

MULTIMÉDIA NO CASTELO
CRIATIVIDADE, TURISMO E PATRIMÓNIO

Plano de Negócio – Lançamento de Projecto

Bernardo Simões Vilhena de Carvalho

Projecto de Mestrado em Gestão Cultural

Orientador:

Mestre Rui Pedro Soares Ferreira

Professor Auxiliar Convidado

Departamento de Finanças

ISCTE – IUL Business School

RESUMO

O mercado turístico é um mercado em expansão em Portugal e em Lisboa, ao contrário da prestação da economia em geral.

Lisboa recebe 2,7 milhões de turistas anualmente, é detentora de património histórico e monumental assinalável, e no entanto, verifica-se um défice de oferta cultural nocturna, especificamente destinada ao turista, que ultrapasse a oferta gastronómica, ou a realidade de nicho das casas de fado.

Ao turista, que busca uma experiência memorável, procura-se proporcionar-lhe esse momento aliando os factores lúdicos, pedagógicos e gastronómicos, tirando partido da história e imagem locais.

Pretende-se no plano de negócios proposto encontrar uma solução que seja vantajosa para promotor e cliente, tirando partido de um equipamento cultural e histórico com notoriedade máxima, potenciando a capacidade instalada, e agregando mais recursos ao ecossistema económico já implantado, nos seus diversos negócios.

O plano de negócio tem como objectivo identificar a oportunidade que existe no panorama cultural e turístico, desenvolver a solução e identificar os recursos necessários para a desenvolver.

Destaca-se a análise do ponto de vista do marketing, essencial para que o lançamento do projecto seja um êxito.

Naturalmente, o plano de negócio contém os diversos cálculos que traduzem o retorno financeiro expectável para a empresa, instrumento essencial que suportou a tomada de decisão por parte da empresa neste investimento.

Promove-se a análise de desvios entre o planeamento e o resultado final, explorando as lições a retirar do empreendimento.

Palavras-chave: Turismo, Património, Criatividade, Multimédia, Gastronomia, Novo Projecto

ABSTRACT

The tourism market is a growing market in Portugal and Lisbon, unlike the provision of the economy in general.

Lisbon welcomes 2.7 million tourists annually, holds historical and remarkable architectural heritage, and yet, there is a on cultural night offer targeted to the tourists, not going beyond the gastronomic offer, or the niche reality of Fado houses.

To tourists who seek a memorable experience, we try to provide combining the playful factors, educational and dining, taking advantage of local history and image.

It is intended in the business plan proposed a solution to the benefit of both the promoter and the costumer, taking advantage of a cultural and historical equipment with maximum visibility, enhancing its capacity, and adding more resources to its economic ecosystem already deployed in its various business .

The business plan aims to identify the existing opportunity in the cultural and tourist panorama, developing a solution and identifying the resources needed to develop it.

Noteworthy is the focus on the marketing point of view, essential for the launch of a successful project.

Of course, the business plan contains the various calculations that reflect the expected financial return for the company, and it is this essential tool that supported decision-making by the company in this investment.

Finally, the analysis of deviations between planning and the final result, exploring the lessons of the project.

Keywords: Tourism, Heritage, Creativity, Multimedia, Gastronomy, New Project

ÍNDICE

1.Sumário executivo	9
2. Revisão da Literatura	10
3.Apresentação do projecto	24
3.1 Contexto territorial	24
3.2 Contexto de negócio	25
3.3 Caracterização e processo	26
3.4 Apresentação dos promotores	26
3.5 Objectivos	27
4. Plano de marketing	28
4.1 Mercado	28
4.2 Segmento em análise	28
4.3 Perfil do consumidor	29
4.4 Concorrência	29
4.5 Localização	32
4.6 Motivação do consumidor	32
4.7 Conjunto de benefícios	33
4.8 Preço	34
4.9 Distribuição	36
4.10 Promoção	41
5. Organização e recursos humanos	41
6. SWOT	43

7. Implementação e avaliação	44
8. Notas conclusivas	46
9. Bibliografia	49

ÍNDICE DE ANEXOS

A – Plano de Negócios

B - INE – Dados estatísticos do sector hoteleiro

C - INE - Dados estatísticos do sector hoteleiro NUTS 2012 completa

(lista cumulativa PT, NUTS I, II, III, CC, FR)

D - Estatística anual do Castelo S. Jorge – EGEAC – 2009

E - Estatística anual do Castelo S. Jorge – EGEAC – 2010

F - Estatística fornecida pela CML

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Preçário

Tabela 2 – Canais de Venda

Tabela 3 – Entidades prescritoras

Tabela 4 – Acordos de Revenda

Tabela 5 – Tabela de Comissões

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ATL - Associação de Turismo de Lisboa

CSJ – Castelo de São Jorge

DR – Diário da República

EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, E.M.

ICC – Indústrias Culturais e Criativas

INE – Instituto Nacional de Estatística

LQET – Lisboa, quem és tu?

OTL – Observatório de Turismo de Lisboa

PENT – Plano Estratégico de Turismo Nacional

WTO – World Tourism Organization

1.SUMÁRIO EXECUTIVO

ESPECTÁCULO MULTIMÉDIA - CASTELO S. JORGE

O Turismo não existiria sem a Cultura

Hervé Barre UNESCO

O projecto visa o lançamento do negócio/projecto “LISBOA, QUEM ÉS TU?”, aliando um espectáculo multimédia ao ar livre, em atracção turística monumental (o Castelo S. Jorge), à experiência gastronómica local em ponto alto da cidade, sobre outras atracções turísticas (Baixa Pombalina e Mouraria).

É dirigido ao turista estrangeiro, em linguagem universal (imagem e música), contando-lhe uma história, nova para si, de aventuras ancestrais.

O promotor, Culturproject, Gestão de Projectos Culturais, Lda., é uma empresa que concebe e produz projectos culturais, e que pela primeira vez implementou um projecto com dimensão de risco, visando a expansão da sua actividade. Para esse efeito criou uma nova sociedade, a Lisboa Quem És Tu, S.A., em conjunto com uma série de investidores privados, accionistas com papel exclusivo de investidores.

São analisados o mercado turístico, o perfil do consumidor e as suas necessidades, bem como o interesse dos canais de distribuição.

Explora-se um conjunto de parcerias no sentido de determinar as vantagens que podem advir do projecto para o ecossistema económico do conjunto dos intervenientes.

Foram analisadas as problemáticas de marketing numa área tão específica, assente na construção de protótipos, produtos por testar.

Reunidas estas vertentes, surgiu a oportunidade de lançamento de projecto.

Para garantir a sua execução, desenhou-se um plano de negócios e um plano de marketing.

Analisa-se por fim a sua implementação e avalia-se os resultados finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Cultura, Criatividade e Território

O contexto territorial é catalisador da criatividade. A análise teórica demonstra uma “crescente atenção para com as “economias” e as “cidades criativas” e para com o peso das atividades culturais e criativas nas economias atuais” (Costa, 2008). Por um lado estabelece que “a ideia de que cultura e a criatividade passaram decisivamente das margens para o centro do discurso e da atuação sobre o desenvolvimento dos território”, por outro, “a noção de que as cidades são um espaço fundamental para fazer face aos desafios contemporâneos e portanto os espaços urbanos são uma arena privilegiada para a promoção do desenvolvimento”

Veja-se como são analisadas as relações entre actividades culturais e criativas e o desenvolvimento territorial: como abordagens específicas das cidades criativas; como factor chave de estratégia de desenvolvimento urbano e regional; como factores de desenvolvimento urbano e territorial; e como afirmação territorial (Costa, 2008).

Há que sublinhar a importância do ambiente (Florida, 2002) ao definir a cidade criativa como uma interacção entre Tecnologia, Talento e Tolerância, a aclamada teoria dos “três T’s, que determinam os locais de qualidade, aqueles que estimulam a criatividade. A tese de Florida assenta na existência de uma “classe criativa” como motor da criatividade na cidade, determinante para o desenvolvimento social, económico e territorial. A teoria dos 3 “Ts” (Tecnologia, Talento e Tolerância) centra nos profissionais criativos a chave para o crescimento económico urbano e regional, por trazerem a inovação e facilitarem a atracção de novas actividades económicas.

“A criatividade pode desabrochar em qualquer lugar e podemos ter uma grande ideia, sentados no meio de um deserto. Mas se quisermos ir além da criatividade e chegar à ecologia criativa, precisamos de diversidade, mudança, aprendizado e adaptação, com abrangência e escala suficientemente amplos. Precisamos de lugares com mais pessoas, mercados mais activos, um ambiente construído adequado e as maiores redes de banda larga. Nesses locais, o aprendizado é mais rápido, a colaboração é mais fácil e a novidade é mais estimulante. Em outras palavras, são cidades criativas” (Howkins, 2011).

Criatividade e turismo como factores de dinamização do território

A investigação recolhida sugere também um “forte laço entre o sector criativo e o turismo” (André e Vale, 2012). Segundo a sua pesquisa, “a ligação mais óbvia é a do sector cultural – património, museus, galerias, espectáculos – mas cada vez se torna mais importante o contributo de todo o sector criativo para o desenvolvimento turístico, nomeadamente e de forma directa, através do turismo de congressos, mas também por via de festivais de cinema, de fotografia ou de exposições de *software*, de artesanato organizados pelas empresas dos respectivos sectores”. O autor vai mais longe, ao reconhecer que “o turismo é certamente a principal dimensão da cidade criativa”. “O ambiente urbano criativo é actualmente um factor importante de atracção turística”.

É nas cidades que a expressão da criatividade tem lugar privilegiado, mais quando a evolução demográfica determina que a maioria da população mundial viverá em espaços urbanos. A cidade não é apenas o espaço onde indústrias e pessoas criativas se agregam, mas principalmente um “ambiente”, caracterizado por ser tolerante, reunir talento e tecnologia, comunicação, cooperação e cultura (Florida, 2002). O desenvolvimento turístico da cidade criativa, e respectivo valor económico, são também induzidos pela criatividade.

O surgimento da criatividade tem impulsionado o sector turístico, colocando-o nas prioridades das políticas económicas e de desenvolvimento territorial.

A cultura e o património têm um papel relevante na estratégia de desenvolvimento do território, e como um factor decisivo no turismo. Veja-se o valor económico da cultura, quando as culturas locais ajudam a dar forma à actividade económica. A correlação entre lugar, cultura e economia (Scott, 2010), emerge nas formas como se expressa nas economias culturais das cidades. Quanto mais singular e genuína for a cultura, mais diferenciada, e portanto, competitiva se torna (Scott, 2010).

Turismo Cultural e o valor da Experiência

A cultura, particularmente o património e as artes, tem desde sempre relação com o sector turístico, nomeadamente o “turismo cultural”, que aliás se mostra resiliente à crise financeira, registando até crescimento assinalável. “O turismo cultural tem sido, nos últimos tempos, considerado a área de maior crescimento no turismo global e, cada vez mais, tem sido tomado como a maior área de desenvolvimento de produto pelos destinos turísticos em busca de diversificação” (Richards, 2009).

A Organização Mundial do Turismo (2004), no que diz respeito à forma como se relacionam turismo e cultura, vai mais longe, ao afirmar que que turismo e cultura praticamente coincidem na sua definição.

O perfil do turista actual – que procura a experiência – é um consumidor experiente e sofisticado, que determina a sua própria viagem e foge de propostas mais standardizadas, e procura destinos turísticos que proponham ofertas com camadas mais profundas de criatividade. “Os consumidores qualificados começaram a liderar na produção da experiência”. (Richards, 2010). Estabelecem *online* os seus itinerários, a sua viagem e estada, consultam referências, críticas e sugestões. O package das agências de turismo é-lhes avesso, e “moldam criativamente a sua própria experiência” (Richards, 2013), baseados apenas e só no seu desejo e interesse, no tempo e no modo.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo, aprovado pelo Governo, que se propõe estabelecer directrizes para os agentes do sector turístico, enquadra este novo perfil de turista, que procura a experiência, e verte uma série de orientações. No que diz respeito ao eixo estratégico do enriquecimento da oferta (desenvolvimento e inovação dos conteúdos tradicionais portugueses que constituam factores de diferenciação turística) – o caminho apontado à oferta cultural é o da adequação de forma a facultar experiências distintivas ao turista.

Chamamos a atenção para o centrar das atenções na experiência: “É necessário aumentar o interesse dos turistas estrangeiros na história e cultura portuguesas, por exemplo, pela disponibilização dos monumentos para fruição pública optimizada”; “a visita deveria ser transformada numa experiência, tornando o turista num elemento activo (...)” (DR, 2007).

Ainda no âmbito dos seus programas de desenvolvimento, chamamos a atenção para o Programa de Conteúdos e Experiências e o Programa de Produtos Estratégicos. Preconiza-se a melhoria dos conteúdos e estratégias de comunicação por parte das empresas do sector turístico, o incentivo à criação de experiências inovadoras e ao empreendedorismo. “Comunicar e vender requerem estratégias apoiadas nas redes sociais, nos portais de destino e nas redes de produto. Esta comunicação depende da produção de conteúdos ricos, baseados em vídeo e imagem de qualidade, narrativas envolventes, jogos, etc., orientados para a Internet e para os dispositivos móveis”; “a ausência de competências e recursos internos nas empresas para trabalhar estes novos conteúdos e propostas de consumo abre espaço para o surgimento de serviços especializados de animação, marketing de conteúdos, marketing na internet, produção audiovisual e de jogos para a internet, etc., orientados para a actividade

turística. O desenvolvimento destas competências, dentro ou fora das empresas, é crucial para a sua diferenciação e competitividade” (DR 2013).

Preconiza a introdução de elementos de diferenciação centrados na experiência, “respondendo ao comportamento e preferências do cliente turista que, ainda que sensível ao preço, pondera positivamente a proposta de serviços que para além da sua função inicial (dormir, comer, etc.) proporciona uma vivência diferente, mais emocional” (DR 2013).

Refere-se que “as empresas, em particular as PME, carecem de competências e recursos capazes de desenvolver essas experiências e incorporá-las na sua oferta, pelo que se torna vital existir uma rede de serviços que desenvolva conceitos inovadores de atividades e experiências, e as coloquem no mercado de forma independente ou associadas a marcas de serviços (hotéis, restaurantes, etc.) ” (DR 2013).

“Colocar em valor o relevante espólio existente ao nível do património classificado pela UNESCO, património artístico, militar, científico, industrial, etc.”, e finalmente, “o desenvolvimento das estadias de curta duração em cidade, integrando recursos culturais, propostas de itinerários e oferta de experiências, incluindo eventos, que promovam a atractividade das cidades e zonas envolventes” (DR, 2013).

As Indústrias Criativas como protagonistas de desenvolvimento

A Comissão Europeia tem preconizado o impulso das Indústrias Culturais e Criativas (ICC), na aceção da sua contribuição como motor de desenvolvimento económico e social, nomeadamente criando modelos de negócio inovadores, com integração crescente de novas dimensões culturais e criativas. A ligação entre economia e cultura foi por longo tempo observada como se interesses económicos e criação cultural e artística fossem contraditórios, em que a produção e comercialização da arte e dos bens culturais pertencia à esfera do mercado, e as artes e a cultura eram tomadas como pertencentes à esfera do Estado. Um modelo enganador que inviabilizava a lógica económica convencional da busca de um retorno remunerador dos investimentos (Caetano, 2012).

O surgimento dos conceitos de economia cultural e de economia criativa é reflexo da transformação económica das actuais sociedades, no âmbito de processos competitivos e concorrenciais em factores intangíveis, em que se situam os bens culturais e simbólicos, com importância crescentemente preponderante, pondo de parte a visão limitada descrita anteriormente, em termos políticos, económicos e sociais (Mateus e Associados, 2010).

A cultura e a criatividade como factores de competitividade, têm aparecido como factor fundamental nas estratégias de desenvolvimento regional, local e urbano. As estratégias de desenvolvimento regional e urbano implicam a coordenação de esforços de diferentes organismos e instituições, contribuem para o incremento da coesão social dos territórios, ou porque a valorização, reutilização e animação do património histórico e cultural alavancam a possibilidade de êxito das estratégias económicas, ou pelos efeitos de colaboração e pelos sentimentos de identidade, coesão e pertença que suscitam, ou seja porque são geradoras de ambientes mais atreitos ao risco, à iniciativa e à criatividade (Mateus e Associados, 2010).

O carácter inovador das indústrias culturais e criativas radica na intersecção de três domínios fundamentais: a criatividade, a inovação e a economia. Cruzamento só possível graças ao crescimento e difusão das tecnologias de informação e comunicação, gerando bens e serviços diferenciados, com potencial competitivo no mercado, e capacidade de projecção internacional (Latoeira, 2007).

No mundo actual, informação, conhecimento, inovação e competitividade são factores decisivos de sobrevivência organizacional. O mercado requiere das instituições, públicas ou privadas, constante capacidade de inovação e *standards* mais elevados de competitividade. Considerando que a cultura é uma das principais riquezas do país, como podemos transformar esta riqueza em valor económico e social?

Empreendedorismo Cultural e Criativo

O empreendedorismo é crescentemente reconhecido como relevante factor de crescimento e desenvolvimento económico (Schumpeter, 1934; Casson, 1982; Audretsch, 2004). Mais recentemente, tem sido objecto de diversos estudos académicos (Marques, 2005; Guerrero e Urbano, 2012; Caetano, 2012). De facto, o empreendedorismo tem assumido crescente importância, como factor potenciador de desenvolvimento económico e social. O papel dos empreendedores vem sendo muito valorizado como agentes de mudança e de desenvolvimento dos contextos sociais em que se inserem (Caetano, 2012).

Na corrente situação de crise económica, o futuro do desenvolvimento da economia estará necessariamente ligado ao aumento da actividade empreendedora, o que permitirá construir uma economia mais competitiva (Caetano, 2012).

A noção de empreendedorismo cultural aparece nos anos 80, quando é problematizado o papel do empreendedor na fundação e gestão de organizações culturais não lucrativas (Paul

Dimaggio, 1982), na análise à diversidade das organizações culturais, identificados três tipos: organizações estruturadas empresarialmente cujo fim seria o lucro, através de receitas providas do seu público; organizações não lucrativas, sustentadas através de patronos e subvenções públicas; e pequenos conjuntos de artistas e produtores, organizados de modo voluntário e temporário, reunidos ad hoc e pontualmente para determinada produção cultural, sustentados de forma precária e cooperativa, com diminutos contributos do público e do Estado.

Mais tarde, este conceito é actualizado à luz das indústrias culturais e criativas, e o empreendedor cultural é descrito como que alguém que alarga a sua acção ao longo da cadeia produtiva da indústria criativa, focando-se na distribuição e venda do bem ou serviço cultural (Rae, 2005).

Singularidades do produto artístico – A subjectividade da experiência

O produto artístico possui características distintivas que o diferenciam de outros produtos; é complexo, multidimensional – abarcando dimensões referenciais, técnicas e circunstanciais (Colbert, 2007) – e hedonista na sua forma de consumo (Hirschman e Holbrook, 1982).

A experiência estética é subjectiva por natureza e é definida como tendo quatro dimensões: perceptiva, comunicativa, cognitiva e emocional (Csikszentmihalyi e Robinson, 1990). Este tipo de experiência assemelha-se a um mergulho aquático em profundidade – uma total imersão que transforma o indivíduo (Csikszentmihalyi e Robinson, 1990). Trata-se daquilo que é referido como *embodied experience* / experiência encarnada (Joy e Sherry, 2003). Mas a imersão nem sempre é simples de alcançar nas nossas vidas quotidianas, um facto bem descrito por investigadores (Wetzl-Fairchild e Dubé, 1998) que se focaram na experiência estética e destacam o processo de apropriação requerido aos consumidores. Espectáculos, exposições e museus constituem ambientes ricos e estimulantes, mas os visitantes devem desenvolver estratégias de adaptação para lidar com o “assalto cognitivo” que estes representam (Falk, 2009).

Foi colocada a hipótese de que os consumidores tentam estar em harmonia com os trabalhos artísticos (Wetzl-Fairchild e Dubé, 1998 e Wetzl-Fairchild, Dufresne-Tassé e Dubé, 1997), mas regularmente se encontram em desarmonia – ou seja, há um conflito psicológico entre as suas concepções e representações e o trabalho artístico. A busca pela familiaridade vem a ser, de facto, a estratégia dominante para quase todos os visitantes de exposições e espectáculos.

Muito do que o espectador procura e espera é motivado pelo que lhe é mais familiar e cognitivamente confortável (Falk, 2009). Quando este não se sente confortável, desenvolve-se uma distância impeditiva da ocorrência de uma experiência estética.

Vários estudos sublinharam como a distância entre sujeito e obra artística constitui a barreira principal à experiência individual de prazer (Weltzl-Fairchild e Dubé, 1998). A distância depende da prontidão, motivação e disposição do consumidor, bem como a sua experiência prévia, conhecimento, e outras características individuais, psicológicas e socioculturais (Holbrook, 1986).

Um dos maiores contributos para esta distância é a idade do consumidor. Cada faixa etária da população “pode ser considerada uma subcultura separada” (Schiffman e Kanuk, 2007), com as suas próprias experiências, memórias e símbolos partilhados. Alguns autores referem-se ao *generation gap* (Loroz, 2006) para dar luz às diferenças entre os *baby boomers* e a Geração X ou Y. Cada geração tem o seu conjunto de experiências partilhadas e influências exteriores durante a sua juventude, e estas afectam a forma como os membros da sua geração visitam os museus (Wilkening e Chung, 2008). No que diz respeito a experiências artísticas e culturais, foi demonstrado claramente que a geração a que pertence o seu consumidor determina certas preferências (Schindler e Holbrook, 2003), e, como resultado, se o consumidor tem acesso ou não a uma imersão em dada experiência estética. Os consumidores demonstram apego nostálgico às tendências predominantes durante a sua juventude, tendendo portanto a preferir produtos populares nessa época (Schindler e Holbrook, 2003).

De acordo com a investigação cultural lidando com a forma como a arte é recebida, consumidores que não dominem o complexo código cultural essencial para decifrar arte não desfrutarão de uma experiência estética tão rica e preenchedora como aqueles que já dominam o mesmo código e para quem o envolvimento com as artes é uma experiência gratificante, ao invés de um ritual estranho. “A competência pode ser um importante factor na determinação da riqueza, e portanto, intensidade, da experiência artística” (Belfior e Bennett, 2007).

Quando confrontados com uma obra de arte, os consumidores empregam as suas competências culturais de uma forma que lhes permite reduzir a distância para com o objecto estético. As obras de arte são sempre encriptadas, significando que apenas podem ser compreendidos através de um decodificador (Onfray, 2001). Esta decodificação é a chave para compreender uma obra de arte.

Se nos concentrássemos não em trabalhos artísticos, mas apenas em textos, descobriríamos por toda a parte factos significados e factos simbolizados (Todorov, 1978). A diferença pode ser resumida do seguinte modo: “Factos significados são aqueles compreendidos por pessoas familiarizadas com a linguagem em que o texto foi escrito, ao passo que os factos simbolizados são sujeitos a interpretações que variarão de um sujeito para outro” (Todorov, 1978). Isto não quer dizer que haja uma linha clara e evidente dividindo coisas significadas e simbolizadas. Na verdade há mesmo uma terra de ninguém entre as duas (Ficht, 2000). Os factos significados representam uma categoria de factos que são imediatamente compreensíveis por um observador com as competências culturais requeridas, que por sua vez facilitarão a apropriação inicial de um texto – ajudam-no a tornar-se relevante para o observador e com isso facilitam a sua imersão (Ficht, 2000).

Poder-se-ia ainda dizer que em qualquer espectáculo ou exposição, umas coisas são significadas e outras simbolizadas. Aqui, o espectáculo é considerado com um texto a ser decifrado pelo consumidor. Algo que é significado é directamente compreendido pelos consumidores, ou seja, pode ser “rotulado”. Factos significados tornam-se marcos para os consumidores com as necessárias competências culturais para os compreender. Servem como pistas (Brumbaugh, 2002), facilitando a apreciação da obra de arte pelo consumidor (d’Astous e Ghattas, 2009). A capacidade para decifrar essas pistas deriva do seu conhecimento cultural (Brumbaugh, 2002), correspondendo a duas categorias distintas de competência cultural: cultura patrimonial e cultura popular (Kenyon, Wood e Parsons, 2008).

Desenvolvimento de produto artístico

Colocar o espectador no âmago da estratégia de produto pode ter consequências negativas para uma organização artística. A investigação sugere que integrar as preferências da audiência no desenvolvimento do produto artístico está associada a fracos resultados (Voss e Voss, 2000).

No caso da LQET, no entanto, a orientação do consumidor é equilibrada por uma forte orientação do produto, através da inovação, de forma a surpreender e desafiar a sua audiência. Isto é evidenciado pela inclusão de novas técnicas na concepção e execução do espectáculo, bem como pela exploração de novos métodos narrativos. Neste sentido, a LQET desenvolveu uma abordagem determinada pelo mercado (*driving market approach*), moldando proactivamente as preferências do consumidor e do mercado (Jaworski; Kohli e Sahay, 2000).

Trata-se de uma estratégia de risco. Ao criar uma obra de arte desafiante, a LQET deve considerar cuidadosamente qual o capital cultural do seu público – os seus gostos, competências, conhecimento e práticas (Bordieu, 1984).

Percepção e Valores – a Importância da Marca

A marca é uma percepção construída (Mukerjee, 1998) constituída pelo nome da organização e pela personalidade que a acompanha. A personalidade é a combinação dos produtos, serviços e atributos percebidos da organização.

A análise sobre a marca abarca a sua história, origem, associações, produtos, serviços e comunicações, de forma a identificar de que maneira esta é percebida pelo consumidor. É com essa informação que se identifica qual o posicionamento da marca no mercado e como esta se distingue da concorrência. Recomenda-se portanto a optimização do posicionamento e um plano estratégico para implementar o posicionamento (Bergstrom e Bernahan, 1996).

Em termos de marketing, há três tipos de marcas: marcas corporativas, marcas de produto, e marcas de valores (Kiely e Hallyday, 1999). O projecto em apreço, LQET, enquadra-se na categoria dos valores. Uma marca de valores aspira a um propósito duradouro, criando uma relação de longo prazo com os sectores do mercado que partilham os mesmos valores.

Há ainda duas outras importantes dimensões numa marca de valores. Primeiro, há o desejo de um futuro longo para a marca graças à fidelidade do consumidor pelos seus valores. Em segundo lugar, a permanência e estabilidade da marca não excluem a sua flexibilidade. A marca é livre de se expandir para outras áreas desde que os seus princípios base possam ser distinguidos em qualquer das suas novas acções.

Pelo que a marca a implantar necessariamente deverá ter em conta mais que a simples notoriedade dos seus produtos e serviços. O seu posicionamento efectivo dependerá de dois elementos: uma presença que estabeleça os seus valores para uma identidade mais alargada, e atributos que a diferenciem dos seus concorrentes.

Posicionar a marca de forma eficaz pode constituir um desafio de sobrevivência. As opções de lazer, o pouco tempo livre, maior quantidade de lazer individualizado e baseado em casa (Pronovost, 1998), o envelhecimento dos *baby boomers* (Peterson, 1996), o impacto da tecnologia (Maggi, 1998), e o ressurgimento do cinema são referidos pela investigação como factores de diminuição de público. No entanto, a teoria do lazer mais recente sugere também

que o ritmo do lazer está em aceleração e, como antídoto para a crescente pressão no ambiente de trabalho, as pessoas procuram menos profundidade, formas de lazer menos comprometidas e que prometam mais divertimento, entretenimento e tempo fora de casa, em detrimento de educação, aprendizagem e experiências intelectuais.

Sendo este o caso, o projecto deverá posicionar-se no mercado de forma estratégica para atrair audiências e manter uma posição no futuro.

Marketing do produto artístico

Marketing é a arte de “calçar os sapatos do consumidor”, de tentar descobrir quem são os consumidores, como tomam as suas decisões, o que os motiva e interessa (Colbert, 2007). O marketing consiste também em gerir a procura – uma vez compreendido o comportamento do consumidor – alcançando os consumidores ao oferecer-lhes um produto a preço aceitável, disponibilizando-o através de uma rede de distribuição eficaz, e comunicando de forma dirigida e eficaz.

Para ser bem-sucedida, uma empresa deve ter um claro entendimento da estrutura do seu mercado e adaptar-se então a essa estrutura. Isto vai para além da simples questão do posicionamento (Scott, 2000).

O posicionamento de marketing implica uma análise da estrutura de mercado, tendo em conta três elementos: as vantagens do produto para o consumidor, os segmentos que compõem o mercado, e as forças de cada concorrente (Colbert, 2008). O posicionamento de marketing refere-se não apenas ao modo como o produto é percepcionado pelo consumidor, mas também como é percepcionado relativamente aos produtos dos concorrentes e relativamente aos segmentos.

Um produto deve ser definido com base num conjunto de benefícios, da forma como este é percepcionado pelo consumidor. Um cliente pode muito bem comprar determinado produto, não pelo produto em si, mas pelo valor que lhe atribui (Gainer, 1995). É por isso que os produtos são oferecidos com toda a espécie de variantes (cor, formato, preço, etc., para apelar às diferentes motivações dos consumidores) e promovidos sob diferentes nomes de marcas. O consumidor estabelece uma comparação entre as diversas marcas disponíveis, e aquela que for percepcionada como oferecendo maior valor ou grau de satisfação merecerá a sua lealdade. Todos os produtos e marcas – culturais ou outras – deverão sofrer um exercício específico de posicionamento, em que a organização definirá os benefícios procurados pelo consumidor, o

público-alvo a que se dirige e as vantagens face aos seus concorrentes (Steinberg, Miaoulis e David, 1982).

Na literatura de marketing das artes são identificados três públicos de uma organização cultural: público geral; pares e profissionais da indústria, como críticos e outros artistas; e o artista – ele próprio (Hirschman, 1983). A componente de orientação do consumidor compreende um dos três públicos – o público em geral, último usuário dos seus serviços. Resulta evidente que os críticos são líderes de opinião, com impacto no sucesso das organizações artísticas (Reddy, Swaminathan e Motley, 1998). Além disso, pesquisa anterior concluiu que as organizações artísticas reagem mais frequentemente ao parecer de financiadores e patrocinadores do que ao parecer do público (Bennett e Kottasz, 2001).

Pesquisa anterior aconselha prudência aos profissionais de marketing das organizações culturais quando aplicam conceitos de marketing em geral e orientação para o consumidor em particular (Voss e Voss, 2000). As suas conclusões sustentam o argumento de que o conceito de orientação pelo marketing é aplicável às organizações artísticas e fornece orientação quanto a valores, normas e convicções que devem ser adoptados, e implementados ou rejeitados na busca de uma cultura organizacional mais orientada para o mercado. Do ponto de vista da gestão, a orientação para o mercado é uma ferramenta prática e analítica na abordagem das suas relações com o meio envolvente. Uma orientação para o mercado não limita necessariamente a oferta a um programa popular. Resposta proactiva às necessidades dos consumidores, dos artistas, meios de comunicação e outros agentes envolvidos na cadeia de valor permitem a uma organização a apresentação de projectos inéditos e não familiares, sem perda de integridade artística. O que conduz à convicção de que actividades orientadas para o mercado conduzem a maior retorno sem sacrifício da reputação artística da organização (Gainer e Padanyi, 2002).

Antes de abordar a questão do perfil do consumidor cultural, paremos para considerar outra. Quem é o consumidor cultural e em que ofertas do mercado está ele interessado?

Deve ser tido em conta que o mercado cultural não é monolítico. Compreende uma variada gama de consumidores com um vasto leque de gostos e preferências. No campo do marketing, um dado mercado é percebido como dividido em subgrupos de consumidores que partilham características similares. São os chamados segmentos de mercado.

Mercado dos Bens Culturais

O mercado para bens culturais compreende dois grupos distintos de produtos. O que se convencionou chamar de “arte popular”, e à falta de melhor expressão, “alta cultura”. As conclusões de 40 anos de pesquisa no mundo industrializado apontam todas no mesmo sentido: os consumidores de arte podem ser vistos como num continuum, com a arte popular numa ponta e a alta cultura na outra. Os dois extremos podem ser distinguidos pela características sociodemográficas da sua clientela. No caso da alta cultura a clientela tem elevado grau de escolaridade, ao passo que no outro extremo as audiências possuem quase as mesmas características que a generalidade da população, entre graus académicos secundários e superiores (Colbert, 2003). Nestas últimas quatro décadas, vários governos e instituições de vários países procuraram tornar a cultura mais acessível, na senda de André Malraux, primeiro-ministro da cultura francês. No entanto, as características das diferentes audiências das artes não mudaram. Mais além, a percentagem de população que consome alta cultura é quase a mesma nos mais diversos países. Em termos absolutos, no entanto, o número de consumidores de alta cultura aumentou – uma vez que a população também aumentou. Acresce que o público feminino constitui dois terços do mercado tanto para alta cultura como para arte popular; sem surpresa, a proporção é inversa no que diz respeito a eventos desportivos, em que a audiência é dois terços masculina.

Assim, enquanto a arte popular atrai pessoas de todas as camadas da população, as organizações culturais competirão entre si para atrair uma base de clientes com elevado grau de educação, feminina, e que representa não mais que 50% da população, e que está também interessada em arte popular e eventos desportivos.

Ao aproximar-se da decisão de compra, o consumidor cultural não distingue entre alta cultura e arte popular. De facto, exceptuando um número reduzido de *connoisseurs*, os consumidores procuram entretenimento quando escolhem um local artístico-cultural (Colbert, 2006). Isto significa que todos os produtos culturais estão em competição directa com todos os produtos de lazer; a decisão do consumidor é tomada consoante o seu estado de espírito e as oportunidades disponíveis no momento. Na sociedade actual não há falta de opções de entretenimento e lazer: arte, desporto, televisão, viagens, trabalho voluntário e estudos em *part-time* são apenas algumas de entre a miríade de actividades de lazer disponíveis para o consumidor. Produtores de alta cultura e de arte popular devem jogar bem as suas cartas de

forma a conseguir competir com sucesso contra todas estas estimulantes propostas disputando a atenção do consumidor.

A Importância do Serviço ao Cliente

O bom posicionamento não é suficiente. O consumidor actual está acostumado a receber serviço impecável (quando não personalizado) por parte daqueles que lhe querem vender os seus produtos. Algumas pessoas ficam impressionadas com o sucesso da cadeia *McDonald's*, mas na verdade esta é uma organização que se dedica a estudar cada “momento” de contacto do consumidor com cada uma das suas instalações. Cada momento de contacto é meticulosamente analisado de forma a determinar se é possível proporcionar ao consumidor ainda melhor serviço e ainda maior satisfação.

O mesmo princípio aplica-se a espectáculos, teatros ou museus. Os potenciais consumidores podem escolher entre uma vasta gama de opções. Por vezes podem hesitar entre duas ou três propostas igualmente apelativas para si. Nestes casos, o serviço ao cliente pode ser o factor decisivo. A qualidade de serviço engloba tudo desde a recepção proporcionada na visita ou contacto telefónico, a disponibilidade de estacionamento automóvel, ou acessibilidade por transporte público, até à forma como lida com as reclamações e sugestões (Rentschler e Gilmore, 2002). Uma consideração adicional na medida da qualidade de serviço é o envelhecimento da população, com tudo o que isso implica, incluindo a mobilidade reduzida.

Preponderância do papel da Tecnologia como ferramenta de *marketing*

Para além de excelente serviço, os consumidores exigem acesso a modernos e eficientes meios de compra de bilhetes. O segmento mais jovem do mercado não é o único afectado pela tecnologia de informação. O público de alta cultura, com o seu elevado grau de educação, está também familiarizado com as últimas ferramentas tecnológicas. Um *website* bem desenhado, regularmente actualizado e de navegação fácil é um recurso indispensável.

No entanto, o uso de um bem desenhado sistema *online* não se deve limitar à venda de bilhetes, reservas ou informações. Um sistema deste tipo pode ser utilizado para acompanhar as vendas ao longo do tempo, estabelecer preços conforme a disponibilidade do cliente para pagar, ou para aplicar técnicas dinâmicas de preço. O princípio de preço dinâmico é muito simples: o preço dos bilhetes é ajustado conforme a procura para determinado espectáculo e conforme o tempo remanescente para o seu início; quanto mais perto da hora do espectáculo e

quanto mais perto de a sala se encontrar na sua máxima capacidade, mais alto os preços podem ser fixados (Ravanas, 2007).

O consumo de produtos culturais envolve 100% da população, e uma larga camada destas pessoas consome muitos produtos culturais ao longo do ano. Todos vão a espectáculos ao vivo, visitam museus, vêem filmes no grande ou no pequeno ecrã, ouvem música na rádio ou lêem livros. Portanto, não se pode dizer que as pessoas não estejam interessadas em arte. Por outro lado, pode ser dito que nem toda a gente está interessada em arte.

Independentemente do mercado, oferecer o melhor produto não é o suficiente para resistir à concorrência ou à saturação do mercado. Enquanto a qualidade do produto é um factor essencial, do ponto de vista do marketing isso não é o suficiente. Também é necessária a comunicação acerca do trabalho artístico: uma mensagem que possa ser ouvida acima do ruído do mercado – a cacofonia de mensagens oferecendo todo o tipo de produtos de lazer – e que penetre o filtro que o consumidor erige de forma proteger-se do barulho, simplesmente porque não tem como processar toda a informação sem se afundar na loucura ou no desespero.

Um posicionamento claro que reforce a percepção positiva da marca (baseada na inquestionável qualidade do trabalho), uma abordagem de serviço que dê prioridade à satisfação do consumidor, e um sistema tecnológico que integre informação e optimize informação de gestão pertinente – são estes os melhores meios de resistência para que uma iniciativa cultural seja bem-sucedida num mercado altamente competitivo.

3. APRESENTAÇÃO DO PROJECTO

O projecto proposto nesta análise é constituído por um espectáculo multimédia no Castelo S. Jorge, dirigido ao turista, contando a História de Lisboa, com recurso a alta tecnologia audiovisual (Animação, *videomapping*, 3D, desenho digital, ilustração, etc.), aliando a gastronomia local, com refeição lisboeta ao pôr-do-sol, em vista panorâmica sobre a cidade. Cada temporada visa apresentar diariamente o espectáculo, de Abril a Setembro, num total de 180 sessões por ano, durante 5 anos (900 sessões).

3.1 CONTEXTO TERRITORIAL

Lisboa vive um crescendo de notoriedade e procura turística nos últimos anos. Mencionando alguns dos prémios e menções internacionais, obteve a nomeação “Cidade Europeia de 2012” pela Academia do Urbanismo do Reino Unido; em 2011, no *European Best Event Awards*, o Festival dos Oceanos foi considerado o Melhor Evento Cultural Europeu; no *Hoscar Awards* 2011, três *hostels* de Lisboa foram considerados entre os melhores do mundo; o *Cruise Excellence* referenciou o Porto de Lisboa como o Melhor Porto Internacional de Cruzeiros do Atlântico Norte Europa; em 2010, no *ranking* mundial da *International Congress and Conference Association* (ICCA), Lisboa foi classificada em 8º lugar; foi vencedora no *World Travel Awards* como *Europe’s Leading City Break Destination*, nomeada como *World’s Leading Destination*; nomeada como *World’s Leading Cruise Destination* e como *European Consumer Choice Best European Destination*.

Este desempenho notável continua a melhorar: Em 2013, o turismo em Portugal conquistou mais do triplo dos prémios que em 2012. Lisboa somou dezenas de distinções: *The Guardian*, *New York Times*, *El Pais*, *Lonely Planet*, CNN, *Forbes*, *Huffington Post*, empresas e associações internacionais de turismo, *sites* e imprensa especializada no sector turístico, são unânimes no reconhecimento do valor turístico da cidade.

No entanto, a sua oferta cultural dirigida ao turista revela-se diminuta. Lisboa tem um panorama cultural rico e diverso, com políticas públicas de apoio à produção e difusão artísticas, criação e formação de públicos, mas revela falta de conteúdos especificamente dirigidos ao público turista. Dispõe de conteúdos apenas apreensíveis pelos locais, cingidos que estão pelo idioma e pelo contexto cultural, impossibilitando o turista estrangeiro de estabelecer uma ligação com a cidade através da experiência artística. Exceptuando as casas de fado, ou os musicais de Filipe La Faria, correspondentes predominantemente a produtos

estereotipados, o turista não tem à disposição oferta cultural específica da cidade passível de ser fruída com naturalidade, facilidade e logo, entendimento e satisfação.

Pode dizer-se que se trata de um contexto territorial maduro em termos de criatividade, sedimentado em termos de património e em expansão no que diz respeito a turismo.

3.2 CONTEXTO DE NEGÓCIO

Cada projecto deve viver integrado no território, em consonância com a comunidade local e visitante. (Kaiser, 2008).

O nosso local de implantação, o Castelo S. Jorge, tem cerca de 1.000.000 de visitantes por ano, trata-se de património monumental com história milenar, notoriedade máxima e uma vista panorâmica que o torna muitíssimo procurado.

Mas também aqui, chegado o período nocturno, revela-se um activo por explorar, encerrada que está a sua actividade normal.

Observando o contexto da cidade de Lisboa, em geral, e do Castelo S. Jorge, em particular, com o seu enorme afluxo de turistas, verificando que a disponibilidade de produto artístico especificamente a si dirigido é diminuta, e tendo em conta aquilo que vem a ser a pretensão primeira de todo o visitante (experiência, genuinidade e aprendizagem), entendeu-se que havia uma possibilidade de mercado, ao oferecer a História da cidade, no lugar em que esta aconteceu, através de uma experiência sensorial inédita.

Deste ponto de vista, o multimédia e o seu conjunto de técnicas não é um fim em si, mas um meio para oferecer um produto artístico passível de criar um momento único de atracção turística.

Como filosofia base, pretendeu criar-se o encanto de um lugar ancestral envolvido pela tecnologia mais recente, ligando passado e presente através de uma linguagem universal (música e imagem), em que a História pudesse ser experienciada, e portanto aprendida de forma lúdica.

O factor gastronómico surge como uma mais-valia neste processo, na medida em que pode consistir num prolongar ou completar da experiência acerca da história local, mais uma vez apelando ao lado sensorial. Tratava-se também de prolongar a estada do turista no castelo até ao momento do espectáculo nocturno, agregar mais uma fonte de receita ao projecto, e trazer mais valor ao ecossistema de agentes económicos presentes no local, nos domínios da restauração, logística e vendas.

3.3 CARACTERIZAÇÃO E PROCESSO

É um espectáculo de financiamento inteiramente privado, procurando a auto-sustentabilidade junto de um público composto predominantemente por turistas e enveredou por uma lógica de intervenção artística contemporânea, em vez da costumeira recriação de época.

O projecto surgiu na empresa Culturproject, na sequência de uma série de projectos multimédia em património monumental, que conduziram naturalmente ao domínio dos problemas técnicos, artísticos e orçamentais deste tipo de projectos.

O processo conduziu à criação de uma empresa nova, dadas as necessidades de investimento, captado através da abertura a novos sócios, investidores e participantes na estrutura accionista que financiou o capital inicial necessário.

O empreendimento lançou-se na missão de qualificar e diversificar a oferta turística de Lisboa, animar o património monumental e divulgar a história local, ligando emocionalmente as pessoas à cidade.

Com a visão de que poderia ser referência internacional na animação do património monumental, com criação artística e inovação tecnológica, produzindo conteúdos que expressem narrativas e universos locais, indo ao encontro do desejo universal do viajante: experiência, autenticidade e aprendizagem.

E assim se propõe oferecer um produto único e inovador, aliando as artes multimédia, o turismo e o património. Promovendo a notoriedade de Lisboa, e procurando alcançar visibilidade internacional, simultaneamente proporcionando retorno aos investidores e aos parceiros de produção e promoção.

Em última instância, obtendo sucesso com a fórmula proposta, pretende alcançar um modelo de espectáculo/produto turístico replicável, que permita a sua expansão, diversificação e internacionalização.

3.4 APRESENTAÇÃO DOS PROMOTORES

A Culturproject - Gestão de Projectos Culturais nasce em Novembro de 2002, fruto do encontro dos seus sócios, Bernardo Vilhena (formado em Direito) e Nuno Pratas (formado em Sociologia), na Pós-Graduação em Gestão Cultural nas Cidades, no INDEG/ISCTE, em 2001/2002, curso dirigido por Catarina Vaz Pinto e Luís Reto.

Ao longo dos últimos treze anos, montou uma carteira de projectos diversificados na dinamização do património e das artes performativas e visuais.

A Culturproject posiciona-se como pretendendo ser um parceiro de referência na concepção e produção de projectos culturais, na eficiência e eficácia da utilização dos recursos, e com o objectivo de atingir a satisfação dos artistas, das empresas e das instituições, procurando sempre o seu trabalho conjunto, para servir quem considera ser o seu principal cliente: as pessoas.

Pretende alcançá-lo antecipando e compreendendo as necessidades dos parceiros, oferecendo soluções criativas, promovendo a melhoria contínua dos projectos e dos recursos. Com rapidez de resposta, adaptabilidade permanente, inovação, e qualidade.

É procurada por artistas, porque procuram quem viabilize os seus projectos, pelas instituições, porque necessitam de *know-how* numa área para a qual não estão vocacionadas, e pelas empresas, porque precisam de quem conheça o mercado e os agentes culturais, quando pretendam criar valor ou comunicar através de projectos artístico-culturais.

Também pelos agentes e equipamentos culturais, porque a sua programação se enquadra com os projectos que produzimos, ou porque pode oferecer condições de produção mais favoráveis para os seus próprios projectos.

Oferece conhecimento profundo do mercado artístico-cultural, adequação dos criativos aos trabalhos em concreto, compreensão dos mecanismos de comunicação e produção e capacidade de pensar e fazer em conjunto.

3.5 OBJECTIVOS

“Lisboa, quem és tu?” pretende oferecer um produto único e inovador, aliando as artes multimédia, o turismo e o património, promovendo a notoriedade de Lisboa, visando visibilidade internacional.

Fá-lo com o intuito de proporcionar retorno aos investidores e aos parceiros de produção e promoção.¹

Pretende ainda alcançar um modelo de espectáculo/produto turístico replicável, que permita a sua expansão, diversificação e internacionalização.

Em termos tangíveis, pretende alcançar, ao longo de 5 anos, um número de 183 sessões por ano, perfazendo um total de 915 sessões em 5 anos; atrair um total de 200.000 espectadores, assente numa média de 200 espectadores por dia; atingir um número de 155.000 jantares em 5 anos, assente numa média de 150 comensais por dia, ou 27.000 por ano.

¹ Anexo A – Plano de Negócios

Com base nestas expectativas, e no preçário implementado, o projecto visa uma receita bruta de 4.500.000 € em 5 anos.

O que permitiria um resultado líquido operacional de 800.000 €, um retorno ao investimento de 300%, e uma Taxa Interna de Retorno mensal de 5,5%.

Finalizado este período de 5 anos, e de acordo com o plano de negócios aplicado, teríamos um *Payback Period* de 22 meses, e um Valor Actual Líquido de 679,595 €.

4. PLANO DE MARKETING

Num projecto que alia artes multimédia, turismo e património, havia que estudar em primeiro lugar as estatísticas ligadas ao turismo em Lisboa e à sua capacidade instalada, o que nos foi permitido pela informação disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estatística e pela Câmara Municipal de Lisboa. A sua análise concatenada com os dados estatísticos do equipamento em que o espectáculo foi instalado, o Castelo S. Jorge, foram os elementos quantitativos que permitiram a análise ao mercado e à concorrência. Para uma análise qualitativa, nomeadamente em termos de comportamento do consumidor, do seu perfil e do seu padrão de consumo e mundivivência, socorremo-nos dos estudos levados a cabo pelo Observatório de Turismo de Lisboa.

4.1 MERCADO

O nosso segmento de mercado, o turista estrangeiro, perfaz um total de 2 666 617 visitantes por ano (INE, 2012). E sabemos pela análise ao seu perfil (OTL, 2012) que é predominantemente um turista de *city break*, permanecendo 2 a 3 dias na cidade, composto por famílias e jovens.

O mercado secundário deste projecto é composto pelos parceiros prescritores ligados ao turismo: operadores turísticos, rede hoteleira e revendedores autorizados.

Consideramos ainda outros mercados os parceiros de distribuição, produção e promoção.

4.2 SEGMENTO EM ANÁLISE

O turista em Lisboa é responsável por 5.715.176 dormidas (INE, 2012), em 190 unidades hoteleiras diferentes, sendo que 2.666.617 pessoas visitam Lisboa todos os anos.²

Destes turistas, estima a Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS) que 66%, ou seja, 1.759.967 pessoas, sejam estrangeiros (INE, 2012).³

² Fonte: INE – Anexo B

³ Fonte: INE – Anexo C

O Castelo S. Jorge, por sua vez, tem quase 1.000.000 de visitantes todos os anos, sendo que a esmagadora maioria (92% em 2009, 72% em 2010) são estrangeiros.⁴

Este público é relativamente sazonal, já que o grosso das visitas/receitas ocorre entre Março e Outubro, basicamente o período entre a Páscoa e o fim do Verão.

Diga-se ainda que este público é maioritariamente composto por visitantes vindos dos seguintes países, por ordem decrescente: Espanha, França, Brasil, Alemanha, Itália, Estados Unidos e Reino Unido, vindos em menor dimensão de países como, ainda por ordem decrescente, Holanda, Suíça, Japão, Angola, Canadá e Áustria.⁵

Vale a pena ter em conta a análise qualitativa efectuada pelo Observatório de Turismo de Lisboa ao perfil global do passageiro low-cost de Lisboa: 68% dos turistas são do sexo masculino, 37,6% situa-se entre os 25 e os 34 anos de idade e possui um grau universitário ou superior. 76,4% viaja por motivos de lazer. (OTL, 2006).

De acordo com a *World Tourist Organization*, a estimativa de crescimento do turismo para 2013 é da ordem dos 3 % a 4% (WTO, 2013).

4.3 PERFIL DO CONSUMIDOR

Analizando o perfil das dormidas, sabemos que se trata predominantemente de cidadãos estrangeiros e mais de $\frac{3}{4}$ viajam em férias, lazer ou recreio. 16% fazem-no por motivos profissionais e 40% fazem *city break*. (OTL, 2006).

Já o turista nacional, como expectável, tem motivações diferentes: 23% desloca-se por motivo de férias, lazer e recreio, ao passo que 53% o fazem por motivos profissionais. Num total corrigido, temos que 60% dos turistas são motivados por férias, lazer, recreio e 28% o fazem por motivos profissionais. Os maiores *City Short Breakers* são os britânicos e irlandeses, belgas e holandeses (Mais de metade da motivação) (OTL, 2006).

Apreciando a idade do nosso consumidor de lazer, sabemos que, do lado estrangeiro, 24,8% têm 36 a 45 anos, 23,4% têm 46 a 55 anos e 19,5% de 26 a 35 anos. Já os nacionais, 26,1% têm entre 26 e 35 anos, 24,3% têm entre 36 e 45, e 19,1% entre 46 e 55 anos (OTL, 2006).

Na sua maioria, 77% são casados ou juntos e o seu agregado familiar é composto por um companheiro (79%) (OTL, 2006).

Trata-se de um público ilustrado, atentas as habilitações literárias dos estrangeiros: 45% tem Licenciatura, 25% tem Pós-Graduação, e 23% completou os estudos secundários. Numa

⁴ Fonte: Estatística anual do Castelo S. Jorge – EGEAC – 2009 e 2010 – Anexos D e E

⁵ Fonte: Estatística fornecida pela CML – Anexo F

amostra corrigida, vemos que 68% têm licenciatura e os que revelam maior grau de instrução são os brasileiros, os espanhóis e os norte-americanos (OTL, 2006).

A maioria organiza a sua própria viagem: 55% fazem-no por sua conta, 30 % fá-lo através de agência de viagens, mas em pacote individualizado, e apenas 11% viaja em grupo. (OTL, 2006). A sua utilização da internet, no que diz respeito à viagem, caracteriza-se pelo seguinte: 48% serve para obter informações da viagem, reservar alojamento constitui 40% e a reserva de transporte, 39%. Os maiores utilizadores são os escandinavos, os britânicos e os irlandeses (OTL, 2006).

Para chegar a Lisboa, este público desloca-se predominantemente de avião (88%) e utiliza as companhias aéreas de forma quase uniforme e indiferenciada (OTL, 2006).

Faz-se acompanhar, em média, por 1,7 acompanhantes, ou seja, viajam maioritariamente em casal, podendo em alguns casos viajar com crianças ou amigos (OTL, 2006).

Tem uma estada média de 4,72 noites e gasta cerca de 120€ diários, 635€ no total da estada. Brasileiros e norte-americanos são quem mais gastam (OTL, 2006).

4.4 CONCORRÊNCIA

O turista em Lisboa desfruta de inúmeras atracções turísticas em Lisboa (entre as quais, naturalmente, o Castelo S. Jorge), mas todas elas são visitáveis apenas durante o dia.

Já no período nocturno, a oferta cultural é exígua, ou desadequada.

Lisboa tem seguramente uma oferta cultural diversificada, mas de carácter local, proporcionando escolhas evidentes apenas para a população local, familiarizada com os seus equipamentos. Estes não comunicam com o sector turístico, nem adequam a sua oferta ao segmento.

Ao turista em Lisboa, de noite, a escolhas que se lhe colocam são as casas de fado, os espectáculos musicais de Filipe La Féria ou o circuito noctívago do Bairro Alto.

Cremos que se trata de um vazio no mercado, um nicho por preencher.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

O espectáculo multimédia proposto é apresentado em período nocturno, pelo que serão consideradas todas as actividades que o turista possa exercer, nesta ocasião, no seu período de visita. Do seu ponto de vista, esta actividade que lhe é proposta está a par com todas as actividades de lazer à sua disposição.

No mesmo ramo de actividade, dir-se-ia que os espectáculos e outras actividades de índole artístico-cultural seriam as que ofereceriam uma concorrência directa a este espectáculo. Em

Lisboa, uma cidade com grande diversidade de equipamentos culturais, com oferta permanente, poder-se-ia pensar que esse factor poderia constituir uma ameaça ao projecto. Mas, no nosso entender, as propostas correntes são quase exclusivamente direccionadas ao público residente em Lisboa. Cremos mesmo que o turista não chega a ter a percepção da oferta ao seu dispor. Além disso, as próprias propostas performativas assentam em conteúdos não universais, marcadas pela língua ou cultura locais, afastando o potencial interesse que o turista possa ter. Só a música, pela sua linguagem universal, poderia ter esse potencial de atracção, mas a cidade não oferece eventos de carácter permanente que permitam uma promoção e captação adequada. Só por casualidade o turista poderá acertar a data da sua visita com a data de uma atracção musical.

Já o mesmo não se pode dizer das Casas de Fado ⁶, representadas em quantidade e diversidade, com preços para vários segmentos, que, essas sim, podem constituir um concorrente de peso ao projecto. Neste caso, a vantagem competitiva do projecto reside na localização monumental, que não pode ser oferecido por nenhum estabelecimento. Ainda que se deva ter em conta que bairros como Alfama, Bairro Alto ou Mouraria, ofereçam também um “mergulho na história”, além do traço pitoresco e genuíno.

Uma palavra ainda para os espectáculos musicais de Filipe La Féria ou dos casinos, assentes no Fado. São dirigidos especificamente ao turista, e a sua promoção é feita de forma eficaz, com boa distribuição na rede hoteleira e nos circuitos turísticos. Neste caso, o factor preço pode ser uma vantagem competitiva, já que este projecto apresenta-se no mercado a preços relativamente mais baixos. Outra vantagem será a própria linguagem, assente na modernidade, ligando passado e futuro, ultrapassando um universo que cremos redutor, assente em pastiche imagético e programático.

O circuito noctívago pode ser factor de desvio de público. Quando nos damos conta que no Bairro Alto, à noite, chegam a estar cerca de 20.000 pessoas, verificamos a dimensão que alcança este pólo de actividade, um autêntico fenómeno de massas. Cremos, no entanto, que se trata de uma actividade complementar ao nosso espectáculo. O turista pode rumar aos destinos do circuito nocturno logo a seguir, uma vez que o espectáculo termina antes dos horários praticados neste sector.

Na verdade, cremos que o factor que mais pode desmobilizar o nosso público é outro: a necessidade de descansar, ao fim de um dia em que provavelmente caminhou muito para além do habitual. Por isso é importante criar uma rede de transporte, à base de *shuttles*, que

⁶ 25, de acordo com www.fado.com

desobrigue à subida da colina do Castelo, um esforço que pode ser pesado ao fim de um dia de turismo. Essa rede, a construir em parceria com a Carris e com o Turismo de Lisboa, deverá ter transporte à disposição em sítios fulcrais, como as principais praças da cidade, os hotéis, e outras atracções turísticas (Baixa Pombalina, Belém e Chiado/Bairro Alto).

4.5 LOCALIZAÇÃO

O facto de se localizar numa atracção turística, para além de garantir à partida um milhão de contactos, um facilitador de promoção, constitui ainda, pelo próprio produto Castelo, uma mais-valia na capacidade de captação de público.

O monumento é enquadrado com a história do lugar, contada no próprio sítio, valorizando-o.

4.6 MOTIVAÇÃO DO CONSUMIDOR

O Que Quer o Turista – “Calçando os Seus Sapatos”

O turista, universalmente, é motivado por três factores: *Uma experiência, genuinidade/autenticidade, e aprender algo.*⁷

O espectáculo multimédia proposto pretende oferecer ao seu público aquilo que ele quer: Uma experiência *sensorial* inédita, pelo encanto de um lugar ancestral envolvido pela tecnologia mais recente (*mapping*, 3D, *sensurround*, etc.), ligando o passado ao presente; contando a história local em termos globais, numa linguagem universal (música e imagem); ensinando enquanto entretém, premissa do *edutainment*⁸, tornando um espectáculo que acrescenta algo aos conhecimentos do espectador, sem que seja aborrecido com linguagem didáctica.

Não se trata apenas de um espectáculo: é um momento de encanto, um grito de alma e um mergulho na história.

Como no marketing mais tradicional, a oferta vai ao encontro da procura.

Procuramos aqui corresponder à tendência crescente de procura de experiências de lazer e aprendizagem, com cada vez mais intensidade e foco no bem-estar.

Seguimos também a senda de Pine e Gilmore, na sua defesa de que as empresas devem promover eventos memoráveis para os seus clientes, e que a própria memória se torna o produto - a "experiência" (Pine e Gilmore, 1998).

⁷ Apreciação recorrente dos oradores do Seminário “Promover Turismo – Capitalizar Cultura” organizado pela ILM, 3 de Dezembro de 2011, na Torre do Tombo.

⁸ “Uma forma de entretenimento desenhado para tanto educar como divertir. O entretenimento educativo tipicamente tenta instruir ou socializar sua audiência passando-se lições através de formas familiares de entretenimento: programas de televisão, computador e video games, filmes, música, websites, software multimedia, etc.” Origem: Wikipédia, a enciclopédia livre

4.7 CONJUNTO DE BENEFÍCIOS

Sendo um *espectáculo multimédia*, e que pretende oferecer várias valências no seu conteúdo, não se trata apenas de um espectáculo.

É um momento preenchido num tempo morto do turista, pela falta de alternativas.

É também uma oportunidade de negócios paralelos que o tornam num produto maior.

A *oferta gastronómica* é um factor fundamental. Porque o espectáculo, sendo ao ar livre e assente em meios audiovisuais, tem que acontecer no período nocturno, pode ser oferecido ao turista um programa suplementar: uma *refeição ao pôr-do-sol com vista sobre Lisboa*, assente na gastronomia tradicional portuguesa. (Por exemplo, aperitivo de moscatel e pastéis de bacalhau, entrada de caldo verde e chouriço na brasa, conduto de pataniscas e vinho tinto, sobremesa de Porto e pastéis de nata).

No conjunto de benefícios oferecidos ao público (turista), está prevista a colocação à venda de *produtos associados ao espectáculo, a título de souvenir*.

Porque o espectáculo e o jantar são ao ar livre, haverá noites de calor e de frio. E o projecto tem que estar preparado para vender ponchos e mantas polares para o frio, leques para o calor, impermeáveis, guarda-chuvas, batom de cieiro, etc.

Mais do que explorar o habitual *merchandising* composto por canetas, canecas, pin's e etc., pretende-se que o espectador não seja nunca prejudicado na sua experiência.

Pretende-se atribuir um benefício funcional imediato, para além do benefício simbólico que todo o turista procura, quando colecciona *memorabilia* que materialize ou represente fisicamente a sua experiência (Pine e Gilmore, 1998).

Criamos mais valor para o produto global, simultaneamente acrescentando uma fonte de captação de proveitos.

DESCRIÇÃO DO PRODUTO OFERECIDO AO SEGMENTO, DE ACORDO COM OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS

Espectáculo – Refeição - História

Espectáculo Multimédia em Monumento Nacional, a História contada onde aconteceu. Um momento único e maravilhoso, que não pode perder.

Um menu verdadeiramente português, na melhor vista sobre Lisboa.

O pôr-do-sol que nunca mais esquecerá, antes de conhecer a história dos exploradores e guerreiros portugueses.

4.8 PREÇO

As variáveis que determinam o preço – dinheiro, tempo, risco e esforço que o público está disposto a despendar – deverão, naturalmente, viabilizar a operação, do ponto de vista do investimento e respectivo retorno.

Houve que ter em conta as diversas ofertas que a concorrência propõe, e a que preço, bem como estimar o valor razoável que o espectador pode e se dispõe a pagar, tendo presente a forma como percebe o produto em termos do seu valor.

Foram tidos em conta os preços praticados noutros países, quer ao nível dos espectáculos, quer das atracções turísticas. Ainda nas atracções turísticas, interessa distinguir entre os locais monumentais, de património cultural, e as atracções contemporâneas mais populares, como os espectáculos do *West End* ou o *London Eye*.

Foram estabelecidas várias modalidades de preço, conforme o bilhete preveja só o espectáculo, menu/degustação mais espectáculo, ou menu/degustação mais espectáculo mais visita ao Castelo.

Houve que ter em conta certos segmentos, como os seniores, os jovens e outros, também para permitir uma confluência na política de preços já praticada no Castelo. Este prevê descontos para seniores, famílias, crianças, estudantes, grupos escolares, pessoas com deficiência, operadores e guias turísticos, institucionais. Naturalmente, o projecto teve que seguir a mesma bitola, não sendo perceptível ao cliente/visitante razão de ser para qualquer discrepância.

Além disso, é prática generalizada nas atracções turísticas o preço mais baixo para mais jovens ou mais velhos. Não cremos que o desconto constitua uma mais-valia significativa na captação de público, mas será gerador de simpatia, ou, pelo menos, evitará anticorpos no público, habituado que está a políticas de preços semelhantes.

Ao nível do mercado secundário, ou seja, Operadores Turísticos, Rede Hoteleira e Revendedores Autorizados, a política de preços e descontos prevê uma boa margem de comissão, de 20%, com o intuito de criar uma rede comercial informal de carácter permanente, graças a uma boa remuneração de todo o potencial angariador de público.

O comercial contratado para a montagem e gestão desta rede de revenda auferirá uma margem de 5% sobre cada bilhete vendido através dos clientes que angariou.

Foi implementado um sistema de vouchers com descontos para toda esta rede, bem como para todos os parceiros de promoção, entre os quais identificamos desde já os equipamentos culturais da cidade, as instituições promotoras do turismo e da cultura e a indústria hoteleira. Do mesmo modo, os motores de busca para aquisição de viagens, estadas e outras valências de índole turística deverão permitir o acesso ao mesmo tipo de descontos. A reserva e pagamento

adiantado deverão também proporcionar descontos substanciais, encorajando a compra e potenciando a liquidez do projecto.

<i>Tabela de Preços</i>			
	Jantar Incluído	Preço	
TARIFA 1	S	29,00 €	Show e menu
TARIFA 2	N	15,00 €	Só show
TARIFA 3	S	26,50 €	Reduzida, show e menu
TARIFA 4	N	12,50 €	Só show, tarifa reduzida
TARIFA 5	S	39,00 €	T A R I F A V I P

Tabela 1 – Preçário

Pensamos que o preço de 15 € por bilhete, passando a 12,5 € quando sujeito a descontos, pode ser uma boa base de trabalho. Acrescido de menu poderá subir a mais 14 €.

Significa que é mais barato que ofertas dos musicais e concertos e equivalente aos preços do teatro. Relativamente às casas de fado, estará ao nível de um estabelecimento de gama média/alta.

No que diz respeito ao menu, é equivalente a um restaurante de gama média/baixa, mas oferecendo benefícios muito superiores, como a vista, a tradição local e o enquadramento cultural.

A percepção da justeza do preço assentará sempre na satisfação do cliente, quer no espectáculo, quer no menu. Poderá ser caro ou barato, conforme o resultado da sua experiência. Espera-se que ache o preço um factor residual.

4.9 DISTRIBUIÇÃO

O local de venda mais evidente poderia parecer o do local do espectáculo, que contava já com estrutura bilhética instalada. E funcionou.

Mas pretendeu instalar-se uma rede de locais de venda, ou de indicação de venda.

Os hotéis, guias turísticos, taxistas, autocarros de turismo, e todos os postos comerciais relacionados com o turismo são potenciais angariadores de clientes. Através de um sistema de *vouchers* referenciados, qualquer dos mencionados pode recomendar clientes, com garantia de

registo da sua indicação, e respectiva comissão. Para que o cliente final seja encorajado a apresentar o *voucher*, tem direito a um desconto mediante a sua apresentação. É a única garantia que aquele que recomenda pode ter de que a sua indicação procede, e que a sua comissão pode acontecer. Só assim o podemos encorajar.

Os postos do Turismo de Lisboa ou outros parceiros institucionais, como a rede de museus, poderão proceder a venda directa.

O *website*, para além de ser um veículo de promoção, pode ser um modo de venda directo do espectáculo. Pensamos que se o cliente tiver direito a desconto no caso de pagamento adiantado, isso impulsionará as vendas antecipadas, encorajando a decisão da compra, e consequentemente proporcionando maior liquidez ao projecto.

Deverá ser ainda instaurada uma rede de revendedores autorizados. Sendo garantida uma boa margem, como a que referimos, este pode ser um bom negócio per si. Um bom agente de venda pode garantir uma corrente estável e significativa de público, no caso de o seu retorno ser altamente favorável. Um ganho na ordem dos 3 € por bilhete pode ser um bom incentivo, principalmente para os profissionais que lidam com grupos, ou que trabalham em lugares com fluxos intensos de turistas.

Pode ser interessante a aliança com empresas como a *Lifecooler*, ou a *Groupon*, agregadoras de ofertas ligadas ao lazer, posicionando-se na oferta de descontos, com base na grande capacidade de entidade prescritora.

Da mesma forma, outros agregadores de oferta, ou de grandes segmentos, como associações de consumidores, utentes, classes profissionais, etc, podem funcionar como mecanismo de revenda. Além da possibilidade de oferta de descontos, e consequente captação de clientes nacionais, é uma forma de promoção significativa, quando se trata de integrar catálogos com distribuição massiva ou pacotes de benefícios como os cartões de descontos: Veja-se a Tempo Livre, do Inatel, o cartão do S.L.Benfica, FNAC, Galp, ACP, ordens profissionais, sindicatos, grupos recreativos e desportivos.

Falta referir aquele que pode ser o mais importante mercado deste projecto: os operadores turísticos e as agências de viagens.

O Turismo de Portugal, IP, publicou em Julho de 2009 uma Análise dos Mercados Emissores, detalhando os operadores turísticos mais relevantes, com destaque para: TUI, Thomas Cook, REWE, Kuoni, Marsans e Solresor.

Todos estes, mais os que estão já identificados, deverão ser abordados no sentido de funcionarem como angariadores de público em grande quantidade, através da inclusão do

espectáculo no pacote de viagem colocado á disposição do turista. Naturalmente, a comissão de revenda é a já referenciada antes, de 20%.

Pode ser útil a aliança com o Turismo de Portugal, uma vez que dispõe de Equipas de Turismo a actuar em 21 mercados emissores de turismo considerados prioritários ou relevantes para a promoção turística externa nos quais desenvolve a sua acção permanente de prospecção e de implementação de acções próprias, ou em coordenação com as Agências Regionais de Promoção.

Quanto às agências receptivas, aquelas que acolhem turistas estrangeiros, e que têm acordos com operadores dos mercados emissores, o modo de funcionamento será semelhante, apenas com mais facilidade de contacto, que se prevê venha a ser pessoal. Trata-se, naturalmente, dos maiores grupos económicos nas agências de viagens, em pesquisa ainda por efectuar de modo preciso. Ainda assim, vale a pena notar que 50 operadores turísticos portugueses participaram na Bolsa Internacional de Turismo de Berlim, o maior certame mundial do género, o que atesta da vitalidade e diversidade do sector.

Canais de Venda	
Canal	Meio
Balcão	Local
Online	Site próprio
Prescritores	Restaurantes, Taxis, Hostels, Associações, Equipamentos Culturais, Atracções Turísticas
Institucionais	Turismo de Lisboa
Revenda	Hotéis, Guias, Agências e Operadores

Tabela 2 – Canais de Venda

Para o circuito de vales de desconto aos clientes finais com comissão para os prescritores (sistema de vouchers), foram angariadas 216 entidades e outorgados 28.463 vouchers:

Tipo de entidade	Número de entidades
Hotéis	142
Restaurantes	29
Táxis	28
Outros	17

Tabela 3 – Entidades prescritoras

Para o sistema de comissões directas foram ainda estabelecidos acordos com 235 operadores turísticos:

Tipo de operador	Número de operadores
Agências de viagens nacionais	183
Agências de viagens estrangeiras	17
Empresas de transportes	7
DMC e outros operadores turísticos	28

Tabela 4 – Acordos de Revenda

Em parceria com a Completarte, foi mantido durante toda a temporada um *stock* permanente de *flyers* em 218 localizações estrategicamente seleccionadas (equipamentos culturais, pontos de turismo, universidades, restaurantes, livrarias), e 95 estabelecimentos nocturnos da cidade. Foram distribuídos *flyers* em mão na Baixa de Lisboa e na bilheteira do Castelo de S. Jorge.

A publicidade paga incluiu anúncios na *Time Out*, na revista da *Ticketline* e nos *Infocards*.

O fundamental é que todos os envolvidos na venda, nomeadamente balcão (EGEAC), revenda (operadores e agentes turísticos, hotéis, guias, etc.) e força comercial interna sejam parceiros do negócio, com comissão altamente motivadora, promovendo a agressividade e proactividade comerciais.

O resumo das diversas comissões estabelecidas é o abaixo descrito:

Entidade	Comissão	Função
EGEAC	15%	Logística de recinto
Revenda	20%	Grossistas e Retalhistas
Comercial	5%	Força de Vendas interna
Pousadas de Portugal	50%	Catering (apenas nas vendas do menu)

Tabela 5 – Tabela de Comissões

5.9 PROMOÇÃO

A estratégia de promoção quase pode basear-se em duas frases:

Não pode haver um turista em Lisboa que não saiba deste espectáculo, e toda a pessoa que procure Lisboa *online*, deverá ter conhecimento do espectáculo.

E como chegamos a este turista? Sabemos que dorme em 190 estabelecimentos hoteleiros identificados. O material gráfico, como folhetos e vouchers deverá ser exposto nos quartos e nas recepções. O sistema de vouchers e comissões será factor encorajador.

Este visitante documenta-se com antecedência para a sua viagem principalmente através de guias de referência e *sites* de viagens ou sobre a cidade.

Há que elencar os *sites* de viagens mais visitados, as centrais de compras de alojamento e viagens mais procuradas, e procurar estar presente, seja a título de recomendação, de conteúdo editorial, seja através de inserção publicitária, como o *Google Adds*, de forte e transversal penetração e visibilidade.

A inclusão nos guias, como o *Michelin*, *American Express*, *Gallimard* ou *Lonely Planet* tem que ser prevista, não só através de informação fornecida às respectivas redacções e correspondentes, como encorajando a visita dos seus repórteres, nomeadamente através de viagens pagas pelo Turismo de Lisboa, parceiro de promoção com verbas cabimentadas especificamente para este efeito. Há que ter em conta que a inclusão nesses guias pode demorar um pouco, visto que a sua actualização ocorre anualmente ou bianualmente. Uma palavra ainda para *sites* de referência pelo seu prestígio, e posicionamento de inovação, ou *trendsetting*, como o *thecoolhunter*, *Vuitton*, *Vogue*, *Wired*, etc.

O projecto terá que marcar presença nas publicações turísticas, lidas pelo sector, como a *Publituris*, seja através de divulgação noticiosa, seja através de publicidade paga. É mais uma forma de captar a atenção dos agentes de viagens.

O mesmo se diga de revistas de viagens, lidas pelo público turista nacional, mas também, em grande medida, pelos profissionais do sector. Falamos de publicações como a *Rotas&Destinos*, *Volta ao Mundo*, *Evasões*, *Viajar*, etc.

No que diz respeito aos *sites*, a equipe de promoção deverá ter no seu corpo especialistas online, que não só deverão enviar informação, imagens, vídeos promocionais, como pressionar a sua publicação. O mesmo se diga relativamente às redes sociais: não só o projecto deverá ter *facebook*, *twitter*, *blog*, etc, publicando conteúdos, passatempos, promoções, notícias relativas a celebridades, eventos especialmente marcantes, etc., como deverá ter responsáveis pela colocação de comentários em outros blogues e sites, do ponto de vista do cidadão anónimo, com valor de isenção.

Os clientes satisfeitos funcionarão “quase” como agentes do projecto, na medida em que o recomendam a outros. A este respeito, uma série de dados interessantes, publicados na *Visão*, a 18 Novembro: 17% dos utilizadores das redes sociais estão mais predispostos a comprarem um produto depois de tornarem seus fãs na rede social e um terço do tempo que passamos a navegar na internet é exclusivamente dedicado ao *Facebook*. Mas atenção: esta comunicação tem que ser menos comercial e menos institucional – passar a mensagem como se fosse um anúncio pode ser muito prejudicial – a linguagem tem de ser emotiva, intimista e elaborada de acordo com os interesses dos clientes.

O projecto tem o seu próprio *website*, no qual publica teasers, trailers, imagens, músicas, etc.

Pode também permitir a interacção com o seu público, nomeadamente através de ligação a *sites* como o *Flickr*, de fotógrafos amadores, e de grande adesão mundial, publicando aquilo que o público quiser.

Este *website* deverá conduzir um esforço permanente para constar como prioritário nas selecções dos motores de busca, com especial relevo para o *Google* e para o *YouTube*, junto dos quais pode alugar espaço publicitário, com *banners* constantes em cabeçalhos para termos específicos, como Lisboa ou o Castelo S. Jorge.

Já no destino, em Lisboa, o visitante tenderá a comprar a revista *Time Out*, um guia completo de tudo o que acontece em termos de arte, acontecimentos culturais, a própria vida da cidade, novas tendências, lojas e lugares de atracção. É publicada em inglês, com tiragens na ordem dos 20.000 exemplares. Será talvez o único caso em que se justifica a inserção publicitária clássica na imprensa periódica.

A rede de vendas pessoais, já exposta na distribuição, promoverá vendas em regime bilateral, *vis-a-vis*.

A Associação de Turismo de Lisboa, envolvida no projecto e na sua divulgação, dispõe de um conjunto de meios publicitários *outdoor*: painéis electrónicos, ecrãs de televisão, mupis, postos de atendimento (Aeroporto, Lisboa Welcome Center – Praça do Comércio, Palácio Foz, Estação de Santa Apolónia, Posto de Turismo Y Lisboa – dirigido á juventude) e quiosques (Belém, Rua Augusta, Cascais, Estoril, Ericeira e Sintra), na rede da *Lisbon Card*, etc. Tem ainda ao dispor o Canal Lisboa, com emissão de conteúdos dirigidos ao turista, programação de notícias e informações úteis.

Concluindo: o que queremos com a promoção? Comunicar a mensagem, que há um espectáculo imperdível, em que aprendemos sobre a cidade e nos divertimos ao mesmo tempo; produzir a mudança, ou seja, levar à decisão da compra e à deslocação ao Castelo.

Conclusões:

A marca consiste na formalização das características do produto na mente dos consumidores. Pelo que os factores a ter em conta foram: a qualidade percebida; a consciência da sua existência, ou notoriedade; a lealdade ou satisfação do consumidor; e associação a outros elementos relevantes (Colbert, 2007).

Como? Toda a promoção, distribuição, serviço e produto têm que fazer parte de um todo coerente.

Do ponto de vista do produto, o espectáculo teria necessariamente que ter alta qualidade artística, ser tecnicamente inovador, e ser uma novidade relativamente à mundivivência da

esmagadora maioria dos seus espectadores. Só assim poderá ser percepcionado como tal, pelas impressões entretanto propagadas pelo público, e pelos meios de comunicação.

Desejavelmente, a notoriedade deve ser alcançada pela adequada promoção, naturalmente, que deve contemplar todos os meios que promovem turisticamente Lisboa. Um papel muito importante pode ser desempenhado pelo *buzz marketing*, através de comentários e referências espontâneos, feitos em domínios virtuais, relativos a viagens e atracções turísticas.

Esse factor só poderá alcançar resultados se o público sair satisfeito da experiência: na medida em que a recomenda a outros. Porque este espectador não voltará, já que é turista, e não é crível que queira visitar os mesmos locais novamente, pelo menos no período de 5 anos em que o espectáculo pretende manter-se, mas recomendará ou não a experiência que viveu, influenciando decisões de outros.

Mas a associação do espectáculo à cidade, e à sua população, será factor determinante. Desfrutará e recomendará este espectáculo à razão do que desfrutar do resto do conjunto.

5. ORGANIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

Na empresa que leva este processo avante, o processo de produção é dominado pela aplicação de ideias e informação, mais que por recursos materiais e tecnológicos. Esta é uma característica que diversos peritos observam nos mercados: “O conhecimento e engenho criativo dos estrategas, produtores e comercializadores de produtos constituem a chave. O que importa é a capacidade da empresa para atrair, reter e desenvolver continuamente as capacidades dos trabalhadores do conhecimento e criar o ambiente para a inovação e a criatividade” (Tapscott, 1997).

De acordo com a investigação acerca das configurações estruturais da dinâmica das organizações (Mintzberg, 1999), concluímos que esta organização deveria ser caracterizada por uma cultura de tipo *adhocrático*, com liderança de tipo inovador, empreendedor e visionário. Os seus critérios de eficácia, o crescimento e o *output*. A sua teoria de Gestão deverá ser a inovação e a conquista de recursos, e assentar a sua estratégia na antecipação de necessidades, soluções criativas e melhoria contínua.

Como criar a cultura *adhocrática* preconizada? Encarando os recursos humanos como agente de mudança, facilitando a transformação, tendo por fim a renovação organizacional, dotada de gestão de competências (Mintzberg, 1999).

A Culturproject foi motor de uma nova sociedade, criada com mais sócios, os investidores de capital. Foi baptizada de Lisboa Quem És Tu, uma menção auto-explicativa e potenciadora do

alcance mediático que se pretende, além de explícita acerca da sua dimensão de empresa-projecto. Os sócios fundadores, da Culturproject, foram os responsáveis pela gestão do projecto. O seu *know-how* de gestão de projectos culturais gera a expectativa razoável de boa execução da empreitada.

A nova sociedade não tem pessoal contratado. Apenas prestadores de serviços e contratações externas, com excepção da força de vendas, atribuída a um elemento comercial. A remuneração do corpo de gestão está indexada a resultados operacionais – como a consecução de determinadas etapas ou *milestones* – e a resultados financeiros, sob forma de prémio. Assim, demonstra-se a motivação continuada do corpo de gestão perante os investidores.

A filosofia da estrutura criada neste projecto é a de promover o máximo possível de custos variáveis e o mínimo de custos fixos. Daí o esforço concentrado no estabelecimento de parcerias de produção, promoção e distribuição, com as devidas remunerações a serem estabelecidas de acordo com os resultados, através do sistema de comissões.

Quanto aos serviços permanentes, gestão e monitorização financeira e comercial, procura-se que o seu custo seja residual, e que todos os outros sejam assegurados a partir de contratos de prestação de serviços: criatividade, operação e assistência técnica, *catering*, *software* de bilhética e comissões, frente de casa, promoção, e serviço comercial.

Deverão ser agentes com provas dadas, não só no mercado, como junto dos promotores do negócio, e todos eles alinhados na missão do projecto, no negócio, nos seus prazos e objectivos. O regime de prestação de serviços para todos estes sectores, e a opção de não haver contratações de pessoal, protegem o projecto da sua sazonalidade, baixam o orçamento global por conta das despesas sociais, e combatem encargos fixos e obrigações permanentes.

Reiteramos: Pretende-se uma “máquina enxuta”, que custe pouco a operar, e cujos custos advenham directamente da receita, tornando-os até desejáveis.

6. SWOT do projecto, da qual se destacam os seguintes aspectos:

a) Pontos fortes

- Qualidade artística do espectáculo e dos conteúdos históricos;
- Regularidade das sessões;
- Capacidade de ocupação instalada;
- Assistência técnica do equipamento instalado.

b) Pontos fracos

- Subida da colina do Castelo;
- Operatividade da estrutura comercial;
- Dificuldade da promoção mediática para o mercado nacional e estrangeiro.

c) Oportunidades

- Adequar o modelo de negócio às especificidades e dinâmicas inerentes ao sector do Turismo, reforçando a oportunidade de atrair público potencial;
- Promover a sua integração nos programas de *City Breaks*, *Touring Cultural* e Turismo de Negócios como programa a não perder;
- Potenciar o espectáculo enquanto produto polarizador de visitantes para outros museus/monumentos de Lisboa e como produto de divulgação de valores artísticos nacionais.

d) Ameaças

- Relação preço / interesse / duração;
- Ofertas idênticas (do ponto de vista da interpretação da história de Lisboa) no mercado com uma relação preço / interesse / duração competitiva;
- Sustentabilidade do projecto num contexto de retracção económica;
- Vulnerabilidade aos fluxos e tendências do Turismo Nacional e Internacional.

7. IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO

O projecto terminou a sua primeira temporada.

O conteúdo do espectáculo foi concretizado de acordo com o guião planeado.

A tecnologia utilizada e as disposições logísticas adoptadas permitiram a realização do espectáculo durante toda a temporada sem que se tivesse verificado nenhuma interrupção devida a estes factores.

As sessões públicas realizaram-se substancialmente de acordo com o plano inicialmente estabelecido. A inauguração teve lugar no dia 30 de Março à hora prevista e a última sessão pública no dia 14 de Outubro. No dia 15 de Outubro foi realizada uma sessão especial dedicada ao Advisory Board do Museu Guggenheim, por iniciativa da Vereadora da Cultura Dr.^a Catarina Vaz Pinto.

No total realizaram-se 189 sessões. O plano estipulava um número máximo de 199, mas previa que se realizassem apenas 159 tendo em conta os dias de chuva estatisticamente previsíveis no período. Na realidade, o espectáculo decorreu normalmente em todos os dias de chuva.

São de salientar as sessões especiais realizadas por ocasião do Dia Internacional dos Museus (2) e para a Comissão de Educação, Ciência e Cultura da Assembleia da República.

A parceria com a EGEAC assegurou a logística de acolhimento (recinto, bilhética, limpeza e segurança), em troca de uma participação na receita, convencionada em 15%.

Foram asseguradas parcerias institucionais com as entidades turísticas, Turismo de Portugal e Associação de Turismo de Lisboa, como facilitadores de promoção e distribuição.

Foram implementadas parcerias operacionais para *catering* (Pousadas de Portugal) e colocação de produto em lojas (Portugal Essencial).

Durante a temporada, o espectáculo foi visto por 4.412 espectadores, dos quais 2.191 pagantes (7% da previsão inicial).

A média de espectadores foi de 15 pessoas por dia, o correspondente a 3% da taxa de ocupação.

A perspectiva de rentabilidade do projecto foi gorada por completo e os resultados de exploração ficaram muito aquém das previsões iniciais.

Do ponto de vista da integração com o parceiro EGEAC/Castelo S. Jorge, convém notar que o espectáculo foi originalmente imaginado, concebido e realizado especificamente para o Castelo S. Jorge. A sua essência exigia que o Castelo e o espectáculo *Lisboa, quem és tu?* fossem vividos e percebidos como uma experiência completa e integrada. O espírito de parceria

com a EGEAC, que persistiu durante as fases preparatórias, foi seguido de grande rigidez na fase de operacionalização pela direcção do CSJ.

Entre as medidas cuja implementação foi deficiente ou impossível destacamos a falta de bilheteira própria e respectiva visibilidade acrescida dentro do recinto do CSJ; a alteração dos horários para evitar a deserção do CSJ antes do espectáculo e obter melhor coordenação com a cafetaria, a alteração dos preços de tabela ou utilização de instrumentos de criatividade comercial, bem como a negociação de publicidade/patrocínios/eventos corporativos.

Analisando os factores que temos hoje por negativos para o êxito do projecto, destacamos a acessibilidade do conteúdo para o público estrangeiro; os preços praticados; o enfoque na captação do público actual do CSJ e no público nacional – quando a proposta base apresentada foi, essencialmente, direccionada para o turista estrangeiro; a operatividade da estrutura comercial; a ineficácia da promoção mediática para o mercado nacional e estrangeiro; e a sustentabilidade operacional do projecto.

Em síntese, o mau resultado obtido resulta, em grande parte, de três factores: primeiro, na estrutura do modelo preconizado, assente numa relação preço/interesse/duração inadequada e numa elevada expectativa de resultados financeiros imediatos; segundo, pela fraca robustez financeira e empresarial – este factor implicou a reformulação de alguns aspectos operacionais; e por último, do choque cultural entre um projecto privado e flexível gerido em parceria com uma entidade pública, de carácter mais rígido e burocrático, integrado na actividade de um monumento nacional com enorme visibilidade e complexidade de gestão.

Naturalmente, nada exclui a hipótese de o produto simplesmente não ser do agrado do grande público, independentemente da sua qualidade artística e histórica. Muitas das mais renomadas obras artísticas (espectáculos, filmes, livros, etc.) vieram a ser apreciadas muito mais tarde do que no seu tempo de exibição.

Na poderosa indústria de espectáculos anglo-saxónica (*Broadway* e *West End*), a grande maioria dos espectáculos está fadada ao prejuízo. Têm a vantagem de estar inseridas num ecossistema criativo e financeiro, também ele em grande parte alimentado pelo turismo, em que o prejuízo de umas peças é compensado pelo fabuloso lucro de outras. Pelo que os produtores e financiadores destes espectáculos têm a faculdade de investir de forma dispersa o seu capital por vários espectáculos, cientes de que uma boa aposta compensará certamente um conjunto de maus investimentos.

A expressão de Navega (2007), “fracassos interessantes”, talvez seja uma boa classificação para o resultado deste projecto.

Uma cultura consistente do ponto de vista do empreendedorismo cultural e criativo considerará que a aprendizagem com os erros deste projecto augura um futuro risonho.

8. NOTAS CONCLUSIVAS

Cultura e criatividade necessitam de um território no qual possam ter repercussão. Por sua vez, a criatividade é motriz de dinamização da cidade, espaço privilegiado do seu desenvolvimento. Na senda de André e Vale (2012), é a “alma” do lugar a característica realmente diferenciadora do território como destino turístico.

As indústrias criativas moldam-se naturalmente ao perfil do consumidor actual, nomeadamente no desejo de experiência e na sua utilização da tecnologia, bem como no modo como estes factores influenciam o padrão de consumo do turista. A criatividade influencia o turismo de forma determinante, introduzindo-se na cadeia de valor do sector turístico.

As tendências de consumo no sector turístico moldam o próprio desenvolvimento do turismo cultural e criativo, com o decréscimo da intermediação e uma crescente segmentação da oferta cultural.

O ambiente urbano criativo é factor determinante de atracção turística: património histórico e cultural. Como Richards (2013), entendemos que a criatividade potencia o desenvolvimento turístico sustentável, ao desenvolver e valorizar experiências turísticas, revitalizando os produtos da cidade e gerando uma notoriedade positiva e apelativa aos seus lugares.

O destino turístico molda a sua oferta criativa de acordo com o perfil de um consumidor qualificado e exigente, que estabelece viagens à sua medida, e que procura experiências singulares e individuais (Richards, 2010).

O Plano Estratégico Nacional de Turismo coloca uma forte tónica na experiência do turista, tomando como determinantes as modalidades referidas *City Break* e *Touring Cultural*.

O empreendedorismo cultural e criativo apresenta-se como solução para a criação de riqueza e desenvolvimento da sociedade, marcada por um individualismo crescente no modo de consumo, e com crescente preponderância do papel pessoal do empreendedor nos modos de produção.

Por fim, da análise crítica ao *Lisboa, quem és tu?*, identificámos várias forças e fragilidades, em que nos apraz registar a aglutinação num só projecto de valores como criatividade, turismo e património, e na abordagem de um projecto artístico ao mercado como um produto artístico.

Várias decisões relacionadas com as características do produto foram tomadas ao moldar o LQET. A primeira prende-se com o uso da banda sonora, que adaptou várias músicas com notoriedade e qualidade, todas de autoria portuguesa. Este factor beneficiou o projecto de duas formas. Primeiro, permitiu um argumento extra na conquista da notoriedade pretendida num projecto pioneiro. Esta abordagem pode também ter ajudado na imersão do espectador, facilitando o seu processo de apropriação (Carù e Cova, 2005). Em segundo lugar, a LQET pretendeu utilizar a familiaridade do público com a história da cidade e a sua apetência para a arte emergente do vídeo *mapping* para o introduzir em formas mais difíceis de arte como a gravura, a iluminura ou o azulejo.

O facto de o projecto não ter tido o retorno necessário, em termos financeiros, é discrepante com a apreciação generalizada muito positiva de público e crítica, pelo que não nos é possível determinar uma correlação entre qualidade e popularidade.

Concluimos no sentido do importante *output* turístico da criatividade e na enorme margem de potencial que representa para o aumento da notoriedade de Lisboa, desde que fundada na sua autenticidade.

Do ponto de vista da análise económico-financeira, confirma-se a expectativa de um mercado turístico crescente, acima de todas as previsões, e de uma capacidade instalada por parte dos agentes turísticos a todos os títulos notável.

Porquê um resultado tão discrepante, entre expectativa de negócio e os seus resultados?, perguntou-se a equipa durante todo o tempo de implementação. Analisando o produto, o preço, a promoção e a localização, todas as componentes do marketing, e procurando agir sobre elas de forma a reverter a situação de fraca bilheteira, implementou uma série de acções: do ponto de vista do produto nada podia ser já feito, uma vez concluído o processo de concepção e produção audiovisual, além de que as referências críticas eram excelentes, tornando redundantes ou contraproducentes quaisquer acções nesse sentido; do ponto de vista da promoção, foram tomadas acções para refrescar ou redireccionar a mensagem; operações de mudança de preço foram tornadas impossíveis pelo convencionado com a entidade de acolhimento; e a localização (inamovível), considerada um activo fundamental em todo o processo, talvez mesmo o móbil do projecto, revelou-se na verdade um obstáculo à decisão de compra, dada a dificuldade/esforço impostas ao espectador com a subida da colina do Castelo, factor a que nenhum dos muitos envolvidos deu importância suficiente.

O que levou a concluir que as decisões estratégicas relativas a todo o processo de marketing operacional devem ser salvaguardadas no estabelecimento de parcerias, preservando a liberdade negocial e a flexibilidade no estabelecimento de preços, promoção e distribuição.

A análise financeira contemplada no plano de negócios estabeleceu uma previsão de resultados optimista o suficiente para contemplar que custos operacionais deveriam ser já suportados pela exploração, o que revelou ser uma imprudência que obrigou à reformulação logística da estrutura de acolhimento. Uma estimativa de receita mais conservadora, e sobretudo concentrada num crescimento mais gradual, levaria necessariamente à tomada de decisão de angariação de mais investimento, de forma a suportar sem percalços uma receita aquém das expectativas. Projectos há que requerem tempo para alcançar notoriedade, por parte do grande público; e as parcerias no âmbito da distribuição no mercado secundário, nomeadamente operadores e agentes turísticos, são feitas a longo prazo, testadas ao longo do tempo, num conjunto de actores muito avesso ao risco e assente em hábitos comerciais testados e seguros.

O facto de os recursos humanos alocados ao projecto serem experimentados no campo da gestão cultural, tomado como garante de êxito na prossecução do projecto, revelou-se uma meia verdade: agindo no mercado turístico, seria fundamental a integração de elementos ligados ao sector, com experiência ao nível das vendas e da promoção, com *network* segura o suficiente para pressionar o conhecimento *in loco* do produto, assente na experiência do visitante.

Pese a dor pessoal que sempre resulta de um projecto aquém das expectativas em termos de resultados financeiros, ressalva-se a aprendizagem no sentido da análise de risco dever ser prudente o suficiente para que o investimento possa assegurar a logística e a promoção durante a fase de implantação, independentemente de resultados de receita; na constituição de equipas multidisciplinares consoante o mercado, e não apenas o produto; na salvaguarda da independência de decisões estratégicas, independentemente das parcerias estabelecidas.

Dá-se relevo ao crescimento profissional e artístico, com a experiência em arte multimédia à escala urbana elevada a um nível de referência e à reputação granjeada junto de fornecedores e parceiros graças ao respeito de todos os compromissos financeiros e logísticos, independentemente dos resultados económicos do projecto.

Do ponto de vista do empreendedorismo cultural e criativo, esta experiência de crescimento pessoal reforçou a convicção do papel do empreendedor como agente de mudança do seu contexto territorial, económico e criativo.

Tratou-se de um trabalho muito importante para o conhecimento, compreensão e aprofundamento do universo de ligação entre turismo, criatividade e património, uma vez que permitiu aliar prática e teoria, além de ter permitido desenvolver e aperfeiçoar competências de investigação, organização, comunicação e produção.

9.BIBLIOGRAFIA

- André, I. e M. Vale (coord.) (2012), *Criatividade Urbana na Região de Lisboa*. Lisboa: CCRLVT.
- Audretsch, D. B. (2004). Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for entrepreneurship. *Industry innovation*, Vol. 11, No.3, pp. 167 – 191.
- Augusto Mateus & Associados (2010). Sumário Executivo do Estudo sobre “*O Sector Cultural e Criativo em Portugal*”. Lisboa: s.n.
- Belfior, E. e O. Bennett (2007). “Determinants of Impact: Towards a Better Understanding of Encounters with the Arts.” *Cultural Trends*, Vol. 16, nº 3, p. 225-275.
- Bennett, R. e R. Kottasz (2001). “Corporate Identity Management Policies of UK Theatre Companies: an Empirical Investigation.” In *Proceedings of the 6th International Conference on arts and Cultural Management*, J. Radbourne, ed. Brisbane, Austrália, 1-4 Julho.
- Bergstrom, A. e J.M. Bresnahan (1996). “How Banks Can Harness the Power of Branding.” *US Banker*, Vol. 106, nº 3, (Março), p. 81-82.
- Bernstein, Joanne Scheff (2007), *Arts Marketing Insights, The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*: Jossey-Bass, San Francisco, 193-209.
- Bonet, Lluís, Xavier Castañer e Josep Font (2001), *Gestión de Proyectos Culturales, Análisis de casos: Ariel Practicum*, 23-40.
- Bourdieu, P. (1984), *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. London: Routledge
- Brumbaugh, A.M. 2002. “Source and Nonsource Cues in Advertising and Their Effects on the activation of Cultural and Subcultural Knowledge on the Route of Persuasion.” *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, nº 2, p. 258-269.
- Caetano, D. (2012). Empreendedorismo e Incubação de Empresas, *bnomics*, Lisboa.
- Carù, A., e B. Carù (2005). “The Impact of Service Elements on the Artistic Experience: The case of Classical Concerts.” *International Journal of Arts Management*, Vol.7, nº 2, p. 39-54.
- Casson, M. C. (1982). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson.
- Chong, Derrick (2010), *Arts Management*, Routledge: New York, 59-73
- Colbert, F. (2003). “Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts.” *International Journal of Arts Management*, Vol. 6, nº 1, p. 30-40
- Colbert, F. (2007). *Marketing Culture and the Arts* (3ª ed.), Montreal: HEC Chair in Arts Management.
- Colbert, F., J. Brunet, D. Martin, J. Radbourne, P. Ravanis e D. Rich (2008). *Marketing Planning for Culture and the Arts: Fundamental Principles and Practices for Building an Effective Marketing Campaign*. Montreal: Carmelle e Rémi Marcoux Chair in Arts Management, HEC Montréal.
- Costa, P. (2008), *Cultura, economia criativa e cidade criativa: alguns contributos para reflectir sobre o caso português*. In *Ciclo de conferências “Globalização e Desenvolvimento”*, Universidade de Évora, 14 de Maio 2008.
- Csikszentmihalyi, M., e R. E. Robinson (1990). *The Art of Seeing*. Los Angeles: J.Paul Getty Museum.
- Cunningham, S. (2001), *From Cultural to Creative Industries. Theory, Industry, and Policy Implications*, Culturelink Edição Especial 2001: p. 19-32.
- d’Astous, A. e D. Ghattas (2009). “The Role of Cultural Schemas in the appreciation of Popular Music: Is Music Always appreciated for Its Own Sake?” *Proceedings of the 10th International Conference on Arts and Cultural Management*, Dallas, Texas (CD-ROM).
- Fado.com.http://fado.com/index.php?option=com_alphacontent&alpha=all§ion=all&cat=all&Itemid=65. Acedido em 15 de setembro de 2012.

- Falk, J.H. (2009), *Identity and the Museum Visitor Experience*. Walnut Creek, CA: Left Cross Press.
- Ficht, B.T. (2000). *A l'ombre de la literature*. Montreal: XYZ.
- Fievet, C. (2004). *L'interdépendance entre le monde de l'art et celui de l'entreprise: le mécénat culturel d'entreprise*. Tese não publicada, Departamento de Jornalismo, Université Libre de Bruxelles.
- Florida, R. (2002), *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.
- Gainer, B. (1995). "Ritual and Relationships: Interpersonal Influences on Shared Consumption." *Journal of Business Research*, Vol. 32, p. 253-260.
- Gainer, B. e P. Padanyi (2002). "Applying the Marketing Concept to Cultural Organizations: An Empirical Study of the Relationship Between Market Orientation and Performance." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7, p. 182-193.
- Guerrero, M.; Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 37, No. 1, pp. 43-74. Disponível em URL: <<http://www.springerlink.com/content/q618065w217172vx/>>. [último acesso em 16 dezembro de 2012].
- Hirschman, E.C., e M. Holbrook (1982). "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods, and Propositions." *Journal of Marketing*, Vol. 46 (Summer), p. 92-101
- Hirschmann, E.C. (1983). "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept." *Journal of Marketing*, Vol. 47, nº 3, p. 45-55.
- Holbrook, M.B. (1986). "Aims, Concepts, and Methods for the Representation of Individual Differences in Esthetic Responses to Design Features.", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, nº 3, p. 337-347.
- Howkins, J. (2001), *The creative economy: how people make money from ideas*. London: Penguin.
- Joy, A., e J.F. Sherry (2003). "Speaking of Art as Embodied Imagination: A Multisensory Approach to Understanding the Aesthetic Experience." *Journal of Consumer Research*. Vol. 30, nº 2, p. 276-286.
- Kaiser, Michael M. (2008), *The Art of the Turnaround, Creating and Maintaining Healthy Arts Organizations*: University Press of New England, Hanover & London, 1-14.
- Kenyon, A.J., E.H. Wood e A. Parsons (2008). "Exploring the Audience's Role: A Decoding Model for the 21st Century." *Journal of Advertising Research* (Junho), p. 276-286.
- Kiely, M. e M. Halliday (1999). "Values: New Brand for the Millennium." *Executive Excellence*, (Edição Australiana) Vol. 16, nº 3 (Março).
- Kotler, P., e J. Scheff (1997). *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Latoeira, C. (2007). *Indústrias criativas: mapeamento, organização e estudos de caso. Prospectiva e Planejamento*, nº 14.
- Leclair, M.S. e K. Gordon (2000). "Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What determines the Distribution of Corporate Giving?" *Journal of Cultural Economics*, Vol. 24, p. 225-241.
- Loroz, P.S.(2006). "The Generation Gap: A Baby Boomer vs. Gen Y Comparison of Religiosity, Consumer Values, and Advertising Appeal Effectiveness." *Advances in Consumer Research*, Vol. 33, nº 1, p. 308-309.
- Maggi, M. (1998). *Advanced Museums/Innovation on Museums*. Milão, Itália: Fondazione Rosselli.
- Marques, J. P. C. (2005). *As incubadoras de empresas com ligações à Universidade e a cooperação universidade - indústria: o caso de Portugal*. PhD Thesis, DEGEI – Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. D. Quixote

- Morin, M. (2006). *Banque et développement durable: de la communication à l'action*. Paris: editions L'Harmattan.
- Mukerjee, K. (1998). "Faceless in the Crowd: The Importance of Branding." *National Business Bulletin* (Austrália), Janeiro.
- O'Hagan, J. e D. Harvey (2000). "Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification." *Journal of Cultural Economics*, Vol. 24, p. 205-224.
- Observatório Turismo de Lisboa (2009). *Perfil do Passageiro Low-Cost de Lisboa*. Verão.
- Onfray, M. (2001). *Antimanuel de philosophie*. Paris: Bréal
- Pine, J. e J. Gilmore, (1998), Welcome to the Experience Economy: *Harvard Business Review* (Julho/Agosto), 97-105.
- Piquet, S. e J.M. Tobelem (2006). "Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire." *Revue française de gestion*, nº 167, p. 49-64.
- Plano Estratégico Nacional do Turismo. *Para o desenvolvimento do Turismo em Portugal*, Turismo de Portugal (2007), Lisboa.
- Provonost, G. (1998). "Trend Report: The Sociology of Leisure." *Current Sociology*, Vol. 46, nº 3 (Julho), p. 1-150.
- Rae, D. (2005). Cultural diffusion: a formative process in creative entrepreneurship?. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 6, No.3.
- Ravanas, P. (2007). "A Quiet Revolution: The Metropolitan Opera Reinvents Client Relations Management." *International Journal of Arts Management*, Vol. 9, nº 3, p. 78-89.
- Reddy, S.K., V. Swaminathan e C.M. Motley (1998). "Exploring the Determinants of Broadway Show Success." *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, p. 370-383.
- Reiss, Alvin H., (1995), *Don't Just Applaud-Send Money!:* Theatre Communications Group, New York, 48-62.
- Rentschler, R. e A. Gilmore (2002). "Museums: Discovering Services Marketing." *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, nº1, p. 62-74.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2013, de 16 de Abril - *Revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo* (PENT) para 2013-2015, Diário da República de 16 de Abril de 2013, 2170 – 2202.
- Richards, G. (2009), Turismo cultural: Padrões e implicações, em de Camargo, P. e da Cruz, G. (eds), *Turismo Cultural: Estratégias, sustentabilidade e tendências*. Bahia: UESC, 25-48.
- Rosé, J.-J., N. Barthe e J.-L. le Moigne. 2006. *Responsabilité Sociale de l'entreprise: pour un nouveau contrat social*. Bruxelas: de Boeck Université.
- Schiffman, L.G., e L.L. Kanuk (2007). *Consumer Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Schindler, R.M. e M.B. Holbrook (2003). "Nostalgia for Early Experience as a Determinant of Consumer Preferences." *Psychology and Marketing*, Vol. 20, nº 4, p. 275-302.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott, A. J. (2010), Cultural economy and the creative field of the city, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 92(2), 115-130.
- Scott, C. (2000). "Branding: Positioning Museums in the 21st Century." *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, nº 3, p. 35-40.
- Seabright, James (2010), *So You Want to Be a Theatre Producer?:* Nick Hern Books, London, 70-91.
- Steinberg, M., G. Miaoulis e L. David (1982). "Benefit Segmentation Strategies for the Performing Arts." *Assessment of Marketing Thought and Practice*, B. Walker, ed. (p. 289-293) (série 48). Chicago: American Marketing Association.
- Tapscott, D. (1997). *Economia Digital: Promessa e Perigo na Era Digital*, Makron-Mcgraw-Hill. São Paulo. p.47
- Todorov, T. (1975). "La lecture comme construction." *Poétique*, nº 24, p. 417-425.

- Todorov, T. (1978). *Symbolisme et interpretation*. Paris: Seuil.
- Turismo de Portugal, (2009). *Análise dos Mercados Emissores*, Lisboa
- Voss, G.B. , e Z.G. Voss (2000). “Strategic Orientation and Firm Performance in na Artistic Environment.” *Journal of Marketing*, Vol. 64, nº 1, p. 67-83.
- Weltzl-Fairchild, A. e L.M.Dubé (1998). “Le multimedia peut-il aider à réduire la dissonance cognitive?” *Publics and Musées*, nº 13, p. 17-28.
- Weltzl-Fairchild, A., C. Dufresne-Tassé e L.M.Dubé (1997). “Aesthetic Experience and Different Typologies of Dissonance.” *Visual Arts Research*, Vol. 23, nº1, p. 158-167
- Wilkening. S., e J. Chung (2008). *Life Stages of the Museum Visitor*. Washington: AAM Press
- World Tourism Organization (2004), *Tourism Market Trends*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization (2013), *World Tourism Barometer*, volume 11, abril de 2013
- Young, D.R. e D.F. Burlingame (1996). “*Paradigme Lost: Research Toward a New Understanding of Corporate Philantropy*.” In *Corporate Philantropy at the Crossroads*, D.F. Burlingame e D.R. Young, eds. (p. 158-176). Bloomington: Indiana University Press.

ANEXO A

Plano de Negócios

Lisboa, Who Are You?

Resumo Financeiro

30-11-2011

Versão	Data Vigor	Novo na versão
Resumo Financeiro 2011-07-28.xlsm	28-07-2011	- Introduzida a média real de dias de chuva, de Abril a Setembro, de 2001 a 2010, fornecida pelo Instituto de Meteorologia. - Várias operações de formatação sem efeito no conteúdo.
Resumo Financeiro 2011-07-31a.xlsm	31-07-2011	- Introduzida nova folha de análise de sensibilidade
Resumo Financeiro 2011-07-31b.xlsm	31-07-2011	- Introduzido cálculo do VAL, TIR e Payback na folha Síntese
Resumo Financeiro 2011-07-31c.xlsm	06-10-2011	- Corrigido texto da célula Síntese!C16 para reflectir a TIR Mensal apresentada em Síntese!D16
Resumo Financeiro 2011-11-29a.xlsm	29-11-2011	- Alterado o código de IVA sobre espectáculos para 13% consoante anúncio do Governo ontem.
Resumo Financeiro 2011-11-29b.xlsm	30-11-2011	- Alterada a taxa de IRC 1º escalão para 25% (escalão único de 25%)

<i>Tabela de Preços</i>				Índice de evolução de preços:	100	100	100	100	100
	Jantar Incl.?	Castelo Incl.?	Preço		Preços sem IVA				
					2012	2013	2014	2015	2016
TARIFA 1	S	N	29,00 €	Show e menu	25,66 €	25,66 €	25,66 €	25,66 €	25,66 €
TARIFA 2	N	N	15,00 €	Só show	13,27 €	13,27 €	13,27 €	13,27 €	13,27 €
TARIFA 3	S	N	26,50 €	Reduzida, show e menu	23,45 €	23,45 €	23,45 €	23,45 €	23,45 €
TARIFA 4	N	N	12,50 €	Só show, tarifa reduzida	11,06 €	11,06 €	11,06 €	11,06 €	11,06 €
TARIFA 5	S	N	39,00 €	T A R I F A V I P	34,51 €	34,51 €	34,51 €	34,51 €	34,51 €

Tarifa Reduzida 1: Jovens 18 anos, séniores 65 anos, famílias

	Projecto	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRESSUPOSTOS							
Funcionamento							
De:		30-Mar	22-Mar	28-Mar	27-Mar	18-Mar	
Dia da semana:		6	6	6	6	6	
A:		14-Out	13-Out	12-Out	11-Out	16-Out	
Dia da semana:		1	1	1	1	1	
Numero de Dias:	1.011	198	205	198	198	212	
Dias de chuva (Meteo):	178	34	37	34	34	40	
Número de Sessões:	833	164	168	164	164	172	
Nº base de espectadores por sessão:	166						
Evolução nº base de espectadores:			20%	11%	10%	10%	
Espectadores por sessão:		166	199	221	243	268	
Índice flutuação mensal espectadores:							
Nº total de espectadores:	206.892	30.943	37.787	41.111	45.163	51.888	
Bilhetes TARIFA 1 em % do total:	99.308 48%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	48,0%	
Bilhetes TARIFA 2 em % do total:	33.103 16%	16,0%	16,0%	16,0%	16,0%	16,0%	
Bilhetes TARIFA 3 em % do total:	55.861 27%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	27,0%	
Bilhetes TARIFA 4 em % do total:	12.414 6%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	
Bilhetes TARIFA 5 em % do total:	6.207 3%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Total Bilhetes Vendidos:	206.892 100%						
Nº total de jantares:	161.376	24.136	29.474	32.067	35.227	40.472	
COMISSÕES BILHETES							
EGEAC		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	
Comercial		3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Rede Operadores		20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	

COMISSÕES JANTARES

Pousadas de Portugal:

7,00 € 7,00 € 7,00 € 7,00 € 7,00 €

TAXA DE IVA:

Facturação:

13,0% 13,0% 13,0% 13,0% 13,0%

Pagamentos:

23,0% 23,0% 23,0% 23,0% 23,0%

TAXA DE IRC:

1º Escalão (<12500)

25,00%

2º Escalão

25,00%

TAXA DE DERRAMA:

Derrama Lisboa:

1,50%

TESOURARIA:

Saldo Mínimo de Tesouraria:

10.000 €

FINANCIAMENTO:

Margem de Segurança:

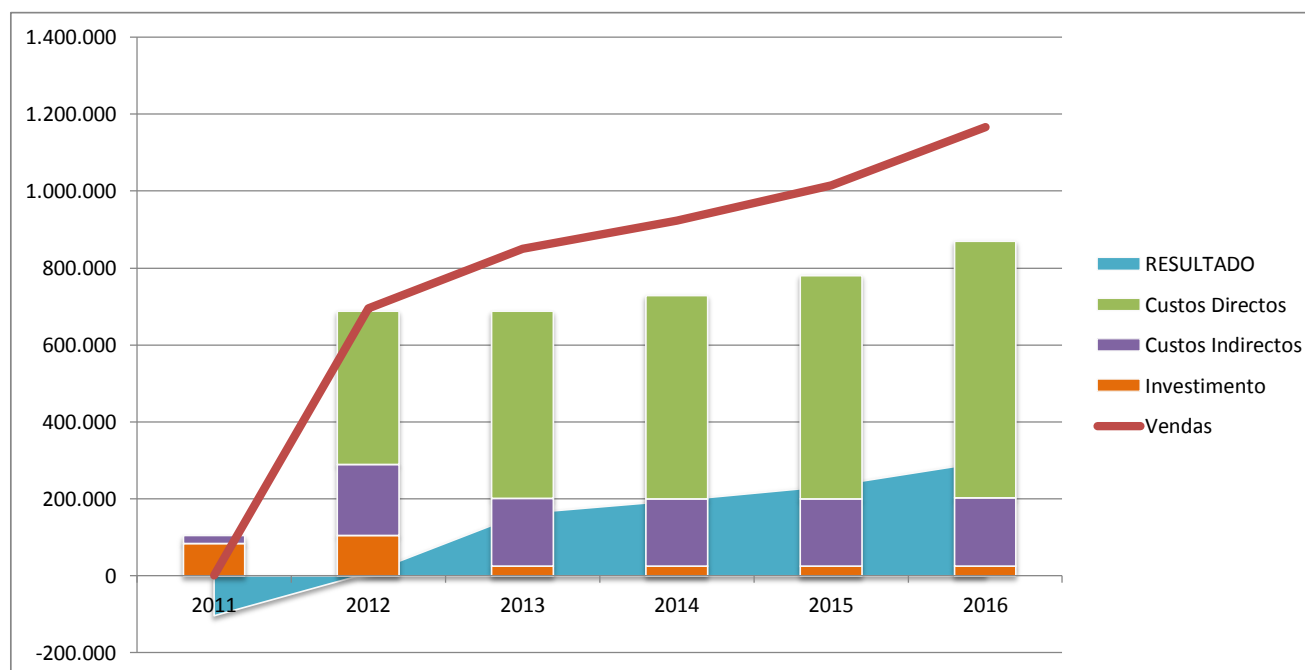
5%

TAXA DE JURO (VAL):

3%

			Totais					
	Projecto	%	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	4.649.576		0	695.405	849.197	923.905	1.014.974	1.166.095
Custos Directos	2.663.990	57%	0	398.435	486.550	529.354	581.533	668.118
Margem Bruta	1.985.586	43%	0	296.971	362.647	394.550	433.441	497.977
Custos Indirectos	905.447	19%	20.361	184.852	175.574	173.972	174.068	176.620
Margem Operacional	1.080.139	23%	-20.361	112.118	187.073	220.578	259.374	321.356
Investimento	290.500	6%	83.875	105.025	25.400	25.400	25.400	25.400
RESULTADO	789.639	17%	-104.236	7.093	161.673	195.178	233.974	295.956

Valor Actual Líquido: 679.595
Taxa Interna de Retorno Mensal: 5,0%
Payback (meses): 22



Atenção: alterações no modelo não se refletem automaticamente nesta folha

100=sem alavancagem

	Pessimista	Var	Pressuposto	Optimista	Var	Índice de Sensibilidade
Nº de Sessões	575	-31%	833	1.090	+31%	323
Vendas	2.948.557	-31%	4.271.562	5.589.438	+31%	
Custos Directos	1.752.780	-31%	2.539.245	3.322.662	+31%	
Custos Indirectos	905.050	+0%	905.050	905.050	+0%	
Investimento	290.500	+0%	290.500	290.500	+0%	
Resultado Antes de Impostos	226	-100%	536.766	1.071.226	+100%	
Nº Base de Espectadores por Sessão	115	-31%	166	217	+31%	322
Vendas	2.959.214	-31%	4.271.562	5.583.909	+31%	
Custos Directos	1.759.116	-31%	2.539.245	3.319.375	+31%	
Custos Indirectos	903.672	-0%	905.050	906.428	+0%	
Investimento	290.500	+0%	290.500	290.500	+0%	
Resultado Antes de Impostos	5.926	-99%	536.766	1.067.606	+99%	
Comissão Rede de Operadores	25%	+25%	20%	15%	-25%	159
Vendas	4.271.562	+0%	4.271.562	4.271.562	+0%	
Custos Directos	2.752.823	+8%	2.539.245	2.325.667	-8%	
Custos Indirectos	905.050	+0%	905.050	905.050	+0%	
Investimento	290.500	+0%	290.500	290.500	+0%	
Resultado Antes de Impostos	323.188	-40%	536.766	750.344	+40%	
Taxa de IVA sobre espectáculos	25%	+9%	23%	6%	-74%	116
Vendas	4.203.217	-2%	4.271.562	4.956.623	+16%	
Custos Directos	2.516.692	-1%	2.539.245	2.765.316	+9%	
Custos Indirectos	904.978	-0%	905.050	905.769	+0%	
Investimento	290.500	+0%	290.500	290.500	+0%	
Resultado Antes de Impostos	491.047	-9%	536.766	995.038	+85%	
Comissão EGEAC	13%	+30%	10%	7%	-30%	80
Vendas	4.271.562	+0%	4.271.562	4.271.562	+0%	
Custos Directos	2.667.392	+5%	2.539.245	2.411.099	-5%	
Custos Indirectos	905.050	+0%	905.050	905.050	+0%	
Investimento	290.500	+0%	290.500	290.500	+0%	
Resultado Antes de Impostos	408.619	-24%	536.766	664.913	+24%	
Comissão Comercial	4%	+33%	3%	2%	-33%	25
Vendas	4.271.562	+0%	4.271.562	4.271.562	+0%	
Custos Directos	2.581.961	+2%	2.539.245	2.496.530	-2%	
Custos Indirectos	906.545	+0%	905.050	903.555	-0%	
Investimento	290.500	+0%	290.500	290.500	+0%	
Resultado Antes de Impostos	492.556	-8%	536.766	580.977	+8%	

			Totais					
	Projecto	%	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vendas	4.649.576		0	695.405	849.197	923.905	1.014.974	1.166.095
Outros Proveitos	0		0	0	0	0	0	0
Volume de Negócios	4.649.576		0	695.405	849.197	923.905	1.014.974	1.166.095
CMVMC	1.129.630		0	168.951	206.315	224.466	246.591	283.307
Outros Gastos Variáveis	1.534.360		0	229.484	280.235	304.889	334.941	384.811
Margem Bruta de Contribuição	1.985.586	43%	0	296.971	362.647	394.550	433.441	497.977
FSE - Gastos Fixos	896.047		20.361	180.387	173.929	172.327	172.423	176.620
Resultado Económico	1.089.539	23%	-20.361	116.583	188.718	222.223	261.019	321.356
Gastos com Pessoal	0		0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Operacionais	0		0	0	0	0	0	0
Outros Rendimentos e Ganhos	0		0	0	0	0	0	0
EBITDA	1.089.539	23%	-20.361	116.583	188.718	222.223	261.019	321.356
Amortizações	290.500		83.875	105.025	25.400	25.400	25.400	25.400
Provisões	0		0	0	0	0	0	0
EBIT	799.039	17%	-104.236	11.558	163.318	196.823	235.619	295.956
Gastos e Perdas de Financiamento	9.400		0	4.465	1.645	1.645	1.645	0
Juros e Outros Rendimentos Similares	0		0	0	0	0	0	0
RESULTADO FINANCEIRO	789.639	17%	-104.236	7.093	161.673	195.178	233.974	295.956
Outros Gastos e Perdas	0		0	0	0	0	0	0
Outros Rendimentos e Ganhos	0		0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	789.639	17%	-104.236	7.093	161.673	195.178	233.974	295.956
Impostos Sobre os Rendimentos	197.410		0	1.773	40.418	48.795	58.493	73.989
Derrama	11.845		-1.564	106	2.425	2.928	3.510	4.439
RESULTADO LÍQUIDO	580.385	12%	-102.672	5.214	118.830	143.456	171.971	217.528
Cálculo IRC								
1º Escalão (<12500)	12.500		0	7.093	12.500	12.500	12.500	12.500
2º Escalão	777.139		0	0	149.173	182.678	221.474	283.456

			Totais							
			Projecto	%	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENDAS										
Bilhetes										
TARIFA 1	2.548.616	55%	0	381.179	465.478	506.429	556.347	639.182		
TARIFA 2	439.417	9%	0	65.721	80.255	87.315	95.922	110.204		
TARIFA 3	1.310.010	28%	0	195.929	239.260	260.309	285.967	328.545		
TARIFA 4	137.318	3%	0	20.538	25.080	27.286	29.976	34.439		
TARIFA 5	214.216	5%	0	32.039	39.124	42.566	46.762	53.724		
TOTAL VENDAS	4.649.576	100%	0	695.405	849.197	923.905	1.014.974	1.166.095		
Taxa de crescimento:					22%	9%	10%	15%		
IVA sobre Vendas	604.445	13%	0	90.403	110.396	120.108	131.947	151.592		
TOTAL VENDAS COM IVA	5.254.021		0	785.808	959.593	1.044.012	1.146.921	1.317.687		

			Totais					
	Projecto	%	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CUSTOS DIRECTOS								
Comissões								
EGEAC	464.958	17%	0	69.541	84.920	92.390	101.497	116.609
Comercial	139.487	5%	0	20.862	25.476	27.717	30.449	34.983
Rede Operadores	929.915	35%	0	139.081	169.839	184.781	202.995	233.219
Pousadas de Portugal (Jantares)	1.129.630	42%	0	168.951	206.315	224.466	246.591	283.307
CUSTOS DIRECTOS	2.663.990	100%	0	398.435	486.550	529.354	581.533	668.118
Taxa de crescimento:					22%	9%	10%	15%

			Totais					
	Projecto	%	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CUSTOS INDIRECTOS								
Contratos								
Gestão	118.500	36%	9.000	25.500	21.000	21.000	21.000	21.000
Produção	63.000	19%	6.000	15.000	10.500	10.500	10.500	10.500
Comercial	60.000	18%	0	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Agência de Comunicação	67.500	21%	0	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500
Contabilidade	18.000	6%	0	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Sub-Total	327.000	36%	15.000	69.600	60.600	60.600	60.600	60.600
Rendas e Alugueres								
Instalações, Escritório	48.000	44%	3.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Armazém Material Técnico	2.700	2%	0	300	600	600	600	600
Aluguer Gerador	48.750	45%	0	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750
Aluguer Viaturas	10.000	9%	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Sub-Total	109.450	12%	3.000	21.050	21.350	21.350	21.350	21.350
Técnica								
Produtor	53.250	18%	0	10.500	10.500	10.500	10.500	11.250
Operadores de Vídeo e Som	121.920	41%	0	23.880	24.720	23.880	23.880	25.560
Operador de Som	0	0%	0	0	0	0	0	0
Frente de casa	121.920	41%	0	23.880	24.720	23.880	23.880	25.560
Sub-Total	297.090	33%	0	58.260	59.940	58.260	58.260	62.370
Promoção e Divulgação								
Materiais Publicitárias e Media	70.000	71%	0	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Manutenção Site Espetáculo	11.600	12%	0	2.000	2.400	2.400	2.400	2.400
Registo do Domínio do Site	225	0%	45	45	45	45	45	0
Alojamento do Domínio Site	1.560	2%	26	312	312	312	312	286
Folha de Sala	3.000	3%	0	600	600	600	600	600
Clipping	12.000	12%	0	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Sub-Total	98.385	11%	71	19.357	19.757	19.757	19.757	19.686

			Totais					
Projecto	%		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Telecomunicações								
Telefone Fixo	9.600	38%	600	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Telefone Móvel	12.800	50%	800	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Internet	2.400	9%	150	450	450	450	450	450
Correio	640	3%	40	120	120	120	120	120
Sub-Total	25.440	3%	1.590	4.770	4.770	4.770	4.770	4.770
Administrativos								
Papel Branco/Timbrado	6.400	57%	400	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Tinteiros	4.800	43%	300	900	900	900	900	900
Sub-Total	11.200	1%	700	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Legalidades								
Direitos de Autor	3.000	20%	0	600	600	600	600	600
Licença Gerador	5.000	33%	0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Segurança Social	6.982	47%	0	1.150	1.312	1.390	1.486	1.644
Sub-Total	14.982	2%	0	2.750	2.912	2.990	3.086	3.244
Outros Indirectos								
Seguros	12.500	57%	0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Juros, Encargos s/ Leasing Mat. Vídeo	7.089	32%	0	3.367	1.240	1.240	1.240	0
Juros, Encargos s/ Leasing Mat. Som	2.311	11%	0	1.098	405	405	405	0
Sub-Total	21.900	2%	0	6.965	4.145	4.145	4.145	2.500
CUSTOS INDIRECTOS	905.447	100%	20.361	184.852	175.574	173.972	174.068	176.620

		Totais						
	Projecto	%	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INVESTIMENTO								
Equipamento								
Equipamento Vídeo	92.000	72%	0	18.400	18.400	18.400	18.400	18.400
Equipamento Som	30.000	24%	0	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Bancos/Cadeiras	5.000	4%	0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Sub-Total	127.000	44%	0	25.400	25.400	25.400	25.400	25.400
Criatividade								
Criação de Guião	12.000	10%	7.500	4.500	0	0	0	0
Criação de Vídeo	95.000	78%	39.500	55.500	0	0	0	0
Desenho Digital	15.000	12%	9.375	5.625	0	0	0	0
Sub-Total	122.000	42%	56.375	65.625	0	0	0	0
Concepção e contratação								
Concepção proj. e contrat. Castelo	20.000	73%	20.000	0	0	0	0	0
Consultoria fin. e de investimento	7.500	27%	7.500	0	0	0	0	0
Sub-Total	27.500	9%	27.500	0	0	0	0	0
Promoção e Design								
Construção inicial Web Site	8.000	57%	0	8.000	0	0	0	0
Designer Gráfico	2.500	18%	0	2.500	0	0	0	0
Desenho de Som	1.000	7%	0	1.000	0	0	0	0
Fotógrafo	2.500	18%	0	2.500	0	0	0	0
Sub-Total	14.000	5%	0	14.000	0	0	0	0
INVESTIMENTO	290.500	100%	83.875	105.025	25.400	25.400	25.400	25.400
Taxa de crescimento:				25%	-76%	0%	0%	0%
IVA sobre Investimento	66.815	23%	19.291	24.156	5.842	5.842	5.842	5.842
TOTAL INVESTIMENTO COM IVA	357.315		103.166	129.181	31.242	31.242	31.242	31.242

	Projecto	%	Totais				
			2011	2012	2013	2014	2015
NECESSIDADE DE FINANCIAMENTO							
Investimento	290.500		83.875	105.025	25.400	25.400	25.400
Margem de Segurança	14.525		4.194	5.251	1.270	1.270	1.270
Saldo Mínimo Tesouraria	10.000		10.000	0	0	0	0
Sub-Total	315.025		98.069	110.276	26.670	26.670	26.670

FONTES DE FINANCIAMENTO**Meios Libertos**

Bilheteira	4.649.576		0	695.405	849.197	923.905	1.014.974	1.166.095
C. Dir + C. Indir.	3.569.437		20.361	583.287	662.124	703.326	755.601	844.738
Sub-Total	1.080.139		-20.361	112.118	187.073	220.578	259.374	321.356
Saldo	765.114		-118.430	1.842	160.403	193.908	232.704	294.686
Saldo Acumulado								
Saldo Mínimo:	-242.090	Março 2012						
Saldo Máximo:	779.899	Outubro 2016						

CAPITAL E PRESTAÇÕES SUPLEMENTARES**Capital Social**

Capital Social - Fundadores	12.000	24%	12.000	0	0	0	0	0
Capital Social - Sócios	38.000	76%	38.000	0	0	0	0	0
Sub-Total	50.000	19%	50.000	0	0	0	0	0

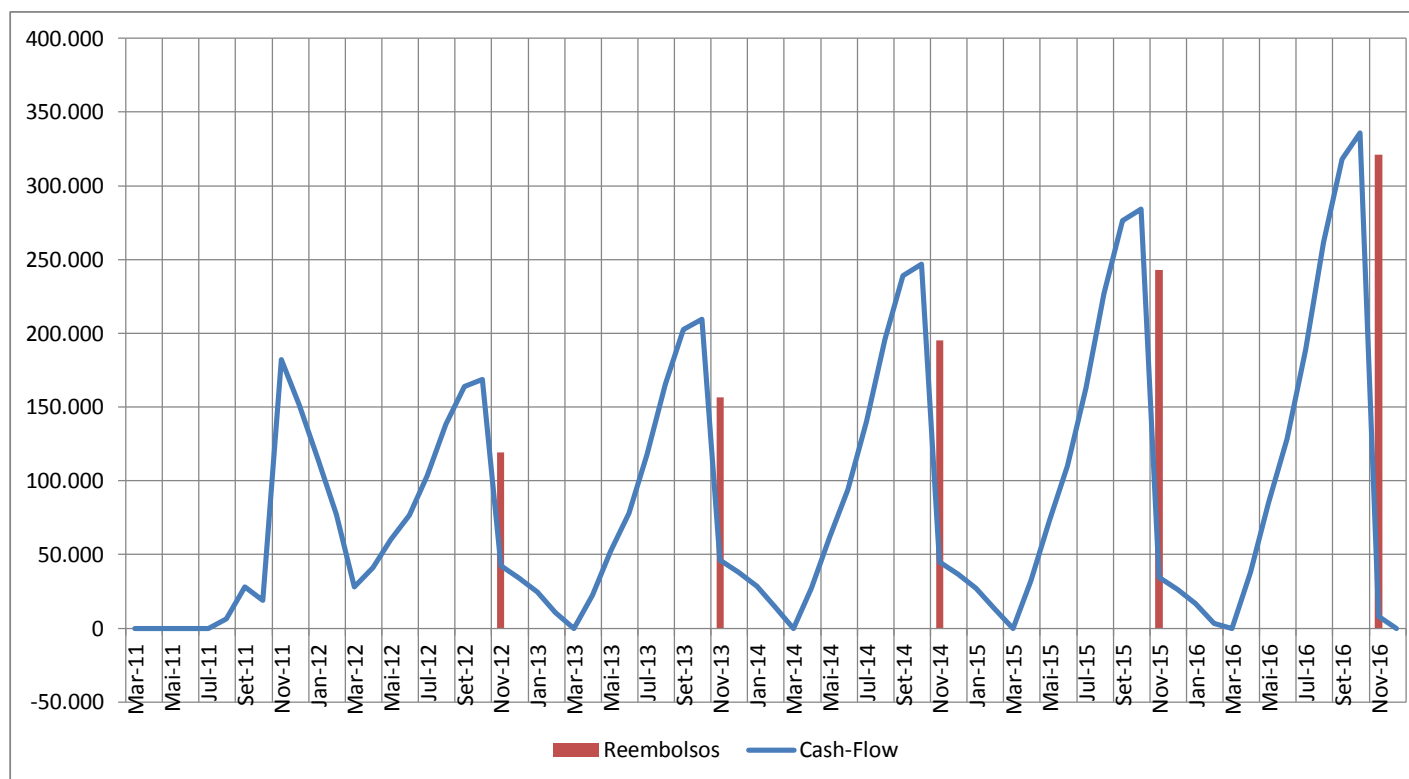
Prestações Suplementares

Prestações Supl. - Fundadores	68.000	31%	68.000	0	0	0	0	0
Prestações Supl. - Sócios	152.000	69%	152.000	0	0	0	0	0
Sub-Total	220.000	81%	220.000	0	0	0	0	0

Capital e Prestações	270.000		270.000	0	0	0	0	0
Saldo	1.035.114		151.570	1.842	160.403	193.908	232.704	294.686
Saldo Acumulado								
Saldo Mínimo:	0	Setembro 2456						
Saldo Máximo:	1.049.899	Outubro 2016						

Disponível para reembolso	1.035.114	383%	0	119.221	156.494	195.270	243.171	320.958
Saldo	-0		151.570	-117.378	3.909	-1.362	-10.467	-26.272
Saldo Acumulado								
Saldo Mínimo:	-0	Março 2015						
Saldo Máximo:	335.744	Outubro 2016						

	Projecto	%	Totais					
			2011	2012	2013	2014	2015	2016
Reembolso Prestações Supl.	220.000		0	119.221	100.779	0	0	0
Pagamento Dividendos	765.114		0	0	55.715	195.270	243.171	270.958
Reembolso Capital Social	50.000		0	0	0	0	0	50.000
Reembolsos	1.035.114		0	119.221	156.494	195.270	243.171	320.958
Saldo Acumulado								
CASH-FLOW MENSAL	-0		151.570	-117.378	3.909	-1.362	-10.467	-26.272
CASH-FLOW ACUMULADO								



ANEXO B

INE – Dados estatísticos do sector hoteleiro

Localização geográfica (NUTS - 2002) 	Período de referência dos dados	Tipo (estabelecimento hoteleiro)	Estabelecimentos hoteleiros (N.º) por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual (1)	Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual	Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual
			N.º	N.º	N.º
Lisboa	2009	Estabelecimentos hoteleiros	190	5 715 176	2 666 617

Estabelecimentos hoteleiros (N.º) por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Nota(s):

(1) Período de referência (31 de Julho do ano n)

ANEXO C

INE - Dados estatísticos do sector hoteleiro NUTS 2012 completa
(lista cumulativa PT, NUTS I, II, III, CC, FR)

NUTS 2002 completa (lista cumulativa - PT, NUTS I, II, III, CC, FR) 	Período de referência dos dados	Estada média (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual	Taxa líquida de ocupação cama (%) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual	Estabelecimentos hoteleiros (N.º) por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual (1)	Capacidade de alojamento (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual (1)	Factor dinamismo relativo de poder de compra por Localização geográfica; Bienal (2)	Proporção de hóspedes estrangeiros (%) por Localização geográfica; Anual	Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual	Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual	Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por 100 habitantes (N.º) por Localização geográfica; Anual	Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros por 1000 habitantes (N.º) por Localização geográfica; Anual
		Tipo (estabelecimento hoteleiro)	Tipo (estabelecimento hoteleiro)	Tipo (estabelecimento hoteleiro)	Tipo (estabelecimento hoteleiro)			Tipo (estabelecimento hoteleiro)	Tipo (estabelecimento hoteleiro)		
		Estabelecimentos hoteleiros	Estabelecimentos hoteleiros	Estabelecimentos hoteleiros	Estabelecimentos hoteleiros			Estabelecimentos hoteleiros	Estabelecimentos hoteleiros		
		N.º	%	N.º	N.º	-	%	N.º	N.º	N.º	N.º
Lisboa	2009	2,1	44,5	190	35 307	x	67,0	5 715 176	2 666 617	1 190,9	73,6
	2007	2,2	50,3	188	33 390	-0,994	66,6	6 131 288	x	1 227,0	66,8

Estada média (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Taxa líquida de ocupação cama (%) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Estabelecimentos hoteleiros (N.º) por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Capacidade de alojamento (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Factor dinamismo relativo de poder de compra por Localização geográfica; Bienal - INE, Estudo sobre o poder de compra concelhio

Proporção de hóspedes estrangeiros (%) por Localização geográfica; Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por 100 habitantes (N.º) por Localização geográfica; Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros por 1000 habitantes (N.º) por Localização geográfica; Anual - INE, Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria

Nota(s):

(1) Período de referência (31 de Julho do ano n)

Última actualização destes dados: 27 de Outubro de 2010

ANEXO D

Estatística anual do Castelo S. Jorge – EGEAC – 2009

CASTELO DE SÃO JORGE

ANUAL

2009

Geral													
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
Tot Visitantes	31.324	43.780	68.911	107.390	100.326	76.505	106.716	134.524	101.918	94.915	52.796	48.120	967.225
Média dia	1.044	1.564	2.223	3.580	3.344	2.550	3.442	4.339	3.397	3.062	1.760	1.719	2.687
Variação ano anterior	-4.542	-6.253	-26.705	20.453	-4.553	-2.175	-919	-3.199	-929	8.443	2.940	7.465	-9.974
%	-12,7%	-12,5%	-27,9%	23,5%	-4,3%	-2,8%	-0,9%	-2,3%	-0,9%	9,8%	5,9%	18,4%	-1,0%
Turismo Estrangeiro LX	-14,0%	-21,0%	-18,6%	0,7%	-11,9%	-8,5%	-4,7%	1,2%	-1,9%	0,4%	6,8%	8,9%	-5,2%
% Estrangeiros	95%	95%	94%	96%	93%	89%	89%	91%	90%	92%	91%	96%	92%
% Nacionais	5%	5%	6%	4%	7%	11%	11%	9%	10%	8%	9%	4%	8%

Análise por dia da semana - Valores Médios

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Anual
sábado	1.941	2.498	3.483	4.361	5.167	3.465	3.919	4.269	4.486	4.436	2.447	2.481	3.629
domingo	1.154	1.696	2.293	3.833	3.768	2.409	3.220	4.008	3.729	3.883	2.241	2.435	2.903
2ª feira	902	1.528	1.789	3.287	2.707	2.209	3.375	4.006	3.269	2.809	1.692	2.394	2.492
3ª feira	806	1.307	1.772	2.985	2.342	2.388	3.639	4.680	2.881	2.201	1.318	1.403	2.295
4ª feira	660	1.100	1.487	2.813	2.178	2.462	3.464	4.737	2.914	2.204	1.142	1.254	2.233
5ª feira	557	1.181	2.140	3.542	2.867	2.528	3.230	4.559	3.147	2.506	1.616	797	2.463
6ª feira	1.061	1.636	2.801	4.167	3.820	2.516	3.327	4.302	3.605	3.164	1.761	1.069	2.788

Segmentos de Bilhetes

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Anual
Normal	56,4%	50,0%	50,9%	48,6%	51,9%	53,2%	45,3%	48,6%	57,0%	53,8%	57,9%	54,5%	51,6%
Redução	29,3%	32,9%	30,5%	35,2%	25,7%	28,8%	40,0%	38,2%	28,0%	29,6%	28,9%	33,6%	32,3%
S. E. Escolar (2,00€)	-	-	-	-	-	0,2%	0,6%	0,1%	0,0%	0,3%	1,4%	0,8%	0,2%
Op. Turístico (4,25€)	1,6%	1,9%	3,4%	5,4%	6,7%	5,3%	1,8%	1,8%	6,4%	5,5%	3,0%	1,8%	4,0%
C Leão R (3,75€)	0,5%	0,3%	0,5%	0,3%	0,5%	1,1%	0,1%	0,0%	0,6%	0,3%	0,4%	0,2%	0,4%
Familiar / Estudante (2,5€)	22,6%	23,4%	14,6%	22,0%	11,9%	16,1%	33,3%	32,4%	15,3%	17,1%	16,3%	26,3%	21,4%
Lx Card/Carris/Cityrama (3,5€)	3,5%	4,0%	4,0%	3,7%	4,7%	4,0%	3,5%	3,9%	4,8%	5,3%	5,2%	3,5%	4,2%
Gr Escolar P (0,50€)	1,1%	3,4%	7,9%	3,8%	1,9%	2,0%	0,7%	0,1%	0,9%	1,1%	2,1%	1,0%	2,0%
Pré-Impressos (Red)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%
Serviço Educativo Familiar	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
Isento	14,3%	17,0%	18,6%	16,2%	22,4%	18,0%	14,7%	13,2%	14,9%	16,6%	13,1%	11,8%	16,1%

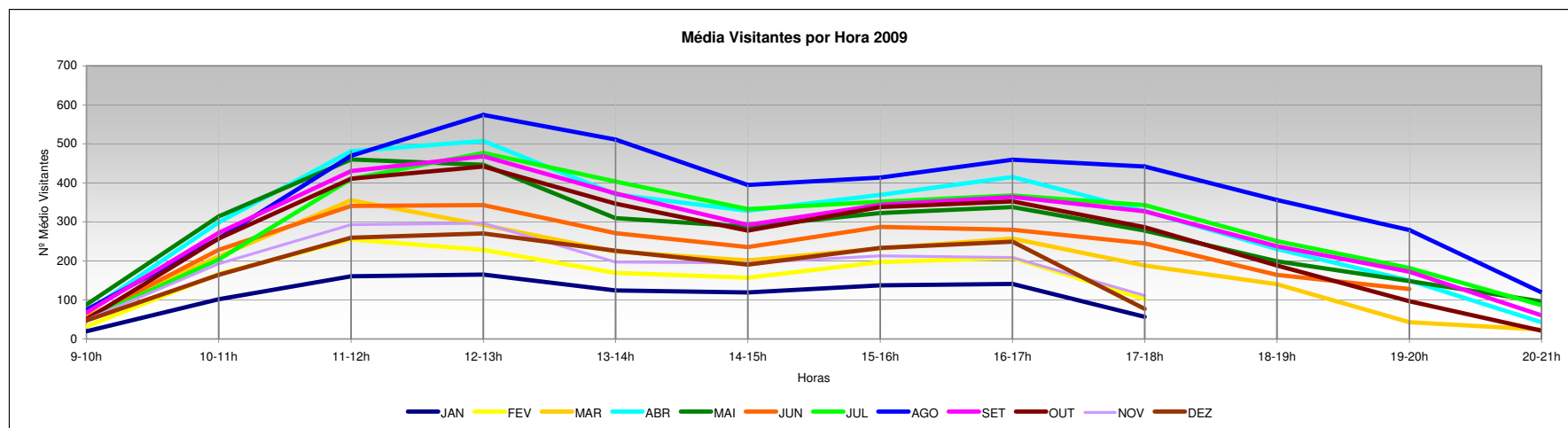
Segmentos de Visitantes

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Anual
Visitante em Geral*	60,7%	54,5%	57,3%	53,9%	58,8%	60,0%	49,7%	53,0%	63,9%	60,8%	63,9%	58,5%	57,3%
Séniore	3,1%	3,9%	5,1%	5,6%	7,5%	6,1%	3,2%	2,6%	7,8%	7,1%	5,2%	3,2%	5,2%
Familiares	10,0%	10,6%	4,7%	12,8%	5,2%	7,7%	20,7%	21,6%	6,4%	9,6%	6,5%	14,6%	11,7%
Crianças	3,0%	3,4%	1,9%	3,8%	1,7%	2,7%	5,5%	6,3%	1,9%	2,9%	1,8%	4,1%	3,5%
Estudantes	12,6%	12,9%	9,9%	9,2%	6,7%	8,3%	12,5%	10,7%	8,9%	7,5%	9,6%	11,7%	9,7%
Gr Escolares	4,0%	7,3%	12,7%	6,0%	3,8%	5,0%	3,1%	0,7%	1,6%	2,7%	5,5%	2,8%	4,1%
Operadores. / Guias Tur.	2,0%	2,1%	3,9%	6,0%	7,4%	6,0%	2,0%	1,9%	7,0%	6,1%	3,5%	2,1%	4,4%
Institucionais	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,4%	0,1%	0,1%
Residual	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%
Pop Res Lisboa	4,5%	5,3%	4,4%	2,7%	8,9%	4,0%	3,2%	3,1%	2,6%	3,3%	2,9%	3,0%	3,9%
Notas													

*Bilhete Simples, Lx card, Casa Leão, Jornalista. ** Guias e Turistas em grupos organizados *** Dados do Turismo de Portugal para a Região Lisboa (Hóspedes)

17,3%

Gráfico Síntese Visitantes Hora



Visitantes Sub- Equipamentos

NÚCLEO MUSEOLÓGICO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Anual
nº dias em funcionamento	30	28	31	30	30	30	31	31	30	31	30	28	360
total de visitantes	11.566	8.365	9.927	17.503	10.488	12.955	19.748	26.415	15.254	13.855	8.320	8.161	162.557
média visitantes dia - total	386	299	320	583	350	432	637	852	508	447	277	291	452
média visitantes dia (s/ visitas de grupo)	367	270	283	554	328	409	634	851	502	441	266	291	436
% visitas de grupos	4,7%	9,6%	11,6%	5,1%	6,1%	5,2%	0,5%	0,1%	1,3%	1,3%	4,1%	0,3%	3,4%
% grupos escolares	4,4%	9,4%	8,1%	3,5%	5,9%	4,3%	0,2%	0,1%	0,4%	0,6%	3,8%	0,3%	2,7%

TORRE DE ULISSES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Anual
nº dias em funcionamento	30	28	31	30	30	30	31	31	30	31	30	22	354
total visitantes	7.147	7.727	6.962	8.244	7.049	6.466	7.612	9.702	15.431	21.136	10.050	6.189	113.715
% visitantes c/ Sessões	10,0%	18,5%	45,7%	56,9%	67,3%	60,3%	86,2%	76,4%	10,4%	0,0%	0,0%	0,0%	30,1%
% visitas Livres	90,0%	81,5%	54,3%	43,1%	32,7%	39,7%	13,8%	23,6%	89,6%	100,0%	100,0%	100,0%	69,9%
média visitantes dia - total	238	276	225	275	235	216	246	313	514	682	335	281	321
média visitantes dia (s/ visitas de grupo)	236	266	213	270	228	212	239	310	514	679	335	281	317
% visitantes ESTRAN	90,6%	83,8%	86,2%	93,3%	93,4%	90,4%	91,0%	92,7%	93,6%	93,5%	94,6%	94,4%	92,0%
% visitantes PORT	9,4%	16,2%	13,8%	6,7%	6,6%	9,6%	9,0%	7,3%	6,4%	6,5%	5,4%	5,6%	8,0%
% visitas de grupos	0,9%	3,5%	5,0%	1,8%	3,0%	1,8%	2,5%	0,8%	0,0%	0,5%	0,1%	0,0%	1,3%
% visitas de grupos Escolares	0,9%	0,8%	4,3%	0,5%	3,0%	1,8%	2,3%	0,8%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	1,0%
nº dias c/ sessões	14	14	26	26	28	27	30	31	11	0	0	0	207
nº sessões	80	131	292	340	369	345	417	408	96	0	0	0	2478
média participantes por sessão	9	11	11	14	13	11	16	18	17	0	0	0	14
média sessão por Dia	6	9	11	13	13	13	14	13	9	0	0	0	12

NOTAS

Os dados do turismo em Lx para Novembro e Dezembro não estão ainda disponíveis.

As deficientes condições do espelho da Torre de Ulisses fizeram diminuir o nº de sessões no mês de Setembro. Em Outubro, Novembro e Dezembro não foram realizadas sessões pela mesma razão

ANEXO E

Estatística anual do Castelo S. Jorge – EGEAC – 2010

Geral

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
Tot Visitantes	35.825	43.737	79.985	101.041	105.285	80.818	105.318	130.339	98.861	93.760			874.969
Média dia	1.194	1.562	2.580	3.368	3.510	2.694	3.397	4.204	3.295	3.025			3.229
Variação 09/10	4.501	-43	11.074	-6.349	4.959	4.313	-1.398	-4.185	-3.057	-1.155			8.660
% Variação 09/10	14,4%	-0,1%	16,1%	-5,9%	4,9%	5,6%	-1,3%	-3,1%	-3,0%	-1,2%			1,0%
Variação 09/10 Tur. Estr. LX	9,5%	8,2%	10,5%	-2,6%	8,1%	8,4%	16,2%	11,0%	-	-			9,1%
% Estrangeiros	90%	88%	87%	84%	85%	-	89%	91%	92%				72%
% Nacionais	10%	12%	13%	17%	16%	-	11%	9%	8%				18%

Visitantes por dia da semana - Valores Médios

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
sábado	2.051	2.599	3.911	4.749	4.982	3.347	3.605	4.445	4.183				3.714
domingo	1.290	1.782	3.171	3.301	4.400	2.729	3.138	3.832	3.425				3.020
2ª feira	972	1.365	2.256	2.612	2.939	2.382	3.420	3.684	3.248				2.574
3ª feira	908	1.162	2.401	2.431	2.512	2.396	3.751	4.460	3.059				2.604
4ª feira	743	1.063	2.019	2.378	2.696	2.299	3.416	4.478	2.954				2.447
5ª feira	963	1.233	1.870	3.552	2.998	2.761	3.126	4.524	3.019				2.715
6ª feira	1.195	1.732	2.700	4.281	3.960	3.119	3.354	4.169	3.334				3.132

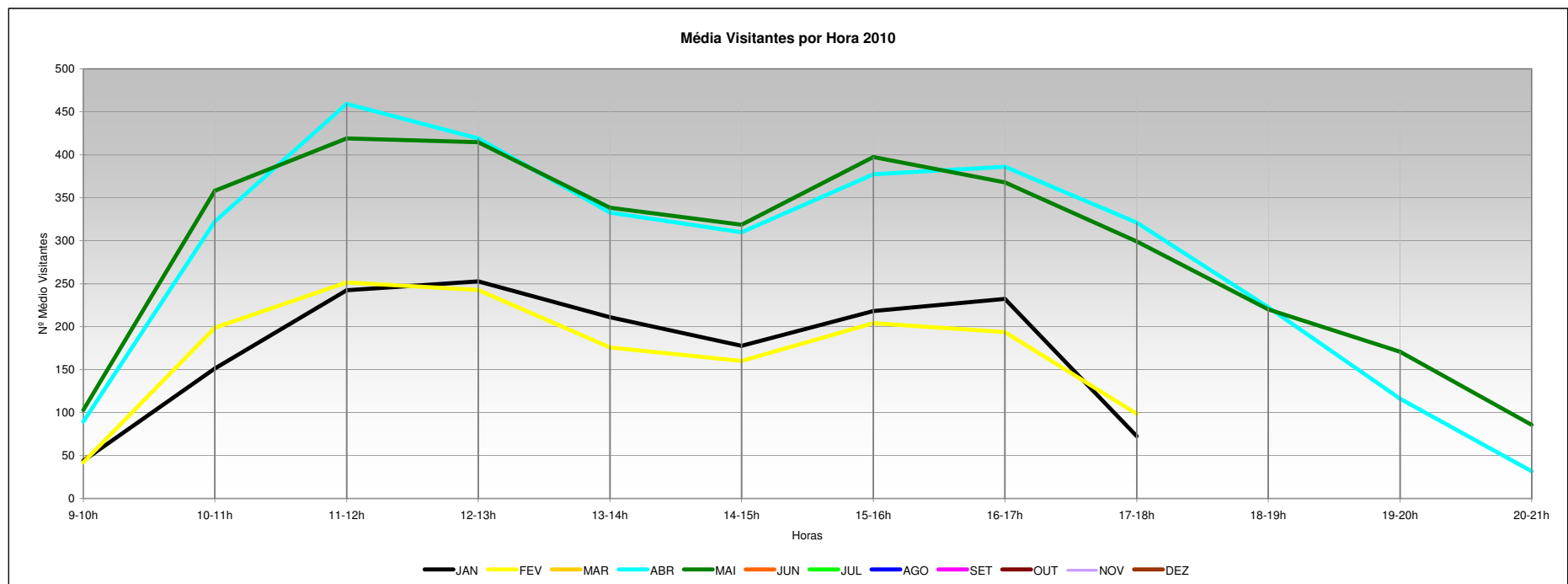
Segmentos de Bilhetes

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
Normal	55,8%	53,7%	47,5%	46,5%	51,4%	45,8%	39,7%	40,2%	46,3%				41,1%
Redução	31,5%	34,3%	37,2%	36,5%	26,8%	41,7%	48,6%	48,1%	45,3%				35,8%
SE Escolar (2,00€)	1,3%	1,1	1,2	0,6%	0,5%	0,4%	0,4%	0,1%	0,0%				0,5%
Op. Turístico / Ibis (5,95€)	1,7%	3,6	3,3	5,0%	6,2%	5,7%	2,5%	2,7%	8,1%				4,0%
C Leão R (5,25€)	0,2%	0,4	0,6	0,3%	0,5%	1,3%	0,3%	0,3%	1,1%				0,5%
Fam./Estud/Sénior (3,5€)	23,6%	22,2	19,1	22,4%	13,0%	27,2%	40,1%	39,4%	28,3%				24,4%
Lx C/Carris/Cityrama (4,9€)	3,7%	4,5	4,6	4,7%	4,6%	5,0%	3,9%	5,2%	6,8%				4,4%
Gr Escolar P (0,70€)	1,0%	2,3	8,3	3,4%	2,1%	2,0%	1,3%	0,4%	1,0%				2,1%
SE Familiar (3,0€)	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%				0,0%
Isento	12,8%	12,1%	15,3%	17,0%	21,8%	12,4%	11,7%	11,7%	8,4%				12,4%

Segmentos de Visitantes

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL	
Visitante em Geral	56,3%	54,4%	49,5%	47,4%	53,3%	48,9%	40,8%	41,1%	48,6%				42,5%	
Sêniores	3,4%	3,5%	4,7%	6,5%	7,8%	7,7%	2,9%	2,6%	9,4%				4,9%	
Familiares	11,2%	9,9%	8,2%	13,0%	5,8%	9,0%	23,3%	22,7%	7,5%				11,8%	
Crianças	2,9%	3,0%	2,7%	3,9%	2,3%	3,1%	5,6%	6,4%	2,2%				3,4%	
Estudantes	12,2%	12,2%	10,4%	9,2%	7,1%	10,5%	14,0%	13,5%	11,3%				9,9%	
Gr Escolares	3,6%	5,3%	11,6%	5,4%	3,8%	4,5%	3,3%	0,8%	1,7%				3,7%	
Oper./Guias Tur.	2,0%	4,0%	3,8%	5,5%	6,8%	6,4%	2,8%	2,9%	8,9%				4,5%	
Institucionais	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%				0,1%	
Residual	0,3%	0,0%	0,7%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%				0,4%	
Parcerias	3,7%	4,5%	4,7%	4,7%	4,6%	5,0%	3,9%	5,2%	6,8%				0,2%	
Pessoas c/ deficiência	-	-	-	-	-	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%					
Pop Res Lisboa	4,3%	3,0%	3,7%	4,0%	8,4%	4,6%	3,2%	2,7%	3,5%				3,7%	

Gráfico Síntese Visitantes Hora



Visitantes Sub- Equipamentos

NÚCLEO ARQUEOLÓGICO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
nº dias em funcionamento	-	-	-	-	-	30	31	31	30	28			150
total de visitantes	-	-	-	-	-	7.138	5.844	14.317	4.425	7.796			39.520
média visitantes dia	-	-	-	-	-	238	189	462	148	278			263

NÚCLEO MUSEOLÓGICO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
nº dias em funcionamento	30	28	31	30	30	30	31	31	30				271
total de visitantes	7.380	10.280	17.033	24.672	14.243	15.654	24.745	28.809	16.894				159.710
média visitantes dia - total	246	367	549	822	475	522	798	929	563				589
média visit. dia (s/ visitas de grupo)	235	340	527	810	467	511	791	927	562				521
% visitas de grupos	4,6%	7,4%	4,0%	1,6%	1,7%	2,1%	0,9%	0,3%	0,2%				1,7%
% grupos escolares	4,6%	7,2%	3,5%	1,5%	1,3%	1,6%	0,3%	0,0%	0,3%				1,5%

TORRE DE ULISSES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
nº dias em funcionamento	14	23	31	30	30	30	31	31	30				250
total visitantes	2.432	3.346	4.839	5.637	5.159	5.206	6.350	9.719	17.328				60.016
% visitantes c/ Sessões	36,4%	36,8%	67,3%	81,8%	72,5%	81,9%	100,0%	42,2%	0,0%				40,3%
% visitas Livres	63,4%	63,2%	32,7%	18,2%	27,5%	18,1%	0,0%	57,8%	100,0%				51,0%
média visitantes dia - total	174	145	156	188	172	174	205	314	578				240
média visit. dia (s/ visitas de grupo)	169	145	143	181	166	169	197	312	578				215
% vistantes ESTRAN	88,6%	92,6%	88,3%	88,0%	87,2%	87,8%	91,7%	89,1%	92,1%				82,4%
% visitantes PORT	11,4%	7,4%	11,7%	12,0%	12,8%	12,2%	8,3%	10,9%	7,9%				8,9%
% visitas de grupos	2,9%	0,0%	8,2%	3,9%	3,6%	2,6%	3,6%	0,3%	0,0%				1,9%
% visitas de grupos Escolares	2,9%	0,0%	5,8%	1,1%	1,3%	1,2%	1,3%	0,3%	0,0%				1,0%

TORRE DE ULISSES - SESSÕES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANUAL
nº dias c/ sessões	9	18	27	29	27	30	31	28	0				199
nº sessões	108	142	309	374	364	390	438	321	0				2446
média participantes por sessão	8	9	11	12	10	11	14	13	0				10
média sessão por Dia	12	8	11	13	13	13	14	11	0				12

NOTAS

Os dados do turismo em Lx para Agosto e Setembro não estão ainda disponíveis. Em 2010 o período das Páscoa inicia-se em Março e finaliza em Abri. Juntos, Março e Abril de 2010 somam mais 3,4% de visitantes e 1,3% de receita do que o mesmo período em 2009. Por outro lado, os índices turísticos sde Abril foram, em geral, afectados pela crise no tráfego aereo provocada pela erupção vulcanica islandesa.

Os dados sobre Nacionais e Estrangeiros necessitam de confirmação posterior.

A Torre de Ulisses esteve fechada em Janeiro para manutenção. Em Agosto teve sessões canceladas e com diminuição das lotações por problemas de rerigeração. Canceladas as sessões em Setembro.

Não dispomos ainda informação sobre picos horários para Junho, Julho, Agosto e Setembro.

ANEXO F

Estatística fornecida pela CML

HÓSPEDES

	2009	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
ALEMANHA	4.896	8.110	12.423	14.976	14.977	12.538	10.535	10.950	15.580	14.077	7.854	5.307	132.223	
ÁUSTRIA	472	735	984	1.852	2.232	1.521	1.321	1.338	1.986	1.732	746	680	15.599	
SUIÇA	1.149	1.745	2.545	3.737	4.387	2.802	2.415	1.835	3.983	3.389	1.743	1.101	30.831	
FRANÇA	5.640	9.284	10.009	13.880	17.925	13.000	14.406	22.992	14.348	12.769	8.807	7.303	150.363	
ITÁLIA	6.583	5.812	9.067	10.712	10.146	8.265	10.932	23.761	11.006	8.010	6.217	9.123	119.634	
REINO UNIDO	5.307	6.174	7.859	9.951	10.624	9.149	9.896	7.769	11.722	12.510	7.140	4.208	102.309	
HOLANDA	1.922	2.542	3.687	4.214	5.478	3.865	4.694	4.657	5.144	4.191	2.799	2.397	45.590	
ESPANHA	15.394	15.995	21.093	36.410	21.456	20.985	31.557	55.961	28.047	30.419	20.441	31.627	329.385	
BRASIL	9.006	7.292	5.497	11.075	11.381	11.783	17.126	11.367	15.172	16.452	9.381	9.377	134.909	
EUA	4.425	3.981	6.680	10.161	14.234	10.809	11.024	9.274	12.667	13.572	9.750	6.841	113.418	
CANADÁ	755	834	1.382	1.711	2.109	1.682	2.192	1.977	2.494	1.803	1.401	717	19.057	
JAPÃO	1.997	2.400	2.464	2.417	2.244	1.910	1.591	1.936	2.950	2.547	2.891	2.317	27.664	
ANGOLA	1.453	1.243	1.488	1.481	1.849	1.374	1.995	2.906	2.504	1.687	1.751	1.251	20.982	
PORTUGAL	52.634	51.220	59.884	61.146	71.674	59.032	60.092	66.998	65.254	68.326	63.168	59.492	738.920	
TOTAL	111.633	117.367	145.062	183.723	190.716	158.715	179.776	223.721	192.857	191.484	144.089	141.741	1.980.884	

HÓSPEDES

	2008	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL
ALEMANHA	6.277	11.018	13.719	15.380	17.431	12.836	10.679	10.516	16.444	17.780	8.385	5.803	146.268	
ÁUSTRIA	553	947	1.637	2.265	2.434	1.211	1.451	1.281	1.918	2.023	918	658	17.296	
SUIÇA	1.258	2.185	2.856	3.670	4.131	2.324	2.433	1.835	4.412	3.940	1.660	1.407	32.111	
FRANÇA	7.870	9.042	9.629	14.488	17.885	13.690	13.970	21.215	13.544	13.396	8.820	7.189	150.738	
ITÁLIA	7.062	8.086	10.965	12.944	12.667	9.459	12.675	26.438	11.433	9.534	5.700	8.136	135.099	
REINO UNIDO	7.564	10.851	11.722	15.273	14.571	12.830	12.512	9.859	13.925	14.765	9.668	5.292	138.832	
HOLANDA	2.653	2.825	3.304	5.172	5.341	4.434	5.435	4.216	5.189	5.497	3.075	2.015	49.156	
ESPANHA	19.033	21.743	37.633	21.934	25.223	18.380	29.894	51.474	26.160	23.240	17.959	25.609	318.282	
BRASIL	11.334	8.700	9.218	12.290	17.285	13.759	19.501	11.365	16.785	16.776	8.075	7.927	153.015	
EUA	4.550	5.315	8.682	10.550	12.667	10.951	9.873	7.574	13.996	12.061	8.300	5.701	110.220	
CANADÁ	668	1.125	2.208	2.536	2.433	1.890	4.637	2.141	2.919	2.354	1.324	1.996	26.231	
JAPÃO	2.557	2.506	2.362	1.811	2.301	2.482	1.646	1.867	2.234	2.483	2.400	2.783	27.432	
ANGOLA	1.113	1.273	1.608	1.468	1.443	1.420	2.011	2.468	1.549	1.896	1.636	1.376	19.261	
PORTUGAL	55.556	55.267	70.595	68.245	77.383	59.316	60.666	66.025	70.764	68.510	58.614	52.619	763.560	
TOTAL	128.048	140.883	186.138	188.026	213.195	164.982	187.383	218.274	201.272	194.255	136.534	128.511	2.087.501	
BRASIL	9.006	7.292	5.497	11.075	11.381	11.783	17.126	11.367	15.172	16.452	9.381	9.377	134.909	
EUA	4.425	3.981	6.680	10.161	14.234	10.809	11.024	9.274	12.667	13.572	9.750	6.841	113.418	
CANADÁ	755	834	1.382	1.711	2.109	1.682	2.192	1.977	2.494	1.803	1.401	717	19.057	
JAPÃO	1.997	2.400	2.464	2.417	2.244	1.910	1.591	1.936	2.950	2.547	2.891	2.317	27.664	
ANGOLA	1.453	1.243	1.488	1.481	1.849	1.374	1.995	2.906	2.504	1.687	1.751	1.251	20.982	
PORTUGAL	52.634	51.220	59.884	61.146	71.674	59.032	60.092	66.998	65.254	68.326	63.168	59.492	738.920	
TOTAL	111.633	117.367	145.062	183.723	190.716	158.715	179.776	223.721	192.857	191.484	144.089	141.741	1.980.884	