de manei	0
Total		19.226,00

Descrição do imobilizado corpóreo e incorpóreo

Imobilizado	Qt.	Valor aquisição (€)	Taxa %	Amortiz. 2013	Amortiz. 2014
<u>Imobilizado corpóreo</u>					
Equipamento informático					
Servidor HP ML350 G6	1	1.500,00	33,33	500,00	500,00
Impressora Laser OKI	1	215,00	33,33	72,00	72,00
Portátil HP Probook 4520S	3	1.200,00	33,33	400,00	400,00
Monitor LG T1710B	3	450,00	33,33	150,00	150,00
Sub-Total equipamento básico		3.365,00		1.122,00	1.122,00
Equipamento administrativo, social e mobiliário					
Candeeiro de secretária	3	75,00	12,50	9,00	9,00
Bloco de gavetas	3	75,00	12,50	9,00	9,00
Armário de parede com portas	1	142,00	12,50	18,00	18,00
Combinado de armários	3	600,00	12,50	75,00	75,00
Cadeiras	6	200,00	12,50	25,00	25,00
Mesa reuniões	1	149,00	12,50	19,00	19,00
Cadeira de escritório	3	100,00	12,50	13,00	13,00
Secretária	3	535,00	12,50	67,00	67,00
Frigorífico Whirlpool	1	181,00	10,00	18,00	18,00

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Microondas Teka	1	58,00	10,00	6,00	6,00
Máquina de café Nespresso	1	123,00	10,00	12,00	12,00
Sub-Total Eq. administrativo, social e mobiliário		2.238,00		262,00	262,00
Equipamento de transporte e carga					
Opel Corsa 1,3 Van CDTI	1	13.223,00	25,00	3.306,00	3.306,00
Sub-Total Equip. transporte e carga		13.223,00		3.306,00	3.306,00
Total imobilizado corpóreo		18.826,00		4.690,00	4.690,00
<u>Imobilizado incorpóreo</u>					
Disp. Investig. e Desenvolvimento – Elab. Proj.	1	400,00	33,33	133,00	133,00
Total imobilizado incorpóreo		400,00		133,00	133,00
Total do imobilizado		19.226,00		4.823,00	4.823,00

5.2 Financiamento

O projeto será financiado em 6.000 euros por entrada dos futuros sócios da sociedade a construir, e que correspondem ao capital social. Este valor será dividido em partes iguais (2.000 euros/sócio).

Financiamento		Valores (€)
1.	<u>Capitais próprios</u>	
a)	Capital social	6.000,00
2.	<u>Capitais alheios</u>	
a)	Empréstimos bancários	0
b)	Empréstimos de sócios	0

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

c)	Créditos de fornecedores	0
d)	Incentivos do IEFP	0
	Apoio ao investimento	0
	Empréstimos sem juros	0
	Apoio a projetos inovadores	0
Total		6.000,00

Coloquei no quadro anterior algumas rubricas que poderão ser utilizadas, só que neste momento qualquer valor que colocasse seria mera especulação, portanto apesar de saber que se poderão utilizar não tenho valores. Uma das rubricas que se encaixa neste projeto será a linha d) Incentivos do IEFP

5.3 Previsão de proveitos

Os proveitos serão coincidentes com o volume de negócios. Assim sendo, têm como origem a prestação de serviços.

O cálculo dos proveitos foi efetuado tendo em conta os seguintes pressupostos:

- Apenas são considerados 11 meses (22 dias úteis/mês) por ano de atividade;
- Cada colaborador irá efetuar 60 horas por mês de consultoria cultural;
- O valor médio de cada serviço de consultoria cultural será de 40 euros
- Cada colaborador irá efetuar em média mais 60 horas de trabalho que serão gastas com outros serviços, tais como a realização de estudos de mercado, negociação de contratos, investigação e tradução de conteúdos, assistência à produção de espetáculos, promoção de espetáculos;
- Para este tipo de serviços, média de valor hora é de 20 euros;

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

- As restantes horas que perfazem as 8 horas diárias de trabalho não são discriminadas no projeto, mas têm a ver com prospeção mercado, gestão da carteira de clientes, relações pública, entre outras.
- As deslocações serão negociadas caso a caso.

A escolha dos preços utilizados teve em conta os valores praticados pelas agências de espetáculos e a conjuntura económica.

A inflação considerada para 2014 é de 1,5% (previsão).

Descrição Serviços	2013			2014		
	Qt./Horas	V/Unit. (€)	Total (€)	Qt./Horas	V/Unit. (€)	Total (€)
Consultoria cultural	1.980 (60x3)	40,00	79.200,00	1.980 (60x3)	40,60	80.388,00
Outros serviços	1.989 (60x3)	20,00	39.600,00	1.989 (60x3)	20,30	40.376,70
Total volume negócios			118.800,00			120.764,70

5.4 Previsão custos com pessoal

Prevê-se que a empresa, nos primeiros cinco anos, tenha como funcionários nos seus quadros, apenas os três sócios-gerentes.

A empresa beneficiará no *Know-how* dos sócios-gerentes na área comercial, de liderança e técnica. Desta forma pretende-se assegurar a qualidade dos serviços e a fidelização dos clientes. Se for necessário em algum pico de trabalho mais pessoal, a hipótese será recorrer a colaboradores temporários.

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Após o período de 5 anos ou caso a atividade exceda as expectativas criadas, serão colocados mais funcionários.

O vencimento dos sócios-gerentes será de 700,00 euros mensais no primeiro ano de atividade e de 1.000,00 euros mensais em 2014.

Ao vencimento será adicionado um subsídio de alimentação de 7,50 euros/dia (nos dois primeiros anos).

Encargos pessoal		Ano 2012 (€)	Ano 2013 (€)
1.	Vencimentos (700/1.000x14x3)	29.400,00	42.000,00
2.	Subsídio alimentação (7,50x22x12x3)	5.940,00	5.940,00
3.	Encargos patronais (21,25%)	6.248,00	8.925,00
4.	Seguro acidentes trabalho	1.400,00	2.000,00
Total		42.988,00	58.865,00

5.5 Fornecimento e serviços externos

Os fornecimentos e serviços externos encontram-se repartidos por diversas despesas inerentes ao funcionamento da atividade da empresa. Os seus valores foram calculados com base em valores reais de empresas em atividade, em ramos de negócios de prestação de serviços.

As despesas consideradas foram repartidas da seguinte forma:

- Sub-contratos: Só se for necessário em algum projeto;
- Eletricidade: 50 euros/mês, custo com eletricidade utilizada no escritório para manter ao longo do dia os computadores e a iluminação em funcionamento;
- Combustíveis: 600 euros/mês, valores referentes ao consumo de gasóleo efetuado nas deslocações a clientes;
- Água: 25 euros/mês, custo com a água utilizada no funcionamento da casa de banho do escritório;
- Ferramentas e utensílios: 50 euros/mês necessários para a aquisição ferramentas e utensílios de desgaste rápido que venham a ser necessários no decorrer da atividade;
- Material de escritório: 50 euros/mês dizem respeito à aquisição de material de escritório, que, devido à atividade, será de valor reduzido;
- Renda: 400 euros/mês, com pagamento de um mês de caução;
- Comunicações: 280 euros/mês, dos quais 120 pela mensalidade do alojamento do site e serviço de internet, 40 euros (por cada um dos sócios-gerentes, total de 120 euros) para comunicações móveis e 40 euros por comunicações fixas;
- Seguros: 1% do capital fixo, o que prefaz 189,00€;
- Deslocações e estadias: 300 euros/mês, valores referentes a deslocações aos clientes (inclui portagens, parqueamentos, estadias, etc.);
- Comissões: Previstas apenas a partir de 2015;
- Publicidade: Não está prevista no projeto (pelo menos nos primeiros anos);
- Outros fornecimentos e serviços externos: 120 euros/mês referentes a serviços de contabilidade; mais 30 euros/mês referentes a serviços de limpeza.

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

A inflação considerada para 2014 é de 1,5%.

Descrição fornecimento e serviços externos		Ano 2012 (€)	Ano 2013 (€)
1.	Subcontratos	0	0
2.	Eletricidade	600,00	609,00
3.	Combustíveis	7.200,00	7308,00
4.	Água	300,00	304,50
5.	Ferramentas e utensílios	600,00	609,00
6.	Material de escritório	600,00	609,00
7.	Rendas e alugueres	5.200,00	5.278,00
8.	Comunicações	3.360,00	3.410,40
9.	Seguros	189,00	189,00
10.	Deslocações e estadias	3.600,00	3.654,00
11	Comissões	0	0
12	Publicidade	0	0
12	Outros F.S.E.	1.800,00	1.827,00
Total		23.449,00	23.798,00

6. Marketing-Mix

Para se atingir os objetivos propostos anteriormente neste trabalho, serão colocadas em prática as medidas descritas a seguir, na política de Marketing Mix que a OneCulture irá implementar

6.1 Política de produto

O produto oferecido por esta empresa é constituído por um conjunto de serviços, nos quais se incluem:

- Consultoria de marketing (planeamento): fazer uma análise das possibilidades do segmento hoteleiro em causa em termos de eventos culturais, nomeadamente através da realização de estudos de mercado, mas também ajudar na definição de espetáculos pagos/não pagos, estudo da base de dados dos clientes, etc.;
- Realização de estudos de mercado/públicos: o estudo de mercado tem essencialmente o objetivo de identificar as necessidades e os gostos culturais dos turistas que normalmente ocupam os segmentos hoteleiros congratulados neste projeto, de modo, a haver um claro entrosamento entre aqueles e os produtos culturais que lhes são oferecidos;
- Negociação de contratos: retirar vantagens da intermediação, ou seja, constituir uma espécie de “central de compras” de produtoras de espetáculos e/ou de agentes individuais de forma a conseguir espetáculos de qualidade aos preços mais baixos;
- Investigação e tradução de conteúdos: um dos objetivos desta empresa é oferecer aos espetadores, espetáculos que se possam constituir como mostras da cultura portuguesa seja ela regional ou nacional. Nesse sentido, subjacente a cada espetáculo está a inventariação de características culturais, não só de eventos como de aspetos

gastronómicos, que possam conjugar-se como mostra coordenada. Neste esforço parece-me importante que os conteúdos inventariados possam ser traduzidos para que sejam melhor entendidos pelos turistas;

- Programação: construção de uma programação adequada ao ambiente proporcionado pelos segmentos hoteleiros em causa, articulada e continuada;
- Assistência à produção: consiste concretamente no fornecimento à produtora sub-contratada dos elementos de integração do evento nas características do espaço em que este irá ser apresentado, bem como na recepção dos turistas;
- Promoção de espetáculos: quando considerado necessário pelo cliente, desenvolver uma campanha de comunicação para os espetáculos através nomeadamente da implantação de *mailing lists* da base de dados do estabelecimento hoteleiro, de campanhas publicitárias para o público em geral, etc.;
- O evento.

6.2 Política de preço

Os preços são formados em função da estrutura de custos que é a seguinte:

- Custo unitário/hora de trabalho de consultoria cultural = 40 euros;
- Custo unitário/hora de trabalhos diversos = 20 euros;
- As deslocações e portagens em serviço terão que ser negociadas caso a caso com cada cliente, podendo ou não estar incluídas no preço/hora;
- Margem de lucro sobre bens e serviços produzidos por parceiros = 20%.

É com base nestes custos que vou colocar um preço nos serviços que a empresa tem para oferecer.

A estratégia que se vai levar a cabo é uma estratégia de desnatação porque se preenchem as seguintes situações:

- Inovação significativa face à concorrência;
- Procura pouco elástica face ao preço;
- Custos que tornam o produto só acessível a segmentos de mercado mais elevados.

Situações estas que se reflectem nas características da estratégia. Nomeadamente:

- Produto/serviço diferenciado;
- Preço elevado/margem elevada;
- Vendas limitadas;
- Rentabilidade a curto prazo;
- À medida que evoluem as fases do ciclo de vida do produto/serviço o preço vai descendo, atingindo novos segmentos de mercado.

6.3 Política de comunicação

Não havendo necessidade de uma política de comunicação disseminada, opta-se fundamentalmente por uma política de comunicação baseada sobretudo na venda pessoal, relações públicas e presença na *internet*. Mais especificamente, no que diz respeito à venda pessoal através de um argumentário que poderia ser o seguinte:

- Produto diferenciado que vai ao encontro das necessidades dos turistas, promovendo de igual modo o conhecimento da cultura portuguesa;
- Serviço integrado de marketing e espetáculos;

- A realização de inquéritos aos turistas, permitindo aos segmentos hoteleiros um melhor conhecimento dos seus clientes e, portanto, a possibilidade de uma melhor definição das suas ofertas;
- Uma maior e melhor rentabilização da base de dados dos segmentos, atuando no sentido da fidelização dos turistas, no esbatimento da sazonalidade que apesar de não afectar muito estes segmentos não deixa de se fazer sentir.

Relativamente às relações públicas, creio poder salientar-se a possibilidade da presença em feiras profissionais do setor do turismo.

Por último, no que refere à presença na *internet* é de realçar a construção de um *site* muito apelativo e dinâmico com atualizações constantes. Será feita a divulgação desse mesmo *site* e da empresa nas redes sociais, em organizações profissionais do setor e nos directórios da *internet* em termos gerais.

6.4 Política de distribuição

O produto oferecido por esta empresa é constituído por um conjunto de serviços, que só podem chegar ao cliente final através dos grupos alvo já anteriormente falado, e serão portanto estas entidades que terão o papel principal na distribuição do produto.

Pode-se colocar também a hipótese das produtoras além de parceiras poderem em alguma situação, ajudarem na distribuição do produto ao angariarem clientes e passarem-nos para a OneCulture, recebendo a sua comissão.

7. Ações para implementação da empresa OneCulture no mercado

- Constituição da sociedade OneCulture;
- Instalação física da empresa numa sala localizada num edifício de escritórios (TagusPark);
- Estudo da imagem institucional, criação do logótipo e produção do estacionário;
- Criação de bases de dados de clientes, fornecedores, instituições públicas e privadas, individualidades, comunicação social, etc.
- Escolha do primeiro projeto a propor, que servirá de apresentação dos serviços empresa;
- Apresentação do projeto e apoio ao cliente na execução;
- Encerramento do projeto com reunião de material documental (fotos, vídeos, recortes de imprensa, cartas de recomendação).

Ações a realizar 1 semestre 2013	Meses						
	Dez-12	Jan-13	Fev-13	Mar-13	Abr-13	Mai-13	Jun-13
Constituição da empresa	4 sem						
Aluguer de instalações		1 sem					
Estacionário da empresa							
Criação de BD							
Escolha do 1º projeto a propor							
Apresentação do projeto a um cliente piloto			1 sem				
Apoio ao cliente na execução do projeto			4 sem				
Encerramento do projeto c/ reunião documental				1 sem			
Prospecção de mercado p/angariação clientes							

8. Conta de resultados

Os resultados apresentados, de acordo com as previsões anteriormente descritas, são positivos.

Os custos mais relevantes têm a ver com o pessoal, mas que já foram reduzidos ao máximo, menos que os vencimentos estipulados para os dois primeiros anos de atividade, não fará sentido abrir a empresa, pois os sócios que poderão arranjar empregos por conta de outrem, com valores de vencimento mais aliciantes.

O segundo ano apresenta um lucro inferior, exatamente pelo fato de haver um aumento dos vencimentos.

Descrição		Ano 2012 (€)	Ano 2013 (€)
1.	<u>Proveitos</u>		
a)	Prestação serviços	118.800,00	120.765,00
Total proveitos		118.800,00	120.765,00
2.	<u>Custos</u>		
a)	CMVMC	0	0
b)	FSE	23.449,00	23.798,00
c)	Encargos com pessoal	42.988,00	58.865,00
d)	Impostos/Taxas	0	0
e)	Amortizações	4.823,00	4.823,000
f)	Provisões	0	0
g)	Outros	0	0
Total custos		71.260,00	87.486,00
3.	Resultado da exploração	47.540,00	33.279,00
4.	Encargos financeiros	0	0
5.	Result. após enc. fin	47.540,00	33.279,00
6.	IRC	10.323,00	6.757,00
Resultados líquidos		37.217,00	26.522,00

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

Coloquei no quadro anterior algumas rubricas que devem ser tidas em conta, só que neste momento qualquer valor que colocasse seria mera especulação, portanto apesar de saber que podem vir a ser contabilizadas não tenho valores, no entanto o saldo continuaria a ser positivo, não com uma margem tão elevada de lucro.

9. Avaliação e controlo

A nível do serviço prestado, após o encerramento de cada projeto, e se necessário, em momentos específicos do seu decurso, serão efectuados *briefings* para avaliar se os objetivos iniciais (que terão sempre de ser claramente especificados) foram atingidos, quais os desvios ocorridos, e medidas a tomar para os corrigir futuramente.

Estes *briefings* deverão ter uma função principalmente pedagógica, criativa e construtiva, e não um cariz de julgamento acusatório.

Sob o ponto de vista económico, deverá ser feita reunião trimestral para avaliação de como estão a correr as coisas, e caso não estejam em linha com o estipulado, procurar saber o porquê e corrigir no próximo trimestre.

10. Considerações finais

A divulgação da cultura portuguesa com recurso à realização de eventos em locais de interesse histórico já tem sido objeto de atenção por parte dos agentes culturais nacionais.

Para citar apenas um exemplo, os Madredeus vêm realizando há alguns anos *tournees* nacionais em alguns castelos ou locais emblemáticos, a convites muitas vezes das Câmaras Municipais (festas dos concelhos).

No entanto, estas ações têm-se revestido sempre de um carácter esporádico, por razões variadas.

Acredito que é possível criar uma rede de locais de interesse histórico onde sejam regularmente apresentados eventos culturais. Em geral estes locais têm instaladas unidades de serviços de hotelaria mais ou menos completas, que podem ir desde um único restaurante até camas para ocupação, algumas delas com salas de reuniões, e outros equipamentos.

Para as entidades acolhedoras, um projeto desta natureza representa a possibilidade de apresentar eventos culturais de bom nível que contribuem para o seu prestígio, a um custo inferior ao normal, divulgando a cultura portuguesa junto de turistas nacionais e estrangeiros. Aproveitar a curiosidade destes sobre uma cultura diferente, e para a qual existe hoje uma apetência a nível Europeu pode ser uma boa aposta.

Para os empresários da indústria hoteleira, devido à concorrência crescente e de boa qualidade, constituirá uma boa oportunidade de dinamizar as suas instalações ganhando visibilidade através da promoção de atividades de lazer diversificadas. A utilização de infra-estruturas (salas de conferências, bares, etc.) e serviços já existentes nos locais (restaurantes e alojamentos) poderá minimizar alguns dos custos de produção, contribuindo para viabilizar os eventos.

Por outro lado, o circuito de trabalho para artistas em início de carreira ou finalistas dos cursos artísticos é incipiente, existindo poucos locais que estejam vocacionados para este fim.

Estes jovens profissionais têm um nível técnico e artístico elevado, necessitam de adquirir experiência, estando muito motivados para apresentar o seu trabalho, e são flexíveis no que respeita a escolha de repertório. Habitualmente aceitam pagamentos mistos em numerário e em géneros (*vouchers* para estadias posteriores, ou outros serviços, para além do normal pagamento das deslocações, estadia e alimentação pela atuação).

Com um alargamento do projeto a nível nacional, será possível criar um circuito profissional de trabalho para os jovens artistas, possibilitando-lhes a aquisição de experiência em ambiente informal e de pouca exposição, mas com um contacto muito próximo com o público. Este contacto é, regra geral, enriquecedor e mais difícil de conseguir nas grandes salas de espetáculos.

A falta de financiamentos e o excesso de oferta na época alta poderão constituir obstáculos ao desenvolvimento do projeto, aliados à falta de interesse por parte dos empresários de hotelaria em assumir um compromisso periódico. É mais fácil realizar um único evento do que uma série, e geralmente envolve sempre alguma dispersão dos recursos humanos locais, relativamente às suas funções habituais. No entanto, se, por um lado, for possível criar um envolvimento emocional desses empresários, poder-se-á assistir a um fenómeno de transferência psicológica, no qual poderão assumir o projeto como seu e tornar-se os seus maiores entusiastas. E, por outro, existe um aspeto pedagógico já referido que se constitui como fator de diferenciação face à concorrência e de potencial fidelização dos utilizadores.

Se, por um lado, a itinerância pode elevar os custos, por outro, a repetição de espetáculos por diferentes locais permite, de fato, uma diminuição dos custos reais porque não serão gastos tantos recursos ao nível da investigação, elaboração de textos de apresentação e tradução.

As infra-estruturas podem, por vezes, não ser as mais favoráveis mas com uma programação bem selecionada as desvantagens poderão ser neutralizadas, ou mesmo transformadas em vantagens.

O possível menor interesse do público devido à não utilização de nomes sonantes poderá ser contrariado através da adoção de uma política de comunicação mais

Plano de Marketing para OneCulture- Consultoria e Gestão de Projetos Culturais

Licenciatura em Marketing e Comunicação Empresarial

enfocada e agressiva. No entanto, como já foi explicado anteriormente, este aspeto tem uma probabilidade muito forte de ser contrariado pelas próprias características dos clientes dos segmentos hoteleiros-alvo.

A produção dos eventos a desenvolver pela OneCulture ficará a cargo de empresas que serão contratadas em regime de *outsourcing*, de acordo com o currículo apresentado e as características das ações a desenvolver.

Por esta razão, e a menos que posteriormente seja decidido ampliar as áreas de negócio para a da produção, não será criada qualquer estrutura de produção na OneCulture.

Inicialmente a OneCulture contará apenas com os seus sócios gerentes, não havendo necessidade de se recorrer a contratação de colaboradores regulares, para além dos serviços de contabilidade que serão contratados a um fornecedor externo.

Pretende-se deste modo, numa primeira fase, manter a estrutura leve e flexível, sem assumir elevados custos fixos de estrutura, de modo a poder viabilizar e rentabilizar a empresa.

11. Referências bibliográficas

CARDOSO Luís, Gestão Estratégica das Organizações, Lisboa, Editorial Verbo, 1999

Site Maisturismo, 2010; <http://www.maisturismo.pt/> (pesquisa efectuada em Dezembro de 2011)

LENDREVIE, J., LINDON, D., DIONISIO, P., RODRIGUES, V. , Mercator XXI: teoria e prática do marketing, Lisboa: Publicações Dom Quixote

Estatísticas do INE para o turismo, 2010;
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes (pesquisa efectuada em Dezembro de 2011)

Inquérito aos gastos dos estrangeiros não residentes em Portugal, *site* Turismo de Portugal, 2010;

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%c3%aas/Pages/Homepage.aspx> (pesquisa efectuada em Dezembro de 2011)

Site do IAPMEI; <http://www.iapmei.pt/iapmei-pes-01.php> (pesquisa efectuada em Dezembro de 2011)

Programa Operacional Fatores Competitividade; www.pofc.qren.pt/areas-do-competite/incentivos-as-empresas/inovacao (pesquisa efectuada em Dezembro de 2011)

VIEIRA, João Martins, A economia do turismo em Portugal, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1997

Sebenta de Gestão e Organização de Empresas, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (facultada por um aluno do 2º ano da Licenciatura de Direção e Gestão Hoteleira)

12. Anexos

- Inquérito aos Hotéis de 5 Estrelas
- Resultado do inquérito aos Hotéis de 5 Estrelas
- Inquérito às Pousadas de Portugal
- Resultado ao inquérito às Pousadas de Portugal

Nota: Uma vez que se torna muito complicada a impressão dos resultados dos dados em formato excel (extraí gráficos circulares, de barras, de colunas, dependendo das questões que foram feitas e se tinham ou não questões abertas), a quando do envio via digital do trabalho, seguirá também um ficheiro, com os referidos gráficos devidamente trabalhados.