



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE  
COIMBRA

## **PLANO DE NEGÓCIOS**

### ***HERITAGE TOURS***

**Edgar Fernandes**

**Aluno nº 6357**

Projeto realizado no Mestrado em Gestão Empresarial com a Orientação de:

**Prof. Dr.<sup>a</sup> Maria Elisabete Neves**

Julho de 2015



## **PLANO DE NEGÓCIOS**

### ***HERITAGE TOURS***

**Edgar Fernandes**

**Aluno nº 6357**

Projeto realizado no Mestrado em Gestão Empresarial com a Orientação de:

**Prof. Dr.<sup>a</sup> Maria Elisabete Neves**

Julho de 2015



## Resumo: Plano de Negócios – *Heritage Tours*

A quantidade de património, localizado de norte a sul do território continental e regiões autónomas, classificado pela UNESCO, sinónimo de relevância e qualidade, em Portugal, é significativa. A ausência de foco neste importante ativo nacional gerou a curiosidade por compreender a real possibilidade de constituir uma entidade focada neste património, na sua divulgação e na sua valorização. Este plano de negócios visa aferir o real potencial dessa entidade, centrada nas visitas ao património classificado pela UNESCO, congregando as TIC e redes sociais como fatores potenciadores.

Palavras chave: UNESCO; passeios turísticos; Marketing; VAL.

## *Abstract: Business Plan - Heritage Tours*

*The amount of classified historical sites by UNESCO in Portugal, located from the north to the south of the mainland and the autonomous regions, is a synonymous of relevance and quality. The lack of focus on this important national asset has generated curiosity for understanding the real possibility of establishing an entity focused on this heritage in its disclosure and appreciation. This business plan aims to assess the real potential of this entity focused on visits to heritage sites listed by UNESCO bringing together ICT and social media as enhancing factors.*

*Keywords: UNESCO; sightseeing; marketing; NPV.*



## Agradecimentos

A finalização deste projeto só foi possível graças ao apoio e incentivo de todos os que me rodeiam.

À minha orientadora, Prof. Dr.<sup>a</sup> Elisabete Neves, pela disponibilidade, orientação e motivação durante este longo processo.

À minha mãe pelo exemplo que sempre deu, pelo apoio e pelo incentivo permanente.



## Índice Geral

Resumo: Plano de Negócios – <i>Heritage Tours</i> .....	3
<i>Abstract: Business Plan - Heritage Tours</i> .....	3
Agradecimentos.....	4
Índice de Quadros .....	6
Índice de Figuras .....	7
Índice de Ilustrações.....	7
Abreviaturas e Siglas.....	8
1. Introdução.....	9
2. Revisão de Literatura.....	9
3. Metodologia .....	11
4. Caracterização do Projeto .....	13
4.1. Sumário executivo .....	13
4.2. Plano de Negócios (Canvas) .....	14
4.3. Missão .....	15
4.4. Visão .....	16
4.5. Valores .....	16
5. A Empresa a constituir.....	16
5.1. A empresa e os seus promotores .....	16
5.1.1. A Forma Jurídica .....	17
5.1.2. Área de Atividade .....	17
5.1.3. Constituição da empresa .....	18
5.2. Recursos Humanos .....	18
5.3. Organigrama.....	19
5.4. Localização.....	19
6. Ambiente Global .....	20
6.1. Análise Interna.....	20
6.2. Análise Externa .....	21
6.3. Análise SWOT .....	22
6.4. Objetivos estratégicos .....	23
7. O Mercado.....	24
7.1. O perfil do turista .....	24
7.1.1. O perfil do turista – Passageiro de Cruzeiros.....	26
7.1.2. O perfil do turista – <i>Hostels</i> .....	27
7.2. O potencial do mercado turístico .....	30
8. O plano de Marketing.....	31
8.1. Posicionamento .....	31
8.2. A concorrência.....	31
8.2.1. Passeios turísticos.....	32



8.2.2.	Aplicação móvel .....	32
8.3.	O Marketing Mix .....	33
8.3.1.	Os Serviços .....	33
8.3.1.1.	Experiências no património.....	34
8.3.1.1.1.	As nossas experiências .....	34
8.3.1.1.2.	Experiências <i>Taylor Made</i> .....	36
8.3.1.2.	A App .....	36
8.3.2.	Preço.....	37
8.3.3.	Comunicação.....	38
8.3.4.	Distribuição.....	39
8.3.5.	Pessoas.....	40
8.3.6.	Evidência física.....	40
8.3.7.	Processo .....	41
8.4.	Marca .....	42
8.5.	Plano de ação.....	43
8.6.	Budget .....	44
8.7.	Avaliação.....	45
9.	Estrutura económica e financeira.....	45
9.1.	Estimativa do volume de negócios.....	46
9.2.	Estimativa de custos com fornecedores e serviços externos .....	46
8.3.	Estimativa de custos com pessoal .....	47
8.4.	Estimativa do investimento .....	47
8.4.1.	Estimativa do investimento em ativos .....	47
8.4.2.	Estimativa do fundo de maneio necessário (FMN).....	48
8.5.	Estimativa das fontes de financiamento.....	49
8.6.	Demonstrações Financeiras Previsionais .....	50
8.7.	Viabilidade económica e financeira.....	51
8.7.1.	Indicadores económicos e financeiros .....	51
8.7.2.	Avaliação do projeto .....	52
8.7.3.	Análise de sensibilidade .....	54
8.8.	Conclusões.....	55
10.	Ponderação Final .....	56
	Bibliografia.....	58
	Anexos .....	64

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Business Plan Canvas (proposta de Osterwalder et al (2010).....	15
Quadro 2 – Identificação dos Promotores (elaboração própria) .....	16
Quadro 3 – Identificação da Empresa (elaboração própria) .....	17



Quadro 4 – Análise Interna (elaboração própria) .....	20
Quadro 5 – Análise PESTAL (elaboração própria).....	21
Quadro 6 – Modelo das “5 forças” de Porter (baseado na adaptação de Johnson et al (2005)).....	22
Quadro 7 – Análise SWOT (elaboração própria).....	23
Quadro 8 – Concorrência, passeios turísticos (elaboração própria) .....	32
Quadro 9 – Concorrência, aplicação móvel (elaboração própria).....	33
Quadro 10 – Experiências a desenvolver (elaboração própria).....	34
Quadro 11 – Características da aplicação (elaboração própria) .....	37
Quadro 12 – Tabela de preços (elaboração própria).....	38
Quadro 13 – Comunicação (proposta de Duarte e Esperança (2012)).....	39
Quadro 14 – O processo dos passeios turísticos (proposta de Dantas (2013)).....	41
Quadro 15 – O processo dos passeios turísticos (proposta de Dantas (2013)).....	42
Quadro 16 – Estimativa do volume de negócios (elaboração própria) .....	46
Quadro 17 – Estimativa dos FSE (elaboração própria) .....	47
Quadro 18 – Estimativa do investimento em ativos (elaboração própria).....	48
Quadro 19 – Estimativa do FMN (elaboração própria) .....	49
Quadro 20 – Estimativa das fontes de financiamento (elaboração própria).....	49
Quadro 21 – Demonstração de Resultados Previsional (elaboração própria) .....	50
Quadro 22 – Balanço Previsional (elaboração própria).....	50
Quadro 23 – Indicadores (elaboração própria).....	51
Quadro 24 – Avaliação do projeto (elaboração própria) .....	54
Quadro 25 – Análise de sensibilidade (elaboração própria) .....	54

## Índice de Figuras

Figura 1 – Informação durante a estadia (TL, 2014) .....	25
Figura 2 – Informação durante a estadia (TL, 2014) .....	26
Figura 3 – Informação durante a estadia - Apps/Internet móvel (TL, 2014).....	26
Figura 4 – Hostels, Motivos para a visita (elaboração própria).....	27
Figura 5 – Hostels, Motivos para a visita (elaboração própria).....	27

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Organigrama da Heritage Tours (elaboração própria).....	19
Ilustração 2 – A marca (elaboração própria) .....	42



## Abreviaturas e Siglas

App – Aplicações móveis para *smartphone* e *tablets*;

BdP – Banco de Portugal;

CAE-Rev.3 – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3;

CAPM – *capital asset pricing model*;

EBITDA – Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization;

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional;

FMN – Fundo de maneo necessário;

F.S.E. – Fundo Social Europeu;

FSE – Fornecimentos e serviços externos;

GAO – Grau de alavancagem operacional;

IAS – *International Accounting Standards*;

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial;

Mupi – Mobiliário urbano para informação;

OT – Obrigações do Tesouro;

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo;

QREN – Quadro de Referência Estratégica nacional;

RNAAT – Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística;

RNT – Registo Nacional do Turismo;

ROA – *Return on Assets*;

TIC – Tecnologias de informação e comunicação;

TIR – Taxa interna de rendibilidade;

TL – Turismo de Lisboa;

UE – União Europeia;

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*;

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*;

VAL – Valor atualizado líquido;

VN – Volume de Negócios;

WACC – *Weighted average cost of capital*.



## 1. Introdução

Num enquadramento socioeconómico estagnado e adverso, como têm sido os últimos anos em Portugal, o setor do Turismo tem demonstrado um fulgor e um dinamismo contrastante com o resto do panorama económico português. Este dinamismo, associado à relevância subjacente ao património classificado pela UNESCO, está na origem da ideia de negócio que tem por base este plano de negócios, produzido no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Sendo a criação de novos negócios e a renovação dos empreendimentos existentes pedra basilar de qualquer economia, já que permite a renovação do tecido económico, a sua adequada planificação de base é fundamental para um futuro de sucesso. Neste contexto o documento fundamental, enquanto meio agregador de toda a informação e ferramentas de análise, é o plano de negócios. Este instrumento permite construir, analisar e avaliar de forma estruturada um projeto permitindo antecipar potenciais problemas, determinar quais as variáveis mais suscetíveis de dificultar o seu desenvolvimento, e provar a sua sustentabilidade, facilitando o acesso a potenciais fontes de financiamento.

Tendo por base a importância desta ferramenta, este trabalho tem como fundamento aprofundar os conhecimentos teóricos, científicos e práticos essenciais para a sua produção em “ambiente real”, aproximando o conhecimento produzido no mundo académico com a realidade do mundo empresarial. Na prossecução desse objetivo, este documento seguirá na sua forma a estrutura concetual associada ao plano de negócios. Será dada ênfase ao ambiente global que rodeia o projeto, ao mercado alvo, ao plano de marketing e à determinação da viabilidade económica e financeira.

## 2. Revisão de Literatura

O Plano de Negócios enquanto elemento estruturante de uma nova entidade é requerido pela maioria dos potenciais investidores para que possam avaliar o empreendimento proposto. É nele que a nova entidade vê definidos elementos essenciais como o mercado potencial, os recursos humanos, o plano de marketing, a sua estratégia, o seu plano económico e financeiro bem como a sua viabilidade económica (Ferreira *et al*, 2008).



Deste modo, o plano de negócios enquanto elemento clarificador e orientador de um novo projeto ou ideia é fundamental. Para Brinchman *et al* (2010), citando Matthews *et al* (1995) e Stone *et al* (1996), o Plano de Negócios legitima a nova organização, permitindo uma melhor comunicação entre o empreendedor e os diferentes *stakeholders*. Num outro âmbito este autor, agora seguindo Sexton *et al* (1991), salienta que este documento possibilita compreender a mecânica do novo negócio, facilitando o conhecimento.

De um ponto de vista mais específico, este projeto trata o empreendedorismo enquanto processo de criação, assunção de riscos e recompensas (Brinchman *et al*, 2010). Neste âmbito o processo empreendedor e as suas etapas serão igualmente abordadas. Assim, etapas como identificação e avaliação da oportunidade, o desenvolvimento do Plano de Negócios, a determinação dos recursos necessários e a gestão da empresa resultante deverão ser devidamente enquadrados no desenvolvimento deste projeto.

No que respeita à ideia subjacente a este projeto, Abranja *et al* (2012) apoiando-se em Mathieson *et al* (1982) considera o turismo como o movimento temporário de pessoas para fora dos seus locais habituais de trabalho, de residência e todas as atividades e facilidades que satisfazem as necessidades dos turistas. Este autor acrescenta ainda que Middleton (2001) defende que o turismo é estruturalmente um elemento fundamental das sociedades modernas, influenciando a competitividade de uma região para o século XXI.

Esta ideia é reforçada por Pablo-Romero *et al* (2013) que, no seu estudo, considera existir uma ligação causal entre o turismo e o crescimento económico, sendo o peso do turismo na economia de um país reflexo do grau de importância que este tem no crescimento económico. Um documento de trabalho produzido por Arezki *et al* (2009) para o Fundo Monetário Internacional, em que se analisa a influência promovida pelo património classificado pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) como fator catalisador de crescimento, já havia confirmado esse efeito positivo no crescimento económico.

Estudo elaborado por Su *et al* (2013) sobre o turismo internacional e o papel do património mundial, no qual se inclui Portugal, reforça a influência positiva dos locais património mundial (WHS) classificados pela UNESCO no turismo, demonstrando que estamos perante ativos de elevado valor. Neste estudo evidencia-se que a existência de locais classificados pela UNESCO potencia o turismo internacional, fomenta e desenvolve a economia do turismo e promove a conservação do património classificado. Por sua vez Yan *et al* (2009), destaca que os WHS “constituem uma das principais forças



motrizes de promoção turística”, na qual os WHS culturais revelam uma maior preponderância em relação aos WHS naturais. A atribuição da chancela UNESCO aos sítios classificados é, percebida pelo turista, como sinónimo de importância e autenticidade do WHS (Poria *et al*, 2013).

Considerando a realidade portuguesa, um relatório produzido pela Comissão Nacional da UNESCO publicado em dezembro de 2014, revela um impacto muito relevante após a inclusão de um determinado sítio classificado na lista do património mundial classificado. O reconhecimento como WHS tem um efeito muito significativo no que concerne ao número de visitantes, de camas disponíveis e de estabelecimentos hoteleiros. Observando os dados anteriores à classificação, segundo este relatório, verifica-se no que respeita ao número de visitantes um aumento de 70%, de camas disponíveis de 82% e de estabelecimentos hoteleiros de 56%.

Em suma, a elaboração do Plano de Negócios subjacente a este projeto visa a constituição de uma empresa que labore no segmento das visitas turísticas direcionadas para o mercado internacional e focada no património nacional classificado pela UNESCO. Pretende-se que este seja uma ferramenta que permita:

- A sustentabilidade da nova entidade;
- Evidenciar as principais variáveis que possam influenciar a gestão;
- Informar todos os interessados de forma clara e credível.

### 3. Metodologia

A criação de um novo negócio requer um bom conhecimento do mercado, do público-alvo e do ambiente em que a nova empresa vai laborar. Como colocado por Ferreira *et al* (2009) um empreendedor deve assegurar-se de que tem capacidade para desenvolver o projeto a que se propõe, bem como conhecer o meio em que irá trabalhar.

Deste modo, por forma a assegurar um mais adequado conhecimento do mercado e adotando uma abordagem qualitativa sobre o mesmo, em oposição a uma metodologia quantitativa, que se caracteriza por uma avaliação probabilística e de análise da correlação das diferentes variáveis entre si por forma a testar as hipóteses levantadas (Pita Fernández *et al*, 2002). Com este objetivo foram produzidas entrevistas com turistas e funcionários de *hostels* da área onde a futura empresa irá inicialmente operar e foram analisados inquéritos produzidos pela Associação de Turismo de Lisboa sobre atividades



dos turistas, o perfil do passageiro *low cost* e sobre o passageiro de cruzeiros, do ano de 2013.

As entrevistas efetuadas seguiram uma metodologia qualitativa, que se caracteriza segundo Bogdan *et al* (1994) por ser um formato de investigação no qual o investigador vai à fonte original dos dados, adotando uma postura descritiva, na qual o processo de obtenção de dados é relevante, podendo os dados obtidos ser analisados de uma forma descritiva e indutiva em que “as abstrações são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando” não desprezando no entanto, o significado ou o sentido que as pessoas dão ao tema da investigação. Esta metodologia, apesar de não ser a mais comum, é uma metodologia aplicada cientificamente. Hanson *et al* (2007) descrevem que 24.8% dos artigos publicados nas principais publicações de Marketing incluem métodos de investigação qualitativa. Para estes autores o principal motivo para a utilização deste tipo de metodologias centra-se na capacidade de oferecer uma perspetiva mais aprofundada dos fenómenos sobre investigação.

Neste caso será aplicada uma análise indutiva aos resultados das entrevistas produzidas bem como aos inquéritos produzidos pelo Turismo de Lisboa, por forma a ter uma melhor compreensão dos turistas e seus interesses, assim permitindo o adequado desenvolvimento do projeto. Este tipo de análise (Thomas, 2006) permite obter uma observação eficiente de dados qualitativos, apesar de não ser tão robusta quanto outros métodos, permitindo “através de uma abordagem simples e direta extrair as conclusões associadas às questões levantadas”.

Para determinar o número de entrevistas a efetuar a funcionários dos *hostels*, preferencialmente entrevistando o corpo gerente, utilizou-se uma ferramenta disponível *online*<sup>1</sup> para proceder ao cálculo da amostra mínima de uma população, e obteve-se a quantidade mínima 13 entrevistas, para um universo de 61 *hostels*, considerando que, no mínimo, 99% dos hóspedes são de nacionalidade diferente da portuguesa, com o de erro da amostra de 5% e um nível de confiança de 95%.

Considerando esta mesma ferramenta para definir o mínimo de entrevistas a efetuar a turistas, efetuando-as a turistas que se encontravam hospedados nos *hostels* da cidade de Lisboa, começou-se por definir a população alvo. Observando um registo de

---

<sup>1</sup> “Estatística e Qualidade & Produtividade, Cálculo do tamanho de amostra”:

<http://felipelopes.com/CalculoAmostra.php>



aproximadamente 2000 camas (dados fornecidos pelos operadores) e uma taxa de ocupação para o ano de 2013 de 66,94%, dados do Turismo de Lisboa (TL), foi possível obter uma população de 1339 turistas da qual se inferiu que, pelo menos, 95% destes têm interesse pelo património material e imaterial. Determinou-se que, no mínimo, seria necessário efetuar 70 entrevistas isto para um erro da amostra de 5% e um nível de significância de 95%.

No que respeita às componentes legislativas e financeiras a adotar para a boa produção de um plano de negócios eficaz e eficiente, procurou-se a obtenção de toda a documentação adequada bem como seguir as melhores práticas no que respeita à construção deste documento de suporte, por forma a promover o surgimento robusto e estruturado da nova entidade.

## 4. Caracterização do Projeto

Neste capítulo, será descrita sumariamente a ideia do negócio, através do sumário executivo, definida a missão, a visão, os valores e a estratégia que estão na génese deste projeto de empreendedorismo que visa a fundação da *Heritage Tours*.

### 4.1. Sumário executivo

Este projeto tem origem no reconhecimento das potencialidades existentes no turismo em Portugal, que se acentuou com o advento das companhias aéreas *lowcost*, dos programas de intercâmbio estudantis, do surgimento de novas ofertas e conceitos hoteleiros de qualidade sob o formato de *hostels* e *guest houses*, para além da melhoria dos conceitos mais tradicionais, que proporcionam um aumento do período de estadia dos turistas, e do mais recente e, em acentuado crescimento, que atingiu em 2013 o volume 558.040 passageiros, correspondendo a uma aumento de 6,8% num ano, e de 353 navios refletindo um incremento de 12,4% em relação a 2012, o trânsito de cruzeiros na cidade de Lisboa<sup>2</sup>.

Estes influxos detetados, na perspetiva dos promotores, não têm, por sua vez, sido acompanhados por uma natural inovação e conseqüente surgimento de novas ofertas de

---

<sup>2</sup> Turismo de Lisboa, Barómetro do turismo de Lisboa, Janeiro de 2014



serviços turísticos, em termos de conceito e valorização, para o património material e imaterial do qual Portugal é tão rico.

O conceito subjacente a este projeto acaba por estar subdividido em duas componentes que, não sendo necessariamente simultâneas na sua implementação, serão complementares no médio prazo.

Uma das componentes deste projeto visa estabelecer uma empresa de passeios turísticos de média distância (250km) e de duração máxima de 10h, sendo estes passeios direcionados para a visita a património classificado pela UNESCO na sua lista de património mundial classificado como património da humanidade. A título, meramente exemplificativo, uma destas visitas poderá começar no período matinal por uma visita ao Mosteiro da Batalha, seguido por um almoço centrado na gastronomia portuguesa, que fazendo parte da dieta mediterrânea também se encontra classificada como património imaterial da humanidade, sendo complementado no período da tarde por uma passagem pelo Convento de Cristo em Tomar e toda a estrutura monumental associada, aproveitando também para conhecer de uma forma mais próxima o artesanato e culturas locais.

Em associação é contemplada uma componente tecnológica, direcionada para o turista internacional, na qual os promotores se propõem a desenvolver uma aplicação para *smartphone* que se irá constituir como uma ferramenta de apoio a este. Esta aplicação permitirá de uma forma prática o acesso a informação detalhada dos monumentos a visitar, disponibilizando a devida contextualização histórica, locais de interesse histórico e cultural relevante nas imediações, bem como restaurantes e informação relevante para o desenrolar em segurança da visita, isto visando uma rápida estruturação da visita por forma a rentabilizar o tempo disponível, o que no caso dos turistas com origem nos cruzeiros turísticos é significativamente limitado.

#### 4.2. Plano de Negócios (Canvas)

Seguindo o modelo proposto por Osterwalder *et al* (2010), para uma melhor descrição e compreensão do modelo de um negócio, é apresentado um quadro resumo do plano de negócios que está na base deste trabalho. A estrutura deste mapa permite perceber os “nove pilares que demonstram o modo que uma empresa pertente atingir o lucro” e que abrangem “quatro áreas fundamentais para qualquer negócio, o cliente, a proposta de valor, a infraestrutura e a viabilidade financeira”.

Quadro 1 – *Business Plan Canvas* (proposta de Osterwalder et al (2010))

<b>Parceiros Chave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Hotéis, Hostels e Agências turísticas;</li> <li>↪ Operadores de Rent-a-car.</li> </ul>	<b>Atividades Chave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Passeios turísticos;</li> <li>↪ Relações B2C e B2B;</li> <li>↪ Marketing.</li> </ul>	<b>Proposta de valor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Aplicação móvel;</li> <li>↪ Foco no património classificado pela UNESCO;</li> <li>↪ Experiências Taylor Made;</li> <li>↪ Preços competitivos.</li> </ul>	<b>Relação com o cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Apoio ao cliente no desenvolvimento das atividades;</li> <li>↪ Interação nas redes sociais.</li> </ul>	<b>Segmentos de Mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Turismo Internacional.</li> </ul>	<b>Estrutura de Custos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Marketing;</li> <li>↪ FSE associados aos passeios turísticos.</li> </ul>	<b>Receitas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Experiências no património;</li> <li>↪ Aplicação móvel (3ª fase).</li> </ul>
<b>Recursos Chave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Marca;</li> <li>↪ Canais de distribuição;</li> <li>↪ Recursos Humanos.</li> </ul>			<b>Canais de distribuição:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Sítio na Internet (<a href="http://heritage.tours">heritage.tours</a>);</li> <li>↪ Hotéis, Hostels e Agências turísticas.</li> </ul>			

#### 4.3. Missão

Proporcionar uma maior divulgação e disseminação do conhecimento do património português, orientando-se para a promoção de serviços inovadores e de qualidade focados no cliente e nas suas necessidades.



#### 4.4. Visão

Tornar a *Heritage Tours* numa referência na divulgação do património nacional.

#### 4.5. Valores

Focalizada no cliente, a nova entidade deseja transmitir valores associados à portugalidade, ao respeito pela história e pelo património. Em associação a estes pretende guiar-se por fatores de excelência, profissionalismo e ética demonstrando aos potenciais clientes que pode ser um recetáculo seguro da suas expectativas e naturais ambições de um período de descanso e conhecimento tranquilos.

## 5. A Empresa a constituir

Uma das fases do Plano de Negócios centra-se na descrição e caracterização dos procedimentos necessários para proceder à constituição formal da empresa. Para além das formalidades legais necessárias à fundação do novo empreendimento serão também descritas a política de recursos humanos, o organigrama e a localização.

### 5.1. A empresa e os seus promotores

Os promotores deste projeto têm entre eles formação<sup>3</sup> e experiência profissional nas áreas da gestão, comercial, tecnologias de informação, comunicação e marketing.

Quadro 2 – Identificação dos Promotores (elaboração própria)

Promotor 1	Edgar Fernandes
Cargo	Sócio Gerente
Promotor 2	Ana Catarina Martinho
Cargo	Sócio

No que respeita à empresa a constituir, podemos, neste ponto do projeto, nomear alguns dados identificativos. No entanto, há dados que não estão ainda disponíveis, devido ao facto de a empresa ainda não ter sido formalmente constituída, devendo ser sempre salvaguardada a possibilidade de poder haver alguma alteração por imperativo legal e/ou administrativo.

<sup>3</sup> ANEXO I – Curriculum Vitae dos Promotores



Quadro 3 – Identificação da Empresa (elaboração própria)

Designação Social	Viagens no Património, Lda.
Designação Comercial	<i>Heritage Tours</i>
Atividade Principal (CAE)	93293 – Organização de atividades de animação turística
Atividade Secundária (CAE)	62010 – Atividades de programação informática
Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC)	(a definir)
Distrito	Lisboa
Concelho	Lisboa
Localidade	Lisboa
Morada	(a definir)
Telefone	(a definir)
Fax	(a definir)
E-mail	<a href="mailto:customer@heritage.tours">customer@heritage.tours</a>
URL	<a href="http://heritage.tours">heritage.tours</a>
Data de Constituição	2015
Início de Atividade	2016

#### 5.1.1.A Forma Jurídica

A forma jurídica a adotar pela nova empresa será no formato de uma sociedade por quotas, a constituir no quadro do Código das Sociedades Comerciais. O valor de cada quota (2) será paritário, no valor de 10 000 €, a ser realizado por cada um dos sócios no momento de constituição da empresa, perfazendo um capital social de 20 000 €.

#### 5.1.2. Área de Atividade

A Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE-Rev.3) publicada em 2007 no Decreto-Lei nº 381/2007, de 14 de novembro, pretende de modo geral classificar, organizar e promover a comparabilidade estatística das diferentes atividades económicas.

Como atividade principal da *Heritage Tours* encontramos o desenvolvimento de atividades turísticas associadas ao património nacional, na sua componente material e imaterial, tendo como sua atividade secundária, o desenvolvimento e exploração de uma



aplicação móvel, direcionada para o apoio ao turista. A atividade principal a desenvolver pode ser enquadrada na divisão 93 – Atividades desportivas de diversão e recreativas – mais especificamente na subclasse 93293 – Organização de atividades de animação turística – da CAE-Rev.3. Por sua vez a atividade secundária a promover enquadra-se na divisão 62 – Consultoria e programação informática e atividades relacionadas – mais concretamente na subclasse 62010 – Atividades de programação informática.

### 5.1.3. Constituição da empresa

As formalidades inerentes à constituição da empresa deverão passar inicialmente por efetuar o pedido do certificado de admissibilidade da firma e em seguida, efetuar o registo da constituição da empresa no serviço “criação de empresa *online*”. Com este passo efetuado será pedido o “Cartão da Empresa”, que contém os dados identificativos da mesma. Posteriormente deverá ser depositado o capital social da empresa e formalizado o pacto social. Após estes dois procedimentos deverá ser declarado o início de atividade, consumado o registo comercial numa Conservatória de Registo Comercial e efetuada a inscrição na Segurança social.

Para assegurar a integridade da marca, logotipo e *design* desenvolvidos, será efetuado no site do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) o registo de todos os dados associados com estes parâmetros. Verificou-se, após consulta, que a marca *Heritage Tours* não apresenta qualquer registo.

Paralelamente irá ser formalizado o registo obrigatório no Registo Nacional do Turismo (RNT) e no Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística (RNAAT) fundamentais para o desenvolvimento da atividade.

### 5.2. Recursos Humanos

O sucesso de uma empresa depende da qualidade dos seus recursos humanos e das políticas adotadas para a sua valorização. A consequência primeira da adequada valorização destes recursos é a projeção e o desenvolvimento sustentado do negócio (Cunha *et al*, 2012).

Por forma a almejar este objetivo, a política de desenvolvimento dos recursos humanos passa por investir no conhecimento nas áreas do turismo e gestão, bem como por manter



e desenvolver as competências nas áreas das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

No que concerne à política de remunerações, os promotores nesta primeira fase de lançamento do projeto não irão auferir qualquer rendimento mensal, apenas repercutindo na empresa as despesas necessárias ao desenvolvimento do projeto. Caso seja necessário fazer face a picos de atividade serão contratados colaboradores em regime de contrato com termo certo ou recorrendo ao mecanismo de fatura-recibo.

### 5.3. Organigrama

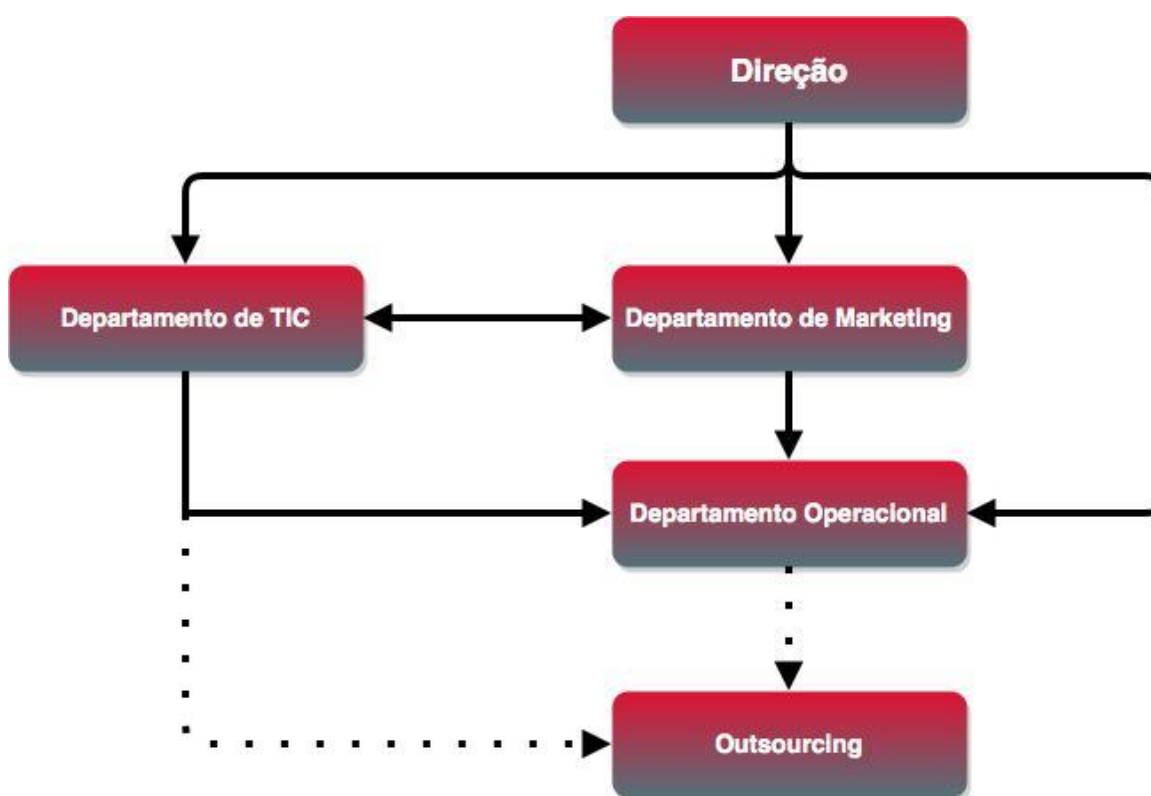


Ilustração 1 – Organigrama da *Heritage Tours* (elaboração própria)

### 5.4. Localização

A localização geográfica da empresa pode ser um fator fundamental para o seu sucesso, constituindo-se como uma decisão estratégica fundamental. Deste modo, sendo a cidade de Lisboa o ponto de origem para as experiências turísticas a desenvolver e ponto de chegada para milhares de turistas todos os anos, será fundamental que a localização da empresa se situe nesta cidade.



Estando perante uma empresa que na sua génese é uma *startup*, é considerada a candidatura a uma incubadora de empresas, por forma a permitir que o desenvolvimento do projeto tenha todo o apoio necessário. Este tipo de organização segundo Aernoudt (2004) deve, para além do alojamento, oferecer serviços de apoio à gestão, facilitar o acesso ao financiamento, a serviços jurídicos, ao conhecimento das melhores práticas operacionais e o acesso a novos mercados.

Assim, atendendo à localização das incubadoras existentes e às áreas nas quais o projeto se foca, definiu-se a *Startup* Lisboa como um parceiro estratégico a conquistar e à qual será efetuada uma candidatura. Esta destaca-se na promoção do empreendedorismo e no desenvolvimento de novas empresas centrando nas TIC e nos setores de Comércio, serviços e Turismo.

## 6. Ambiente Global

Neste ponto do plano de negócios analisamos o ambiente global que rodeia o projeto por forma a promover o melhor alinhamento possível dos objetivos estratégicos da empresa com a realidade que a rodeia, evitando potenciais dissabores.

### 6.1. Análise Interna

No que respeita o ambiente interno duas limitações surgem logo no imediato. A ausência de experiência concreta no âmbito das visitas turísticas, por parte dos promotores, bem como o facto de esta ser uma nova empresa, que terá de conquistar a sua própria quota de mercado tendo de lidar com concorrentes já implementados. Estes representam os maiores desafios do momento inicial, sendo que, com as competências dos promotores se espera virem a ser superados para o salutar desenvolvimento do projeto.

Quadro 4 – Análise Interna (elaboração própria)

Fraquezas	Forças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uma nova empresa à procura do seu espaço;</li> <li>▶ Inexperiência na área turística;</li> <li>▶ Investimento inicial associado ao início de atividade e desenvolvimento do projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ideia e conceito diferenciadores;</li> <li>▶ Rigor e atitude positiva;</li> <li>▶ Capacidade comercial e de organização dos promotores;</li> <li>▶ Experiência em TIC e marketing;</li> <li>▶ Experiência na ativação de campanhas de marketing.</li> </ul>



## 6.2. Análise Externa

O ambiente externo pode influenciar de forma determinante o natural desenvolvimento deste empreendimento, como tal conhecê-lo é fulcral para antecipar e precaver eventuais dificuldades, sendo para esse efeito promovida a construção de um quadro de análise PESTAL de modo a conhecer as condicionantes macroambientais que rodeiam o projeto.

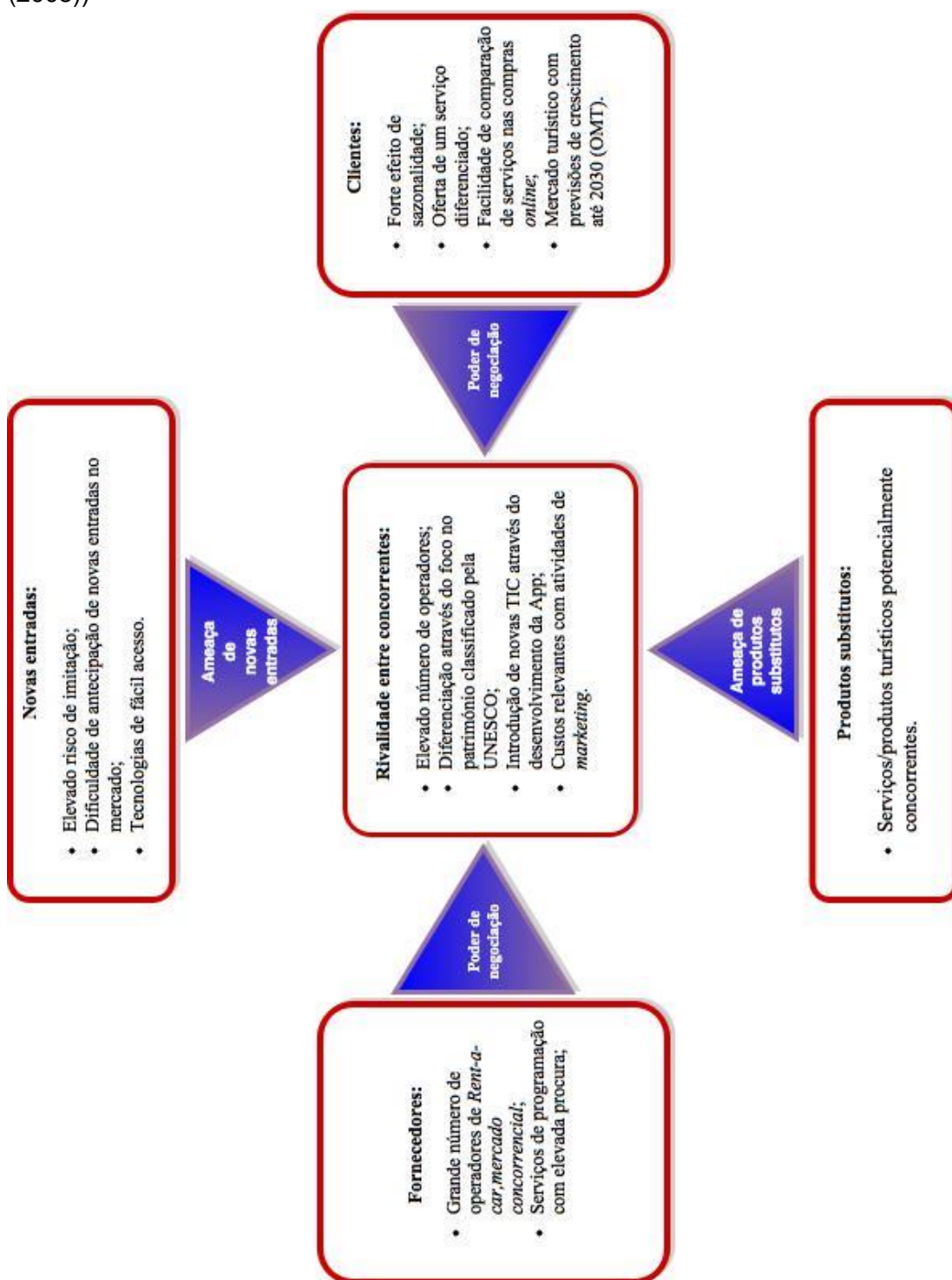
Quadro 5 – Análise PESTAL (elaboração própria)

Fatores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plano estratégico nacional do turismo (PENT) define como prioritário o apoio às empresas turísticas;</li> <li>▶ Período de indefinição política durante o ano de 2015;</li> <li>▶ Elevada carga fiscal;</li> <li>▶ Taxa Municipal Turística a aplicar em 2015 na cidade de Lisboa.</li> </ul>
Fatores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Disponibilização de recursos do novo quadro de apoio da União Europeia designado "Portugal 2020", que substitui o antigo QREN, direcionados para o turismo no quadro do PENT;</li> <li>▶ Novos planos de apoio para o período 2014-20 no âmbito do FEDER e F.S.E.;</li> <li>▶ Dificuldade de acesso ao crédito bancário;</li> <li>▶ Mercado turístico associado a grandes taxas de sazonalidade;</li> <li>▶ Elevada taxa de desemprego;</li> <li>▶ Políticas ativas de apoio à contratação.</li> </ul>
Fatores Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atitude positiva dos portugueses em relação ao turismo;</li> <li>▶ Escolaridade média de 7,4 anos, mais baixa que a média da UE.</li> </ul>
Fatores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Incentivos à investigação e desenvolvimento no âmbito do PENT e dos quadros comunitários de apoio;</li> <li>▶ Aumento da penetração de <i>smartphones</i> no mercado mundial;</li> <li>▶ Tecnologias de informação e comunicação em constante evolução.</li> </ul>
Fatores Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Novo regime de Fiscalidade "verde", que implicará maiores custos associados aos consumos de combustíveis.</li> </ul>
Fatores Legislativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Enquadramento legislativo específico para o acesso e desenvolvimento das atividades de animação turística;</li> <li>▶ Obrigatoriedade de inscrição no RNT e no RNAAT.</li> </ul>

Para Johnson *et al* (2005) outra ferramenta que permite compreender as dinâmicas em atuação num mercado, percebendo as diferentes forças em competição, é o modelo das "5 forças" de Porter. A análise deste modelo permite obter um melhor conhecimento das interações do setor e melhor avaliar a sua atratividade.



Quadro 6 – Modelo das “5 forças” de Porter (baseado na adaptação de Johnson et al (2005))



### 6.3. Análise SWOT

Ao procedermos à construção de matriz de análise SWOT, procuramos identificar e estruturar elementos fundamentais para a compreensão do ambiente global que rodeia o empreendimento. A correlação dos fatores externos e internos, combinando forças,



fraquezas, ameaças e oportunidades que rodeiam a nova empresa permitirá organizar, de uma forma mais estruturada, os objetivos estratégicos que orientaram o desenvolvimento desta nova entidade.

Quadro 7 – Análise SWOT (elaboração própria)

Pontos fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ideia e conceito diferenciadores;</li> <li>▶ Focalização no cliente;</li> <li>▶ Capacidade comercial e de organização dos promotores;</li> <li>▶ Experiência em tecnologias de informação, comunicação e marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ausência de notoriedade da marca <i>Heritage Tours</i>;</li> <li>▶ Necessidade de investir em marketing e publicidade;</li> <li>▶ Inexperiência dos promotores na área turística.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inexistência de uma aplicação móvel direcionada para o Património;</li> <li>▶ Aproveitamento residual do potencial turístico do Património material e imaterial da UNESCO;</li> <li>▶ Potencial de crescimento da Marca.</li> <li>▶ Tendência de crescimento do mercado turístico nos próximos anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacidade de reação da concorrência;</li> <li>▶ Sazonalidade associada ao mercado turístico;</li> <li>▶ Empresas concorrentes já implementadas no mercado.</li> </ul>

#### 6.4. Objetivos estratégicos

Na primeira fase deste projeto, fase de implementação, visamos o desenvolvimento rápido, mas sem abdicar de manter uma componente de sustentabilidade da ideia de negócio, por forma a proporcionar um adequado crescimento futuro e assim evitar eventuais dificuldades de desenvolvimento dos conceitos associados

Com uma gestão adequada dos recursos e maximizando as competências dos promotores pretende-se, o mais rapidamente possível, cimentar a posição no mercado enquanto agente de animação turística procurando focalizar e desenvolver:

- Uma gestão rigorosa e profissional;
- Parcerias sustentáveis;
- Políticas comerciais e de marketing direcionadas para o crescimento do projeto;
- Apostar na formação de recursos humanos na área do turismo;
- Oferecer a melhor relação qualidade/preço aos nossos clientes.



## 7. O Mercado

Tocquer *et al* (1999) no seu livro “Marketing do Turismo”, apresentam como definição de mercado a noção apresentada pela *American Marketing Association*, para a qual “um mercado define-se através da procura agregada de consumidores efetivos ou potenciais de um produto ou de um serviço”. Tendo como base de partida este conceito, os autores acrescentam que no caso específico do turismo a “procura é geralmente medida em termos de visitantes, ou seja, o turismo define-se como um visitante que tenha passado no mínimo uma noite no país visitado”.

Para a elaboração deste projeto foram analisados diversos estudos produzidos pelo Observatório do Turismo de Lisboa. Deste modo e, numa primeira análise, verificou-se que, para além dos estudos relacionados com o turista e seus comportamentos, de uma forma geral e do turista passageiro de cruzeiros, não havia um que abordasse o perfil do turista que agora a frequenta os novos formatos hoteleiros isto é, o perfil do turista que visita Lisboa e tem como alojamento os *Hostels*. Assim, foi promovida a produção de um inquérito, que permitisse uma melhor compreensão deste fenómeno.

Numa primeira abordagem será analisado, neste capítulo, o perfil do turista e o interesse por si demonstrado pela cultura e património. Numa segunda fase, irá ser demonstrado o potencial do mercado turístico e a importância que as aplicações móveis podem ter para o desenvolvimento da atividade.

### 7.1. O perfil do turista

A auscultação produzida pelo Observatório do Turismo de Lisboa, denominada “Inquérito às atividades dos turistas e informação”, permite perceber de uma forma geral o perfil do turista que visita a cidade de Lisboa. Esta foi produzida em “três vagas acumuladas de entrevistas que se realizaram nos meses de Julho, Setembro e Novembro de 2013” totalizando 5403 entrevistas.

O inquérito, no que respeita à cidade de Lisboa, permite perceber que existe um ligeiro predomínio do sexo feminino (52.3%) e que 34.5% tinham idade até 35 anos, cumulativamente 82.3% dos inquiridos tinha até 54 anos. Destes indivíduos, 46.6% detinham no mínimo uma Licenciatura e 27% estavam a frequentar o ensino Universitário. Por sua vez, percebe-se que a esmagadora maioria dos turistas viaja em grupo, dado que apenas 7.4% viaja sozinho, que 55.3% repetem a visita a Lisboa e que,

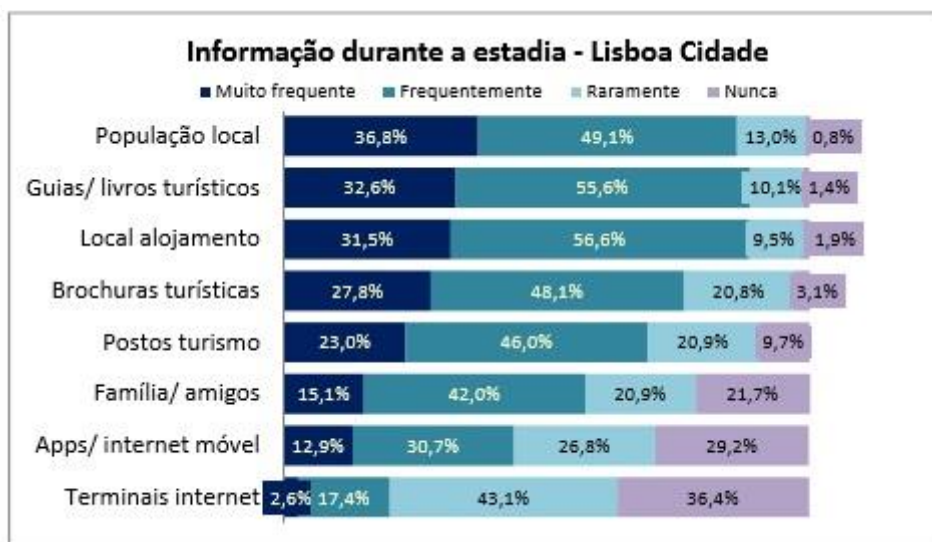


geograficamente, a maioria dos visitantes são da Europa ocidental, destacando-se Espanha, França e Alemanha como mercados emissores.

No que respeita às atividades desenvolvidas, a atividade mais destacada, na cidade de Lisboa, é a visita a “Monumentos, atrações e museus” com 84.6%, na região de Lisboa tem um impacto de 86%, estando nos primeiros lugares dos locais mais visitados a Torre de Belém (79.6%), o Mosteiro dos Jerónimos (74%) e o Padrão dos Descobrimentos (64.1%).

Para facilitar o usufruto das atividades pretendidas, o turista que visita Lisboa, tem como fontes principais de informação a população local, guias/livros turísticos e o local em que se encontra alojado entre outras opções (Figura 1).

Figura 1 – Informação durante a estadia (TL, 2014)



Considerando as fontes de informação que estes indivíduos utilizam verificamos que os itens que obtêm maior grau de satisfação, independentemente do grau de utilização, são a população local, o local de alojamento e a família/amigos (Figura 2). Tendo em consideração uma das componentes deste projeto, a aplicação móvel, verificamos uma implementação muito embrionária, com uma conseqüente fraca utilização. Independentemente desta situação estas aplicações móveis detêm um grau de satisfação de 50,4%, mas ainda muito longe dos 81,6% de aprovação associados à população local e aos 77,8% do local de alojamento, o que indicia um elevado potencial de crescimento associado este tipo de serviço. Por sua vez, verifica-se que os utilizadores frequentes deste tipo de serviço têm uma idade inferior a 25 anos o que vai ao encontro da



propensão para as novas tecnologias (*smartphones* e *tablets*) associadas a esta faixa etária (Figura 3).

Figura 2 – Informação durante a estadia (TL, 2014)

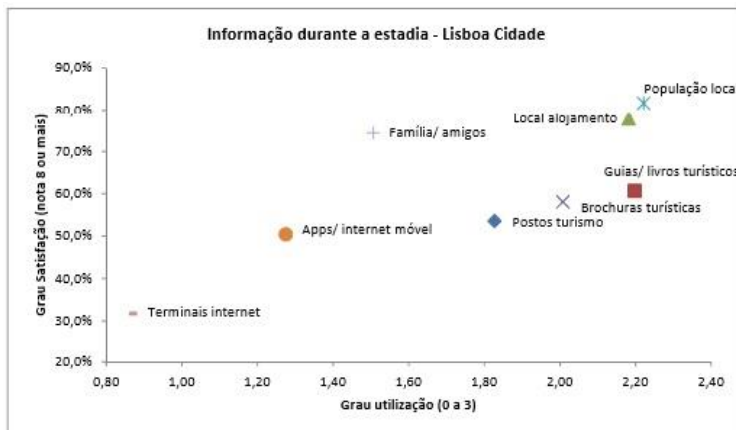
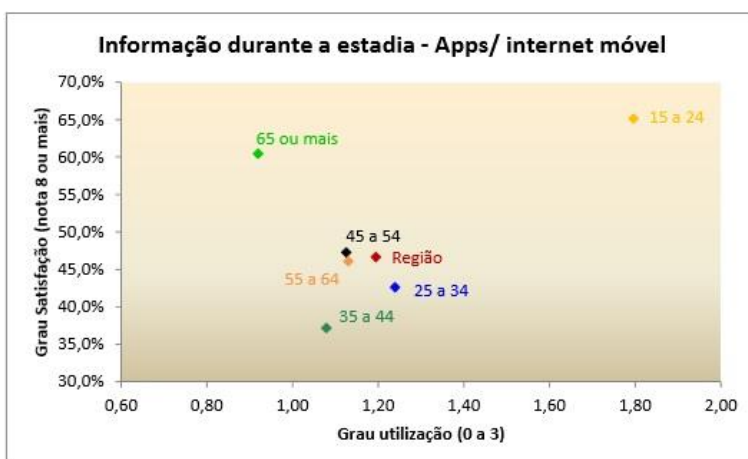


Figura 3 – Informação durante a estadia - Apps/Internet móvel (TL, 2014)



### 7.1.1.O perfil do turista – Passageiro de Cruzeiros

O Observatório do Turismo de Lisboa efetuou, junto dos passageiros dos cruzeiros<sup>4</sup> que fizeram escala no porto de Lisboa em 2013, 1000 entrevistas aos passageiros de 47 navios, das quais 858 foram promovidas junto de cidadãos estrangeiros.

Os passageiros dos cruzeiros são na sua maioria do sexo masculino (67.4%), com uma idade média global de 49.9 anos, viajam acompanhados (99%) e têm, pelo menos, um grau universitário (77%). O país com maior prevalência é o Reino Unido (34.7%), logo seguido pela Alemanha (18.2%) e pela Itália (9.9%). Estes turistas, na visita efetuada na

<sup>4</sup> Observatório do Turismo de Lisboa, Inquérito a Passageiros de Cruzeiro 2013



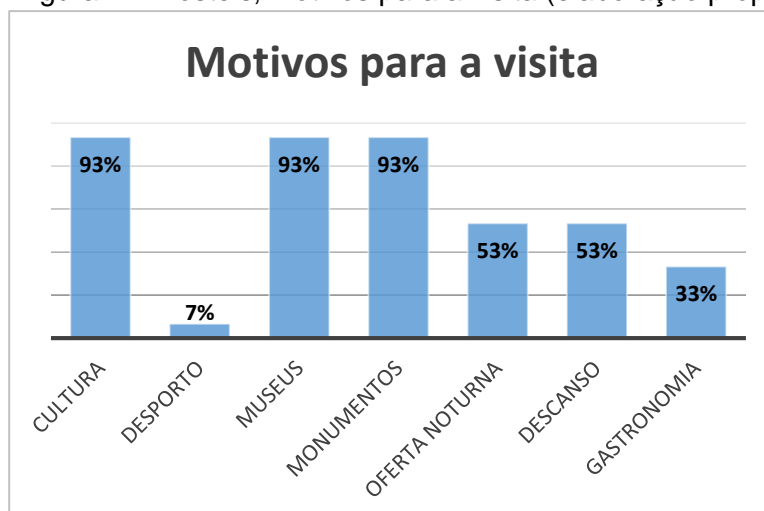
cidade de Lisboa, optaram por efetuar a visita a pé (75.5%) e tiveram como áreas preferenciais de visita as zonas da Baixa/Chiado (91.7%), Belém (90.7%) e Bairro Alto/Cais do Sodré (89.5%).

#### 7.1.2. O perfil do turista – *Hostels*

Como referenciado anteriormente, foram elaboradas entrevistas/inquéritos<sup>5</sup> aos colaboradores de 15 *hostels* existentes na cidade de Lisboa, em 61 possíveis, entrevistando preferencialmente os quadros gerentes. No que respeita aos turistas, foram entrevistados 85, de um potencial de 1339, que optaram por esta forma de alojamento, em vez da opção por formatos hoteleiros tradicionais. Para a produção destas entrevistas foi considerada uma taxa de ocupação hoteleira na cidade de Lisboa de 66,94% em 2013 e num universo de aproximadamente 2000 camas, segundo dados fornecidos pelos operadores, existentes nos *hostels* da cidade de Lisboa.

Considerando as entrevistas efetuados aos operadores<sup>6</sup>, o hóspede que procura as suas instalações é do género masculino (57%), com idade compreendida entre os 18 e 35 anos, sendo proveniente da Europa Ocidental e América do Norte. Estes permanecem por norma 3 noites e revelam uma propensão alta ou muito alta para aderir às propostas de visita oferecidas pelos operadores consultados. Quando inquiridos, alegam que os motivos que os levaram a efetuar a visita são de ordem cultural e patrimonial isto é, pretendem usufruir das componentes culturais, da oferta museológica e dos monumentos existentes na cidade de Lisboa (Figura 4).

Figura 4 – *Hostels*, Motivos para a visita (elaboração própria)



<sup>5</sup> Anexo II – Inquéritos

<sup>6</sup> Anexo III – *Hostels* (Resultados das entrevistas)

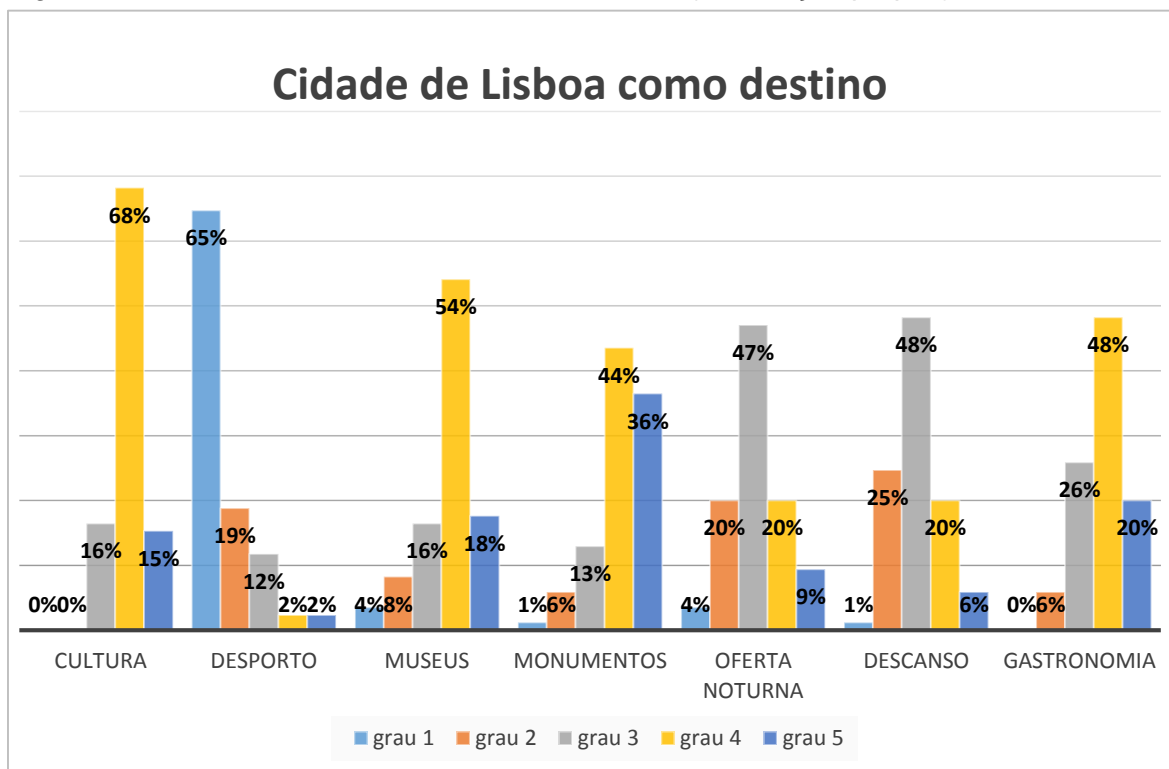


As entrevistas promovidas junto dos turistas<sup>7</sup> hospedados nos *hostels* visitados, permitiram aprofundar os dados obtidos junto dos operadores. Os dados confirmam o género masculino como predominante (60%), com idade compreendida entre os 18 e 25 anos. Ao acrescentarmos o intervalo dos 26 aos 35 anos ao anterior, passamos a observar 92% dos inquiridos de ambos os géneros, tendo estes na sua maioria origem europeia (58%) e grau académico universitário (91%). A Europa é a área geográfica mais representada, onde as nacionalidades alemã, a holandesa e a francesa estão em maior evidência, seguida da Ásia/Oceânia e da América do Norte. Estes turistas viajam preferencialmente em grupo (58%) promovendo na sua maioria dormidas por períodos de 3 noites (46%) e de 4 noites ou mais (28%).

Quando questionados sobre os fatores que consideram como relevantes numa viagem de índole turística revelam ter uma forte sensibilidade à importância da oferta turística, conferindo-lhe um interesse alto (44%) ou muito alto (41%), e ao fator preço, atribuindo um peso alto (72%) e muito alto (15%) a este critério.

Para melhor compreender os critérios que levam o turista a ter cidade de Lisboa como destino e a perceber o peso que cada um destes tem no momento de escolha foi proposto que avaliassem 7 critérios de opção (Figura 5), podendo a opção por cada um

Figura 5 – Turistas, Cidade de Lisboa como destino (elaboração própria)



<sup>7</sup> Anexo IV – Turistas (Resultados das entrevistas)



ser cumulativa. Verifica-se que fatores como a cultura, os museus, os monumentos e gastronomia são preponderantes para a escolha de Lisboa como destino turístico recebendo da maioria dos entrevistados um reconhecimento de grau alto ou muito alto.

Os dados granjeados nas entrevistas aos turistas corroboram na sua maioria os dados obtidos junto dos operadores. No entanto, a gastronomia surge com maior relevância para o turista do que aquela atribuída pelos operadores. Por sua vez, fatores como o descanso e a oferta noturna surgem num segundo patamar de importância moderada, sendo o critério desportivo desprezado pela esmagadora maioria dos entrevistados.

Numa segunda fase das entrevistas, tendo em conta o conceito subjacente ao projeto, foi pedida a opinião pessoal dos entrevistados sobre a importância que atribuem ao património classificado pela UNESCO. Atendendo ao pedido, podemos verificar que 85% dos inquiridos atribui uma importância alta (44%) e muito alta (41%) ao património classificado por esta organização e ao trabalho desenvolvido por ela.

Após uma breve descrição da ideia inerente ao plano de negócios, verificou-se que 72% dos turistas revelam um interesse alto (56%) e muito alto (16%) por este tipo de serviço direcionado para o do património (figura 6). Como complemento do serviço a desenvolver surge destacada a gastronomia, à qual foi atribuída por 89% dos turistas auscultados um patamar de relevância alta (56%) e muito alta (33%), logo seguida pelas componentes de visita guiada e artesanato. Por forma a perceberem, de um modo mais concreto, a valorização monetária atribuída a este tipo de serviço. Foram colocados como opção 5 intervalos de preços possíveis, tendo sido pedido que optassem por um que representasse um intervalo monetário justo para este serviço. Como resultado, verifica-se que 73% dos turistas consideram o intervalo de 26€ a 50€ como o intervalo mais adequado.

Os dados obtidos permitem inferir que o cliente de um *hostel* terá idade compreendida entre os 18 e 35 anos, um nível de estudos universitário e origem predominantemente europeia. É um turista que valoriza a cultura e o património, estando aberto a novas propostas que permitam maximizar a sua viagem. Revela interesse pelo serviço proposto mas demonstra alguma sensibilidade ao preço.



## 7.2. O potencial do mercado turístico

Um estudo desenvolvido e apresentado pela Organização Mundial de Turismo (UNWTO) em 2011 defende que o “turismo internacional irá manter a trajetória ascendente dos últimos anos, mas a um ritmo mais moderado”, no período de 2010 a 2030. Neste cenário a Europa manter-se-á como o principal destino turístico, assim como os motivos para efetuar uma viagem, isto é, descanso, passeio e férias serão os principais motivos para viajar.

O Banco de Portugal (BdP) no seu boletim estatístico publicado em Janeiro de 2015 demonstra que no mercado português a dinâmica prevista pela UNWTO é uma realidade. Os dados publicados revelam que de Janeiro a Novembro de 2014 o turismo internacional tinha gerado 9.626 mil milhões de euros o que corresponde a um crescimento de 12.2% face a idêntico período do ano anterior. Em Janeiro de 2014 os dados publicados pelo BdP referentes ao período homólogo indicavam receitas de 8.578 mil milhões de euros para um crescimento de 7.2% em relação a 2012.

No que respeita ao potencial das aplicações móveis, na área do turismo, um documento produzido pela PWC Portugal defende que as empresas do turismo devem promover estratégias e ferramentas digitais por forma a proporcionar experiências diferenciadoras que possam potenciar o e inovar o negócio. Por forma a melhor compreender este potencial, um documento de trabalho da CISCO estima que, neste momento, existam aproximadamente 3.47 equipamentos eletrónicos, por pessoa, ligados à internet e que até 2020 este número chegue a 6.58 equipamentos por pessoa.

Considerando estes dados, o *The Boston Consulting Group*, em parceria com o *Facebook*, procurando compreender melhor as implicações das tecnologias móveis nos hábitos de viagem de um turista, desenvolveu um relatório no qual conclui que o impacto destas tecnologias será significativo e permitirá antecipar tendências, adaptar as estratégias de *marketing* e estruturas operacionais dos operadores. Este tipo de tecnologias permitirá ainda personalizar e adaptar as experiências e serviços às necessidades de cada indivíduo. Tornando-se fundamental para o sucesso dos diferentes intervenientes a antecipação e o desenvolvimento das aplicações móveis fundamentais a este processo.



## 8. O plano de Marketing

O plano de marketing é um dos elementos fundamentais de um plano de negócios. É neste capítulo que se define a abordagem ao mercado, aos potenciais clientes. Esta etapa é fulcral (Ferreira *et al*, 2008), é nela que o empreendedor estabelece um plano de ação onde indica as ações que “prevê usar para a afirmação da sua nova empresa, (...) quais os atributos e o valor que oferece aos seus clientes, bem como o posicionamento a que almeja para capturar o mercado alvo que definiu.”

### 8.1. Posicionamento

Como colocado por Lindon *et al* (2013), o posicionamento caracteriza-se como uma estratégia que “procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta no seio de um mercado e na mente dos clientes”. Tendo por base a visão que os promotores têm para o projeto tem-se como objetivo posicionar a *Heritage Tours* como uma referência na divulgação do património e promoção de experiências turísticas inovadoras.

Considerando estes objetivos a *Heritage Tours* pretende ser identificada pelos seus clientes como uma empresa credível, exigente, inovadora e focada nas suas necessidades, proporcionando-lhes um serviço de qualidade a um preço competitivo.

### 8.2. A concorrência

A análise da concorrência é fundamental para conhecer todos os intervenientes no mercado isto é, para conhecer as entidades com as quais a nova empresa terá de disputar uma quota do mercado. Ferreira *et al* (2008) referem que todas as entidades estão sujeitas a concorrência devendo estar desse modo preparadas para lutar o seu espaço.

O segmento dos passeios turísticos é uma atividade fortemente fragmentada onde há um número significativo de operadores. O número expressivo de opções promovem uma pulverização e dispersão da atenção dos potenciais clientes promovendo um fracionamento do mercado de atuação.



### 8.2.1. Passeios turísticos

Após uma análise atenta através dos meios comunicacionais disponíveis tais como a internet, jornais e revistas especializadas da área do turismo, identificaram-se os potenciais concorrentes do negócio a desenvolver (Quadro 8).

Quadro 8 – Concorrência, passeios turísticos (elaboração própria)

Empresa	Descrição	website
TempoVip	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oferece serviço turístico e de transportes <i>premium</i>;</li> <li>▶ Focalizada na singularidade dos serviços prestados;</li> <li>▶ Não contempla aplicação móvel (App) na atividade</li> </ul>	<a href="http://www.tempovip.com">www.tempovip.com</a>
Portugal Premium Tours	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Especializada em tours por medida;</li> <li>▶ Direcionada para a prestação de serviços turísticos <i>premium</i>;</li> <li>▶ Não contempla App na atividade</li> </ul>	<a href="http://www.premiumtours.pt">www.premiumtours.pt</a>
Time Travellers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Foco na divulgação da arqueologia, cultura e do património;</li> <li>▶ Desenvolve trabalho de proximidade com o cliente;</li> <li>▶ Não contempla App na atividade.</li> </ul>	<a href="http://www.timetravellers.pt">www.timetravellers.pt</a>
Mr.Friend Tours & Travel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fornece serviços turísticos e de <i>transfers</i>;</li> <li>▶ Desenvolve <i>tours</i> temáticos;</li> <li>▶ Não contempla App na atividade.</li> </ul>	<a href="http://www.mrfriend.pt">www.mrfriend.pt</a>
Around Lisbon	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tem como objetivo proporcionar atividades de índole lúdico;</li> <li>▶ Promove trabalho de proximidade na relação com o cliente;</li> <li>▶ Não contempla App na atividade.</li> </ul>	<a href="http://www.aroundlisbon.pt">www.aroundlisbon.pt</a>

### 8.2.2. Aplicação móvel

No que respeita às aplicações disponíveis no mercado, considerou-se a sua popularidade e o segmento do turismo em particular como critérios de seleção. Selecionaram-se, após cuidada visualização, do *Google Play*, aplicações baseadas no sistema operativo *Android*, e do *iTunes*, no que concerne ao sistema operativo *IOS*, as App que podem ser consideradas como potenciais concorrentes da aplicação a desenvolver no decorrer deste projeto (Quadro 9).



Quadro 9 – Concorrência, aplicação móvel (elaboração própria)

Aplicação	Descrição	website
<i>Touristeye</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Permite o planeamento da viagem conjugando como comentários de utilizadores;</li> <li>▶ Oferece acesso a mapa com a localização dos locais a visitar.</li> <li>▶ Gratuito</li> </ul>	<a href="http://www.touristeye.com">www.touristeye.com</a>
<i>Tripadvisor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aplicação de turismo generalista;</li> <li>▶ Permite a descoberta de locais de visita como a opção "Near me now"</li> <li>▶ Oferece acesso a mapa com a localização dos locais a visitar;</li> <li>▶ Gratuito.</li> </ul>	<a href="http://www.tripadvisor.com.br">www.tripadvisor.com.br</a>
<i>JITT – Just in Time Tourist</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Objetivo proporcionar a existência de um guia no bolso de cada turista;</li> <li>▶ Inclui planeamento de percursos;</li> <li>▶ Oferece acesso a mapa com a localização dos locais a visitar;</li> <li>▶ Gratuito.</li> </ul>	<a href="http://jitt.travel">http://jitt.travel</a>
<i>Google maps</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aplicação mais popular em <i>smartphones</i> no que respeita ao planeamento de percursos;</li> <li>▶ Disponibiliza as valências <i>Street View</i> e <i>Google Indoor</i>;</li> <li>▶ Gratuito.</li> </ul>	<a href="http://www.google.pt/maps">www.google.pt/maps</a>

### 8.3. O Marketing Mix

Neste ponto, serão abordadas as variáveis associadas ao *marketing mix*. A combinação destas variáveis permitiram à empresa a constituir atingir os objetivos a que se propõe para tocar o sucesso (Duarte e Esperança, 2012).

#### 8.3.1. Os Serviços

As características a desenvolver em cada uma das componentes do projeto serão agora abordadas de forma mais aprofundada, desenvolvendo os conceitos associados ao negócio e descrevendo os modelos sobre os quais será desenvolvida a atividade.




### 8.3.1.1. Experiências no património

As experiências que serão desenvolvidas, podem ser enquadradas em dois conceitos. No primeiro são oferecidos aos clientes pacotes básicos de passeios turísticos estruturados e enquadrados segundo critérios de interesse histórico, monumental e cultural. Para além deste conceito, será também possibilitada a possibilidade de serem construídos pacotes específicos feitos à medida do cliente e seguindo especificações por este indicado.

#### 8.3.1.1.1. As nossas experiências

Sendo o foco principal do projeto a divulgação do património classificado pela UNESCO, as principais experiências a desenvolver (Quadro 10) serão primeiramente direcionadas para este património na sua envolvente material e imaterial. Apesar da existência de operadores no mercado a laborarem neste segmento nenhum, de todos os operadores identificados, tem este critério como ponto de partida para o desenvolvimento da atividade.

Quadro 10 – Experiências a desenvolver (elaboração própria)

Experiência (TOUR)	<i>Light</i> (Propostas de visita) 
Lisboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mosteiro dos Jerónimos;</li> <li>▪ Torre de Belém;</li> <li>▪ Padrão dos Descobrimentos;</li> <li>▪ Museu Nacional de Arte Antiga;</li> <li>▪ Baixa Pombalina;</li> <li>▪ Castelo de S. Jorge.</li> </ul>
Porto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Torre dos Clérigos;</li> <li>▪ Sé Catedral do Porto;</li> <li>▪ Palácio da Bolsa;</li> <li>▪ Alfândega do Porto;</li> <li>▪ Caves do Vinho do Porto.</li> </ul>
Rota dos Mosteiros (Óbidos/Alcobaça/Batalha)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vila de Óbidos/Castelo de Óbidos</li> <li>▪ Mosteiro de Santa Maria de Alcobaça</li> <li>▪ Mosteiro da Batalha</li> </ul>
Rota Templária (Tomar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Castelo de Almourol;</li> <li>▪ Castelo e Convento de Cristo;</li> <li>▪ Centro histórico de Tomar.</li> </ul>



Terra de tradições (Coimbra)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complexo universitário;</li> <li>▪ Mosteiro de Santa Clara-a-Velha;</li> <li>▪ Museu Nacional Machado Castro;</li> <li>▪ Conimbriga.</li> </ul>
Rota dos Palácios (Sintra/Mafra)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vila de Sintra;</li> <li>▪ Palácio da Pena;</li> <li>▪ Palácio Nacional de Mafra;</li> </ul>
Douro Vinhateiro  A desenvolver numa 2ª fase.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vila Real;</li> <li>▪ Vale do rio Douro;</li> <li>▪ Peso da Régua;</li> <li>▪ Visita a uma quinta produtora de Vinho do Porto.</li> </ul>
Rota das planícies  A desenvolver numa 2ª fase.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centro histórico de Évora</li> <li>▪ Templo de Diana</li> <li>▪ Capela dos Ossos</li> <li>▪ Elvas</li> </ul>
Rota minhota  A desenvolver numa 2ª fase.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centro histórico de Guimarães;</li> <li>▪ Castelo de Guimarães;</li> <li>▪ Santuário de Bom Jesus;</li> <li>▪ Centro histórico de Braga</li> </ul>
As estadias, refeições e entradas/visitas aos locais de interesse não estão incluídas nas experiências em cima referenciadas.	

As propostas de visita previamente apresentadas podem ser adaptadas conforme sugestões de alteração colocadas pelo cliente. Consequentemente sofrerão os reajustes necessários ao desenvolvimento da atividade, podendo passar a serem enquadradas como experiências *Taylor Made*.

As experiências nomeadas como *Light* (Quadro 10) podem sofrer um enquadramento *Premium*. Neste enquadramento incluem-se as estadias, entradas/visitas aos locais de interesse e refeições. Neste último componente, ter-se-á o cuidado de privilegiar a gastronomia regional ou tipicamente portuguesa, respeitando a dieta mediterrânea também ela classificada como património imaterial da humanidade pela UNESCO.

Respeitando o conceito do projeto, encontram-se incluídas para desenvolvimento numa segunda fase do projeto experiências no norte do país. As experiências a desenvolver no Porto, Douro e Minho serão trabalhadas assim que a estrutura para as experiências no Centro e Sul esteja estabilizada.



#### 8.3.1.1.2. Experiências *Taylor Made*

As experiências *Taylor Made* caracterizam-se pela produção de pacotes específicos a pedido do cliente. Estes pacotes podem ser derivações dos pacotes propostos ou produções totalmente diferentes dos *tours* de visita previamente elaborados.

Estas experiências, podem ser promovidas com o acompanhamento de condutor/guia ou totalmente autónomas. O papel da *Heritage Tours* nestes casos fixa-se no desenvolvimento, marcação e acompanhamento de todas as componentes associadas à visita promovendo todo o apoio necessário ao desenrolar normal do pacote produzido. A App a desenvolver, será neste enquadramento, fundamental no apoio ao cliente na sua viagem, fornecendo a informação necessária ao desenrolar da viagem de modo adequado, tranquilo e enquadrado nos critérios contratados pelo cliente.


#### 8.3.1.2. A App

A aplicação móvel associada a este projeto tem como objetivo oferecer, apoiando-se no crescente poder de processamento dos *smartphones*, velocidade e acessibilidade das redes móveis, ao turista acesso à informação necessária por forma a proporcionar o enquadramento histórico e monumental dos espaços visitados. Para além desta característica fundamental, a aplicação deverá permitir-lhe o acesso a uma miríade de componentes que lhe permitiram desenvolver de forma autónoma, caso o deseje, o passeio que estruturou ou selecionou.

No quadro que se segue (Quadro 11), encontram-se enumeradas as características que se consideram como fundamentais para o lançamento da mesma, bem como componentes que visam promover uma crescente interatividade da aplicação com as redes sociais e uma gradual oferta de serviços, não devendo ser descurada a estabilidade e fiabilidade da aplicação.



Quadro 11 – Características da aplicação (elaboração própria)

<p style="text-align: center;">Caraterísticas da Aplicação</p> 
<p>1º Fase – Lançamento</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Mapa;</li> <li>↪ Opção de planeamento de visita;</li> <li>↪ Enquadramento histórico dos monumentos património da UNESCO, das estruturas associadas à classificação e das experiências desenvolvidas;</li> <li>↪ Criar percursos turísticos pedonais (Lisboa);</li> <li>↪ Partilha de fotos, vídeos e opinião nas redes sociais.</li> </ul>
<p>2ª Fase</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Interligação com o Google Indoor;</li> <li>↪ Incrementar o número de monumentos com enquadramento histórico;</li> <li>↪ Inclusão de áudio guia;</li> <li>↪ Desenvolvimento da componente de marketing digital;</li> <li>↪ Criar percursos turísticos pedonais (Porto);</li> </ul>
<p>3ª Fase</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Inclusão de sistema de graduação qualitativa dos locais visitados pelos turistas (monumentos, museus e restaurantes/cafés);</li> <li>↪ Introdução de um sistema de pesquisa de locais a visitar numa área específica sendo o resultado apresentado baseado na graduação atribuída pelos turistas que previamente visitaram os espaços existentes nessa área de interesse;</li> <li>↪ Inserção de um sistema de publicidade, associado à graduação qualitativa dos locais visitados, publicitando/sugerindo os locais com avaliação mais desfavorável gerando novas receitas.</li> </ul>

### 8.3.2. Preço


A política de preços é fundamental para o sucesso deste projeto, sendo fundamental na vertente das experiências no património. Considerando a diversidade de concorrentes e sendo este um projeto novo sem quota de mercado estabelecida é necessário recorrer a uma estratégia de preços adequada face aos preços definidos pela concorrência, mesmo



que isso implique uma contração da margem. Deste modo, considera-se como indicado a adoção de uma estratégia de penetração por forma a conquistar o mais rapidamente possível uma quota de mercado que permita o crescimento sustentado do empreendimento (Ferreira *et al*, 2009).

Para atingir este objetivo serão considerados os preços praticados pela concorrência em experiências turísticas idênticas. Aos preços praticados, pelos concorrentes analisados, serão retirados os preços máximos e mínimos e ao preço médio obtido, a partir dos operadores remanescentes, será deduzido 5%. Deste modo procura-se praticar um preço de venda ao público enquadrado com os preços praticados no mercado e que permita penetrar o mercado sem destruir em demasia as margens que poderão ser obtidas (Quadro 12).

Quadro 12 – Tabela de preços (elaboração própria)

	Nº de pessoas (preço por pessoa incluindo IVA a 23%)			
	2 Pessoas	3/4 Pessoas	5/6 Pessoas	7/8 Pessoas
Lisboa	85,00 €	65,00 €	57,00 €	55,00 €
Rota dos Mosteiros	105,00 €	80,00 €	70,00 €	65,00 €
Rota Templária	135,00 €	85,00 €	60,00 €	50,00 €
Rota das tradições	110,00 €	80,00 €	70,00 €	65,00 €
Rota dos Palácios	95,00 €	75,00 €	65,00 €	60,00 €
Rota das planícies	125,00 €	80,00 €	65,00 €	60,00 €
Porto	105,00 €	85,00 €	65,00 €	55,00 €
Douro Vinhateiro	110,00 €	80,00 €	70,00 €	65,00 €
Rota minhota	90,00 €	75,00 €	60,00 €	60,00 €

No que respeita a aplicação móvel não será cobrada qualquer tarifa. A sua penetração no mercado será trabalhada utilizando de forma intensiva estratégias de marketing digital e de comunicação direcionadas para as redes sociais, internet e locais de elevado tráfego turístico, onde se enquadra as gares de transportes públicos, áreas de relevante interesse histórico e museus.


### 8.3.3. Comunicação

A política de comunicação visa dar a conhecer aos potenciais clientes as atividades desenvolvidas, reforçando a imagem e conceito do serviço junto dos clientes (Duarte *et al*, 2012).



Para a efetivar o arranque e posterior desenvolvimento do projeto, serão desenvolvidas ferramentas de comunicação e de marketing digital de modo a que os clientes futuros e potenciais parceiros o conheçam, adiram a este, tornando-se parte orgânica na divulgação do projeto (Quadro 13).

Quadro 13 – Comunicação (proposta de Duarte e Esperança (2012))

Meios	Descrição 
Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Criação da página web: <a href="http://www.heritage.tours">www.heritage.tours</a>;</li> <li>↪ Desenvolver a plataforma da loja <i>online</i>;</li> <li>↪ Divulgação do projeto/atividade nas redes sociais (<i>Facebook, Youtube, Google +, Instagram e Pinterest</i>);</li> <li>↪ Promover a adequada otimização dos conteúdos <i>online</i>, potenciando a exposição nos "motores de busca" (<i>Google; Bing; Yahoo</i>);</li> <li>↪ Utilizar a App como ferramenta de comunicação e publicidade, sem nunca descurar a sua fiabilidade e estabilidade.</li> </ul>
Gestão de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Conquistar potenciais parceiros;</li> <li>↪ Desenvolver atividades que promovam a interação dos clientes com os parceiros criando sinergias mútuas cimentando a divulgação dos serviços.</li> </ul>
Promoção de vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Promover a utilização de <i>vouchers</i>, associando-os às parcerias desenvolvidas;</li> <li>↪ Criar campanhas promocionais temporárias para fazer face à sazonalidade e potenciar a compra antecipada dos pacotes de visita.</li> </ul>
Publicidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Desenvolver cartazes (<i>Mupi</i>) para implementação em áreas de elevado tráfego pedonal (gares de transportes públicos, áreas de relevante interesse histórico e museus);</li> <li>↪ Publicar comunicação em revistas e sites especializados;</li> <li>↪ Criar cartazes, <i>flyers</i> e <i>standups</i> de balcão para implementação nos parceiros.</li> </ul>
<i>Merchandising</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Desenvolver artigos de <i>merchandising</i> por forma a promover a continuada divulgação da marca.</li> </ul>

#### 8.3.4. Distribuição

Os canais de distribuição a utilizar, por forma a assegurar o acesso dos potenciais clientes aos serviços propostos, são no que respeita aos passeios turísticos a plataforma a desenvolver na *internet*, na qual serão divulgados e vendidos os serviços desenvolvidos, e os parceiros que possam ser alocados ao esforço de divulgação do



projeto, permitindo a estes o acesso privilegiado aos serviços. Estes parceiros, hotéis, *hostels* e agências turísticas, poderão, ao longo do tempo, dispor de *vouchers* ou campanhas especiais a desenvolver que permitam oferecer aos seus clientes fatores diferenciadores do seu negócio e que sejam potenciadores da atividade.

Deste modo, estamos perante dois formatos de distribuição dos serviços desenvolvidos. Um canal de distribuição direta, através da página *web*, no qual dominamos a totalidade da abordagem ao serviço por parte do cliente e de canais de distribuição indireta onde a primeira abordagem ao cliente é feita pelos parceiros tratando estes da relação inicial com o cliente.

### 8.3.5. Pessoas

As pessoas são fundamentais na prestação dos serviços, a *performance* e a qualidade “dos serviços depende muito da competência e da postura do pessoal que assegura a sua prestação” (Lindon *et al*, 2013). Tendo por base a importância dos recursos humanos, deverão ser tidos em conta rigorosos critérios de recrutamento para que as pessoas contratadas tenham as competências fundamentais para o desempenho da função em causa.

Neste contexto, serão consideradas todas as formações consideradas como fundamentais para a melhoria do desempenho da atividade e de valorização dos colaboradores, reconhecendo-os como um recurso fundamental da empresa. Ter-se-á em conta que eles são os representantes e relações públicas da empresa e que a imagem que deixarem transparecer irá refletir-se na imagem da empresa.

### 8.3.6. Evidência física

Para Dantas (2013), a evidência física consubstancia-se em tudo o que é “tangível e que está associado à prestação do serviço”. Neste projeto, os elementos tangíveis associados centram-se nas viaturas disponibilizadas para a produção dos passeios, nas instalações onde será desenvolvido o projeto, na plataforma *online* (Anexo xxx), na aplicação móvel e fardamento dos colaboradores. Outros elementos que concorrem para este item são o material publicitário (*cartazes, flyers, standups*), cartões de visita e todo o material produzido como suporte à atividade.



### 8.3.7. Processo

O caso específico dos serviços, faz com que a atividade a desenvolver e o processo inerente à produção da mesma se confunda a própria. Inclusivamente o cliente está inserido nesta sendo interveniente direto na produção do serviço contratado (Dantas, 2013).

Os quadros que se seguem, baseados numa proposta deste autor, permitem perceber o enquadramento em que será desenvolvido o serviço de passeios turísticos e a interação a promover através da aplicação móvel. Nestes quadros, percebem-se os passos promovidos pelo cliente na busca pelo passeio/atividade que lhe apraz, bem como as respostas do apoio ao cliente, por forma a facilitar a efetivação da compra por parte do cliente. Num segundo patamar enquadram-se as atividades de *back office* não percecionadas pelo cliente (Quadro 14).


Quadro 14 – O processo dos passeios turísticos (proposta de Dantas (2013))

<p>Suporte físico: sitio na <i>internet</i>, loja <i>online</i>, viatura(s) e fardamento</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ O cliente pesquisa <i>online</i> o <i>tour</i> que se enquadra nos seus interesses;</li> <li>▶ Após a pesquisa o cliente pode:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efetuar a compra/pagamento de um <i>tour</i> selecionado;</li> <li>2. Levantar interesse em propor alterações aos <i>tours</i> propostos ou por uma experiência <i>Taylor Made</i>;                 <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Aceita o orçamento e efetua a compra/pagamento.</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>▶ Usufriui do <i>tour</i> contratado</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Linha de interação</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ O apoio ao cliente confirma a aquisição dos <i>tours</i> pretendidos e confirma os dados associados à atividade, caso não haja qualquer pedido de alteração às propostas;</li> <li>▶ Havendo propostas de alteração ou de ser uma experiência <i>Taylor Made</i>:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver ou adaptar o <i>tour</i> aos interesses do cliente;</li> <li>2. Apresentar orçamento para o <i>tour</i> desenvolvido;                 <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Após confirmação do cliente, confirma os dados associados.</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>▶ É realizado o <i>tour</i> contratado</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Linha de visibilidade</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Desenvolver os <i>tours</i> enquadrados na componente <i>Taylor Made</i>;</li> <li>▶ Enquadrar os <i>tours</i> adquiridos na atividade planificada;</li> <li>▶ Reserva de viatura(s) caso seja necessário;</li> <li>▶ Marcação de estadias, refeições e atividades com os parceiros caso haja necessidade.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Linha de interação interna</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Desenvolvimento de novas atividades;</li> <li>▶ Promover a criação e desenvolvimento de parcerias.</li> </ul>



A especificidade da aplicação móvel faz com que a linha de visibilidade não seja tão fundamental para o processo como no caso dos passeios turísticos (Quadro 15).

Quadro 15 – O processo dos passeios turísticos (proposta de Dantas (2013))

<p>Suporte físico: equipamentos informáticos e materiais publicitários.</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ O cliente descarrega a App;</li><li>▶ Efetua uma visita livre:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pesquisa de locais de interesse próximos;</li><li>2. Seleção de um percurso pedonal disponível;</li></ol></li><li>▶ Utiliza a aplicação enquadrada num <i>tour</i> contratado (apenas disponível para estes clientes).</li></ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Linha de interação</b></p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Desenvolvimento de campanhas de <i>marketing</i> digital que incrementem a visibilidade da App;</li><li>▶ Negociação e implementação de material publicitário (mupis) em áreas de elevado tráfego pedonal, preferencialmente gares aeroportuárias, terminais de cruzeiros e monumentos históricos.</li></ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Linha de interação interna</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Investigação e desenvolvimento de novas componentes a adicionar, procurando primeiramente cumprir as três fases de desenvolvimento da App;</li><li>▶ Zelar pela estabilidade e fiabilidade da App, dando especial atenção ao <i>feedback</i> proporcionado pelos utilizadores.</li></ul>	

#### 8.4. Marca



Ilustração 2 – A marca (elaboração própria)

A marca e a perceção que os consumidores têm da mesma é basilar para o sucesso de qualquer empreendimento. Funciona como um certificado de qualidade, que proporciona



aos consumidores uma garantia de que o serviço será cumprido dentro de parâmetros de qualidade em qualquer lugar permitindo, no caso dos serviços, fazer cumprir o objetivo da diferenciação (Lendrevie *et al*, 2010).

O nome que este projeto assumiu (*Heritage Tours*) tem como objetivo central cumprir com dois critérios associados à componente de nome da marca. Primeiramente é evocativo, permite perceber o enquadramento e tipo de serviço, isto é, estamos perante um serviço dedicado a passeios no património. O segundo critério prende-se com a opção por um nome internacional, na língua inglesa, sugerindo ao turista o tipo de serviço prestado.

Para cumprir o propósito da marca, definiu-se que o logótipo deveria ser simples e enquadrado nos conceitos fundadores do projeto. Desse modo, tem como peça central uma torre de menagem, componente central de qualquer castelo medieval e de fácil associação a elementos patrimoniais e históricos. A cor atribuída a esta foi o cinzento que, para além de ser a cor da torre, é uma cor neutra associada a valores de respeito, autoridade e sobriedade. O rebordo que enquadra o logótipo é nesta cor, dado que é uma cor também ligada a elementos corporativos, atribuindo, desse modo, um enquadramento de profissionalismo ao mesmo.

Como cor de preenchimento, optou-se por escolher a cor vermelha que simboliza atributos como aventura, emoções fortes, excitação e paixão, canalizando a ideia de que a história não tem de ser maçadora. Por último, a letra associada ao nome do projeto foi escolhida com o propósito de simbolizar arrojo, juventude e inovação preenchida no entanto, pela cor preta que permite a agrupar ao logótipo ideais como tradição e sofisticação.

#### 8.5. Plano de ação

Com o objetivo de fazer cumprir os objetivos agregados ao projeto, mais especificamente ao plano de marketing, serão trabalhados de forma interligada componentes de comunicação *online* e *offline*. Estas duas vertentes combinadas uma com a outra, irão permitir o arranque do projeto e de forma concertada permitir ao público-alvo tomar conhecimento do serviço prestado.



Após o ato constitutivo da sociedade, do arranque da página *web* e do estabelecimento da loja *online* começará uma intensa mas coordenada atividade de comunicação e publicidade.

Na componente *online*, na qual também se enquadra o sítio e a loja, serão iniciadas atividades intensas de marketing digital, promovendo a adequada otimização para os motores de busca, por forma a incrementar a promoção do serviço e após o lançamento da App potenciar a sua utilização enquanto ferramenta de marketing.

Por sua vez, na variante *offline* será iniciado o processo de desenvolvimento de parcerias com *hostels*, hotéis e outros operadores da cidade de Lisboa por forma a potenciar o número de potenciais clientes. Desenvolver e incentivar a utilização de *vouchers* nas parcerias conquistadas implementando materiais de comunicação nestes parceiros.

Promover de forma parcimoniosa a utilização de materiais de comunicação, implementando cartazes em Mupi, em zonas de elevado tráfego pedonal que estejam enquadradas em gares de transportes públicos, monumentos e museus.

#### 8.6. Budget

Por forma a construir o orçamento de marketing (Anexo V) para o primeiro ano de laboração definiu-se como objetivo atingir um volume de faturação que corresponda pelo menos a 40% do que foi apurado no ano de 2013 pela *Mr.Friend Tours and Travel* (Anexo VI) e que 25% desse valor seja atingido através dos parceiros conquistados. Tem-se este operador como referência, pelo facto de este ser, entre os operadores analisados, aquele que pratica preços aproximadamente idênticos aos definidos e que tem uma operação que cobre sensivelmente o mesmo território.

Para definir o perfil de sazonalidade e combatê-la, recorreu-se às taxas de ocupação da hotelaria em Lisboa (2014) encontrando-se os períodos de janeiro a abril e de novembro e dezembro de 2016 como os mais sensíveis. Para construir o orçamento para campanhas de combate à sazonalidade assumiu-se como pressuposto, e de forma conservadora, que os meses com maior efeito de sazonalidade negativa sejam aproximadamente 1/4 (25%) dos meses de atividade mais intensa.



## 8.7. Avaliação

Independentemente de todo o cuidado colocado na produção de um plano de *marketing*, deve ser sempre controlado, avaliado o seu cumprimento e efetuadas medidas corretivas caso sejam necessárias (Lindon *et al*, 2013). Decorrendo desta situação, ao longo da vigência do plano deverão ser controlados os seguintes parâmetros:

- Avaliar mensalmente os desvios existentes entre os objetivos definidos e os resultados efetivamente alcançados, definindo medidas corretivas;
- Controlar bimensalmente o nível de desempenho/retorno das parcerias;
- Avaliar trimestralmente o grau de satisfação apresentado pelos clientes;
- Avaliar trimestralmente o grau de satisfação dos parceiros;
- Controlar trimestralmente o nível de desempenho da equipa de acordo com os objetivos projetados;
- Avaliar trimestralmente a rendibilidade das atividades promocionais propostas;
- Analisar no final do 1º semestre os desvios existentes e o grau de cumprimento do plano, propondo medidas corretivas caso seja necessário;
- Analisar e avaliar, no final do ano, o desempenho do plano e propor medidas corretivas, caso estas se adequem.

## 9. Estrutura económica e financeira

Considerando a ideia de negócio previamente elencada é seguidamente apresentada a projeção económica e financeira, seguindo o enquadramento oferecido em Duarte *et al* (2012), na qual são considerados os investimentos necessários para a sua prossecução, tendo por base os pressupostos e linhas de financiamento associadas ao setor de atividade.

O arranque da atividade está previsto para janeiro de 2016 depois de efetuados os necessários investimentos após o segundo semestre de 2015, aproveitando o início do ano e um período de forte sazonalidade para focar e promover a negociação de parcerias com o intuito de potenciar a atividade.



## 9.1. Estimativa do volume de negócios

Para estimar o potencial de volume de negócios (VN) foi definido como objetivo de faturação (Quadro 16) a atingir um valor equivalente a 40% do volume faturado pela empresa concorrente mais direta. A *Mr.Friend Tours & Travel* é a empresa que mais se coaduna com o perfil de concorrente direta já que a sua atividade gravita aproximadamente na mesma área geográfica e pratica preços aproximados dos definidos como base para o desenvolvimento da atividade. A base de partida definida está associada ao potencial do mercado turístico, que se encontra em crescimento, ao modelo associado ao projeto, que não é replicado por nenhuma empresa concorrente, e assenta nas contas publicadas referentes ao ano de 2013 pela *Mr.Friend Tours & Travel*.

Considerando o crescimento do VN do setor do turismo (3%)<sup>8</sup> e o crescimento da procura na hotelaria (12.9%)<sup>9</sup> na área geográfica mais relevante (Lisboa) para o crescimento do projeto definiu-se também que para o ano de 2017 uma taxa de crescimento do VN de 6%, para 2018 um ligeiro incremento de 1 p.p. e para os anos remanescentes uma estabilização com uma taxa de 8%, tendo também em consideração o natural crescimento da quota de mercado.

Quadro 16 – Estimativa do volume de negócios (elaboração própria)

Volume de Negócios	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cientes nacionais	31 997	33 916	36 291	39 194	42 329	45 716
Cientes não nacionais	68 992	73 131	78 250	84 510	91 271	98 573
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>100 988</b>	<b>107 048</b>	<b>114 541</b>	<b>123 704</b>	<b>133 601</b>	<b>144 289</b>
IVA	7 359	7 801	8 347	9 015	9 736	10 515
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>108 348</b>	<b>114 848</b>	<b>122 888</b>	<b>132 719</b>	<b>143 336</b>	<b>154 803</b>

## 9.2. Estimativa de custos com fornecedores e serviços externos

A determinação dos custos com fornecedores e serviços externos (FSE) seguiu o enquadramento oferecido pelo estudo efetuado pelo BdP no qual está espelhado que, em média, os FSE representam 57% da estrutura de custos das empresas do Turismo. Admitindo-se a inexistência de resultados positivos no primeiro ano de atividade (0 €) correlacionou-se estes dois fatores para pressupor que os FSE potencialmente representariam, pelo menos, 57% do VN do primeiro ano de atividade, isto é, os FSE teriam de ser inferiores a 57 480 € para um VN potencial de 100 988 €, no primeiro ano.

<sup>8</sup> BdP – Análise do setor do turismo, Outubro 2014;

<sup>9</sup> Observatório do turismo de Lisboa – Análise, Janeiro 2015.



Tendo este enquadramento por base e considerando todos os FSE necessários ao desenvolvimento desta atividade de prestação de serviços estimou-se que os FSE (Quadro 17) para o primeiro ano seriam de 53 224 €, abaixo do teto máximo possível.

Quadro 17 – Estimativa dos FSE (elaboração própria)

FSE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL FSE	53 224	50 057	53 561	57 846	62 474	67 472
IVA	4 699	3 518	3 764	4 065	4 391	4 742
FSE + IVA	57 923	53 575	57 325	61 911	66 864	72 214

### 8.3. Estimativa de custos com pessoal

Os custos associados aos encargos remuneratórios com colaboradores a contratar serão, no primeiro ano, fonte importante de financiamento, devido ao recurso ao regime de estágios profissionais para a contratação, permitindo a obtenção de um subsídio de apoio à contratação estimado em 10 877 €. A política remuneratória prevista para os promotores é de 800 € mensais e no que respeita ao vencimento base de um colaborador será 650 €, valor claramente acima do salário mínimo nacional e que visa a valorização do colaborador e do trabalho por este desenvolvido.

### 8.4. Estimativa do investimento

O investimento é fundamental no início da atividade e compreende investimentos em ativos fixos tangíveis, ativos intangíveis e do fundo de maneio necessário para o desenrolar das operações.

#### 8.4.1. Estimativa do investimento em ativos

Para o desenrolar da atividade será efetuado investimento em ativos fixos tangíveis (Quadro 18). Enquadra-se neste investimento a aquisição de uma viatura, de marca Mercedes-Benz ou equivalente, com nove lugares, fundamental para que o natural desenvolvimento do projeto não esteja totalmente dependente da disponibilidade de viaturas em qualquer dos parceiros de negócio (*rent-a-car*) identificados, estando a opção por uma viatura desta marca ou tipologia enquadrada no perfil existente nas frotas das empresas concorrentes. É também considerado como ativo fixo tangível o investimento em material administrativo e de comunicações. No capítulo do ativo intangível é



contabilizado, seguindo o enquadramento da IAS 38, o custo associado com o processo de execução e programação da aplicação móvel fundamental no apoio e desenvolvimento do negócio.

Quadro 18 – Estimativa do investimento em ativos (elaboração própria)

Investimento	2016
Activos fixos tangíveis	
Equipamento de Transporte	20 020
Equipamento Administrativo	1 404
Total Activos Fixos Tangíveis	21 424
Activos Intangíveis	
Programas de computador	6 000
Total Activos Intangíveis	6 000
Total Investimento	27 424

#### 8.4.2. Estimativa do fundo de maneo necessário (FMN)

O fundo de maneo necessário será fortemente influenciado pelos prazos médios de recebimento (PMR) que influenciaram a conta de clientes. Os PMR e os prazos médios de pagamentos (PMP) indicados pela central de balanços do BdP são 30 dias e 56 dias, em média, para o setor do turismo em geral, não havendo um valor médio para cada uma das áreas específicas deste setor. No entanto, para este caso em concreto, o PMR será 0 dias considerando que os serviços serão pagos antecipadamente (parcial ou totalmente) ou no dia em que serão prestados. Já no que respeita PMP o valor médio de 56 dias será mantido observando que os prazos de pagamento dos fornecedores de FSE podem ser negociados, sendo esse um valor a atingir.

A reserva de segurança de tesouraria será a única rubrica no quadrante das necessidades de fundo de maneo e foi definida como equivalente ao VN de 10 dias, este facto fará com que exista um desinvestimento em fundo de maneo, tornando-se o FMN (Quadro 19) fonte de financiamento do *cash flow* de exploração.



### Quadro 19 – Estimativa do FMN (elaboração própria)

Fundo de Maneio necessário	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria*	2 805	2 974	3 182	3 436	3 711	4 008
<b>TOTAL</b>	<b>2 805</b>	<b>2 974</b>	<b>3 182</b>	<b>3 436</b>	<b>3 711</b>	<b>4 008</b>
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	9 010	8 334	8 917	9 631	10 401	11 233
Estado	2 080	2 785	2 877	2 986	3 103	3 227
<b>TOTAL</b>	<b>11 090</b>	<b>11 119</b>	<b>11 795</b>	<b>12 617</b>	<b>13 504</b>	<b>14 460</b>
Fundo Maneio Necessário	-8 284	-8 146	-8 613	-9 181	-9 793	-10 452
Investimento em Fundo de Maneio	-8 284	139	-467	-568	-612	-660

\* Considera-se como Reserva de Segurança de Tesouraria o equivalente ao VN de 10 dias.

### 8.5. Estimativa das fontes de financiamento

O financiamento associado ao projeto tem três origens fundamentais (Quadro 20). Uma fonte de financiamento primária, relativa aos promotores, que irá financiar através do capital social um montante de 20 000 €, relativo a duas quotas equitativas de 10 000 €. Num segundo patamar de financiamento, através de capital alheio, encontra-se um empréstimo, de médio longo prazo junto da Caixa Geral de Depósitos, recorrendo à linha de crédito de apoio à qualificação da oferta para empresas do sector do turismo desenvolvida em parceria por esta instituição financeira e o Turismo de Portugal, e que visa apoiar o arranque da atividade. Por último, o recurso a estágios profissionais irá originar a entrada de recursos associados a este mecanismo, no que respeita ao primeiro ano, e os recursos libertados pela atividade através dos meios libertos serão uma importante fonte de financiamento próprio ao longo do período em análise.

### Quadro 20 – Estimativa das fontes de financiamento (elaboração própria)

Fontes de Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos	1 306	3 350	5 934	9 114	11 399	15 217
Capital	20 000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	15 000					
Subsídios	10 877					
<b>TOTAL</b>	<b>47 183</b>	<b>3 350</b>	<b>5 934</b>	<b>9 114</b>	<b>11 399</b>	<b>15 217</b>



## 8.6. Demonstrações Financeiras Previsionais

As Demonstrações Financeiras (Quadros 21 e 22) são documentos fundamentais para aferir o potencial de criação de valor e compreensão da situação económica que uma empresa detém em determinado momento (Duarte *et al*, 2012). Neste quadro e considerando este caso em particular, permite compreender o potencial do projeto permitindo uma melhor perceção do valor gerado e da posição económico financeira do projeto no período em equação.

Quadro 21 – Demonstração de Resultados Previsional (elaboração própria)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	100 988	107 048	114 541	123 704	133 601	144 289
Fornecimento e serviços externos	53 224	50 057	53 561	57 846	62 474	67 472
Gastos com o pessoal	47 821	54 322	54 865	55 414	55 968	56 528
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-56	2 668	6 115	10 444	15 159	20 289
Gastos/reversões de depreciação e amortização	5 394	5 394	5 394	5 124	119	
EBIT (Resultado Operacional)	-5 450	-2 726	721	5 321	15 040	20 289
Juros e rendimentos similares obtidos	369	380	449	583	787	1 024
Juros e gastos similares suportados	661	661	595	529	463	397
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-5 742	-3 007	575	5 375	15 365	20 917
Imposto sobre o rendimento do período					3 141	5 229
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-5 742	-3 007	575	5 375	12 223	15 688

Quadro 22 – Balanço Previsional (elaboração própria)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO</b>						
Activo Não Corrente	22 030	16 636	11 242	6 119	6 000	6 000
Activos fixos tangíveis	16 030	10 636	5 242	119	0	0
Activos Intangíveis	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Activo corrente	29 195	30 112	35 256	45 076	59 946	77 178
Caixa e depósitos bancários	29 195	30 112	35 256	45 076	59 946	77 178
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>51 225</b>	<b>46 748</b>	<b>46 498</b>	<b>51 195</b>	<b>65 946</b>	<b>83 178</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Reservas		-5 742	-8 748	-8 174	-2 799	9 424
Outras variações no capital próprio	10 877	10 877	10 877	10 877	10 877	10 877
Resultado líquido do período	-5 742	-3 007	575	5 375	12 223	15 688
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>25 135</b>	<b>22 129</b>	<b>22 703</b>	<b>28 078</b>	<b>40 301</b>	<b>55 989</b>
<b>PASSIVO</b>						
Passivo não corrente	15 000	13 500	12 000	10 500	9 000	7 500
Financiamentos obtidos	15 000	13 500	12 000	10 500	9 000	7 500
Passivo corrente	11 090	11 119	11 795	12 617	16 645	19 690
Fornecedores	9 010	8 334	8 917	9 631	10 401	11 233
Estado e Outros Entes Públicos	2 080	2 785	2 877	2 986	6 244	8 456
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>26 090</b>	<b>24 619</b>	<b>23 795</b>	<b>23 117</b>	<b>25 645</b>	<b>27 190</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>51 225</b>	<b>46 748</b>	<b>46 498</b>	<b>51 195</b>	<b>65 946</b>	<b>83 178</b>



## 8.7. Viabilidade económica e financeira

Para a tomada de uma decisão estruturada e competente é fundamental compreender as relações entre as demais rubricas associadas à atividade. De modo que seja possível esta decisão é preciso avaliar e compreender os indicadores económicos e financeiros, ter uma perceção do valor e retorno associado ao projeto e conhecer quais as variáveis mais sensíveis desta empreitada.

### 8.7.1. Indicadores económicos e financeiros

A análise dos indicadores económicos e financeiros (Quadro 23) associados a um plano de negócios são fundamentais para uma correta avaliação da sua condição, por forma a aferir da sua viabilidade e potencial crescimento (Silva *et al*, 2013). Para Silva (2010) estes visam facultar informação complementar aos valores absolutos, que têm evidente utilidade para a análise.

Nos indicadores económicos associados ao projeto verifica-se uma progressão estável da rentabilidade líquida das vendas ao longo do tempo, alinhada com o crescimento do VN e com a melhoria dos resultados após os dois primeiros anos de atividade.

Quadro 23 – Indicadores (elaboração própria)

Quadro de Indicadores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Crescimento do Negócio		6%	7%	8%	8%	8%
Rentabilidade Líquida das vendas	-6%	-3%	1%	4%	9%	11%
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Return On Assets (ROA)	-9,85%	-6,87%	2,46%	9,68%	22,33%	24,22%
Margem Operacional Líquida	-5%	-3%	1%	4%	11%	14%
Rotação do Activo	1,97	2,29	2,46	2,42	2,03	1,73
Return On Equity (ROE)	-23%	-14%	3%	19%	30%	28%
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomia Financeira	49%	47%	49%	55%	61%	67%
Solvabilidade Total	196%	190%	195%	221%	257%	306%
Debt to Equity (D/E)	1,04	1,11	1,05	0,82	0,64	0,49
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Geral	2,63	2,71	2,99	3,57	3,60	3,92
Liquidez Reduzida	2,63	2,71	2,99	3,57	3,60	3,92
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Bruta de Contribuição (€)	70 604	74 840	80 079	86 485	93 404	100 876
Grau de Alavanca Operacional	-12,95	-27,46	111,13	16,25	6,21	4,97
Grau de Alavanca Financeira	0,95	0,91	1,25	0,99	0,98	0,97
Ponto Crítico (€)	108 784	110 946	113 510	116 094	112 088	115 268



No que respeita ao peso dos resultados operacionais sobre o ativo (ROA) é negativo nos primeiros anos (-9.85%; -6.87%) mas avançando no tempo estabiliza nos dois últimos anos em análise. O comportamento da ROA, apesar de ser negativo nos primeiros anos reflexo do início de atividade, acaba por estabilizar graças a um aumento da margem operacional líquida. Após 2018 o EBITDA já suporta os encargos o que promoverá um resultado líquido positivo no período. Inclusivamente a partir deste período, a empresa apresenta meios libertos de exploração capazes de fazer face aos encargos financeiros do endividamento.

Os indicadores financeiros mostram que existe uma autonomia financeira próxima dos 50% e com tendência para melhorar, ao longo do período, financiando o ativo através de capitais próprios, em concordância com a solvabilidade total que identifica a capacidade do projeto solver os seus passivos através do ativo. A cobertura de encargos financeiros, apesar de muito negativa nos primeiros 2 anos, face ao início da atividade, revela posteriormente melhoria significativa. Os indicadores de liquidez revelam a existência de capacidade financeira para fazer face às responsabilidades, isto é, o ativo corrente é suficiente para responder às responsabilidades correntes, mostrando-se desta forma um certo equilíbrio financeiro na empresa com o decorrer do tempo.

Considerando os indicadores de risco de negócio verifica-se que a margem bruta tem um comportamento crescente, em linha com o VN, e que irá influenciar positivamente o grau de alavancagem operacional (GAO) nos últimos anos em estudo. Em 2018 o GAO apresenta valores muito elevados por força dos custos fixos e principalmente com o impacto das amortizações do investimento em ativo fixo, mas irá tornar-se progressivamente mais baixo, reflexo de uma estrutura de custos fixos menos pesada. No que respeita ao grau de alavancagem financeira (GAF) temos um comportamento negativo nos 3 primeiros anos devido à contração do empréstimo nesse período, com o conseqüente peso dos encargos financeiros. Por último, no que respeita ao ponto crítico das vendas é crescente e é fortemente influenciado pelos custos fixos associados ao projeto já que o rácio da margem bruta de contribuição tem um comportamento constante ao longo do tempo.

#### 8.7.2. Avaliação do projeto

Para Esperança *et al* (2010), a noção de valor, numa perspetiva de geração de rendimento, corresponde aos “excedentes monetários suscetíveis de serem gerados no futuro” no momento atual, na qual a soma dos *cash flows* positivos serão superiores ao



total de *cash flows* negativos. Considerando esta noção e tendo por base que o valor atual líquido (VAL) assenta na “comparação dos *cash flows* gerados por um projeto com o capital investido” (Barros, 2002) verifica-se que numa perspetiva de perpetuidade (Quadro 24) do projeto o VAL é mais vantajoso para o projeto (213 921 €) do que para o investidor (191 132 €). Assumindo, no entanto a possibilidade de descontinuação do projeto, terminando-o ao fim de 5 anos, a situação inverte-se sendo mais vantajosa na perspetiva de investimento (30 742 €) do que na perspetiva de projeto (25 791 €).

De salientar que para a determinação do VAL, na perspetiva de projeto, é utilizado o custo médio ponderado do capital (WACC) apoiado no modelo CAPM. O modelo CAPM “modeliza o comportamento do acionista na avaliação que este faz dos ativos e qual a rendibilidade a que aspira” (Neves, 2012). Para permitir a sua determinação recorreu-se ao último leilão de OT a 10 anos promovido pelo IGCP, por forma a obter a taxa associada a ativos sem risco, e aos dados fornecidos pela plataforma Damodaran *Online* onde estão presentes o prémio de risco do mercado português e o Beta ( $\beta$ ) para as empresas equivalentes.

Na ótica de investimento considera-se para determinação do fator de atualização a taxa associada ao juro de ativos sem risco e a componente de prémio de risco do mercado. Na determinação do valor residual associado com a descontinuidade do projeto é desconsiderada a componente associada ao FMN. Há, ao longo do período em análise, um desinvestimento nesta rubrica que funciona como fonte de financiamento dos *cash flows* de exploração.

Uma outra etapa de avaliação rege-se pela análise da taxa interna de rendibilidade (TIR) que corresponde a uma taxa de atualização/rendibilidade, que parte dos fluxos previstos, e torna o VAL nulo, isto é, o fluxos acumulados, ao longo do período, são iguais ao capital investido (Soares *et al*, 2012). Neste caso e analisando os dados obtidos verifica-se que, considerando as perspetivas de perpetuidade e descontinuação, a ótica do projeto é a que apresenta taxas de rendibilidade com uma maior razoabilidade.

Como fator de avaliação encontra-se ainda o *pay back period* que compreende o período necessário para que os *cash flows* recuperem o capital investido (Cebola, 2011), momento em que os *cash flows* acumulados transitam de valores negativos para positivos. Avaliando os dados, verificamos que a ótica do projeto é a que apresenta resultados mais ponderados com um *pay back* de 4 anos, em ambos os enquadramentos, em contraste com a ótica de investimento (2 anos).



Quadro 24 – Avaliação do projeto (elaboração própria)

Perpetuidade					
Na perspectiva do Investidor			Na perspectiva do Projeto		
VAL (€)	TIR	Pay Back (Anos)	VAL (€)	TIR	Pay Back (Anos)
191 132	138,96%	2	213 921	73,75%	4
Descontinuidade no final de 5 anos					
Na perspectiva do Investidor			Na perspectiva do Projeto		
VAL (€)	TIR	Pay Back (Anos)	VAL (€)	TIR	Pay Back (Anos)
30 742	106,05%	2	25 791	36,12%	4

## 8.7.3. Análise de sensibilidade

Estando qualquer projeto sujeito a fatores de incerteza e dúvida é aconselhável perceber o que alterações aos pressupostos assumidos na criação de um projeto podem provocar neste. A promoção de uma análise de sensibilidade que “consiste na determinação dos efeitos que uma certa variação dos valores de uma variável podem ter sobre o VAL, mantendo-se para todas as variáveis os valores inicialmente estimados (*ceteris paribus*)” (Esperança *et al*, 2010).

Quadro 25 – Análise de sensibilidade (elaboração própria)

Perpetuidade							
		Na perspectiva do Investidor			Na perspectiva do Projeto		
		VAL (€)	TIR	Pay Back (Anos)	VAL (€)	TIR	Pay Back (Anos)
Cenário Base		191 132	138,96%	2	213 921	73,75%	4
Redução do VN	5%	104 089	65,40%	5	137 320	49,22%	6
	10%	16 687	17,77%	6	-400	8,69%	6
Aumento dos custos com FSE	5%	152 504	99,39%	3	178 788	62,85%	4
	10%	113 876	73,17%	5	145 287	52,46%	5
Aumento dos custos com Capital Alheio ML Prazo		183 146	120,80%	3	191 950	72,36%	4
Descontinuidade no final de 5 anos							
		Na perspectiva do Investidor			Na perspectiva do Projeto		
		VAL (€)	TIR	Pay Back (Anos)	VAL (€)	TIR	Pay Back (Anos)
Cenário Base		30 742	106,05%	2	25 791	36,12%	4
Redução do VN	5%	7 457	21,01%	5	2 187	7,84%	5
	10%	-16 187	-21,68%	6	-21 417	-17,68%	6
Aumento dos custos com FSE	5%	20 629	58,61%	3	15 535	23,32%	4
	10%	10 516	28,87%	5	5 280	11,38%	5
Aumento dos custos com Capital Alheio ML Prazo		27 669	83,91%	3	25 791	36,12%	4



Considerando este princípio, a promoção desta análise (Quadro 25) permite verificar que este projeto reage melhor a alterações de variáveis associadas com os custos do que com o VN sendo a perspetiva do investidor numa ótica de perpetuidade a que melhor comportamento revela nos testes promovidos. No enquadramento oposto verifica-se que uma quebra de 10% do VN previsto provoca resultados muito negativos, sendo esta uma limitação significativa a ter em consideração.

## 8.8. Conclusões

Considerando os resultados obtidos, assumindo as potenciais limitações inerentes a qualquer projeto e aceites no prémio de risco de mercado (Damodaran, 2015), verifica-se que a perspetiva de investimento, quer na ótica de perpetuidade quer na de descontinuação, é a que apresenta melhores indicadores.

Tendo exclusivamente por base uma perspetiva de liquidação do projeto, no final de 5 anos, verifica-se um resultado francamente positivo no cenário base, na perspetiva do investidor, com um VAL 30 702 € associada a uma TIR de 106.05% para um *pay back* ao fim de 2 anos.

Qualquer novo projeto é fundamental para a economia, de um modo geral, representa no fundo, um processo de renovação do tecido económico e tem um potencial de inovação de conceitos e práticas. Apesar da tipologia do serviço base não ser nova, a sua combinação com as TIC vai permitir uma nova experiência ao turista, permitindo usufruir do património visitado de forma mais completa, informada e dinâmica.

A interação com as redes sociais, partilhando as suas experiências, divulgando o património sem intervenção institucional mas ainda assim mantendo a integridade histórica fundamental, irá permitir um reflexo positivo a médio e longo prazo na economia local e regional. A partilha destas experiências, de um modo mais “pessoal”, através da App associada a este projeto, tem o potencial de despertar a atenção, das pessoas inseridas nos círculos sociais de quem partilha, para áreas do território fora dos grandes centros dinamizadores do turismo na atualidade (Lisboa, Porto).

Esta divulgação irá potenciar o interesse turístico por novos espaços do território português introduzindo, na economia local e regional, um incremento do fluxo turístico aumentando conseqüentemente as receitas da hotelaria, da restauração e demais intervenientes no mercado turístico.



Em suma, este projeto para além da vertente económica, fundamental para recuperar o investimento e construir valor para os promotores, tem um impacto potencial na economia que não é desprezível. O valor económico e cultural extravasa o próprio projeto, potencialmente incrementando a atividade económica das áreas alvo da atividade da *Heritage Tours*.

## 10. Ponderação Final

Um plano de negócios bem estruturado é uma ferramenta fundamental para empreendedores, gestores e investidores. A sua correção e adequação ao objetivo a que se propõe, criação de uma nova empresa ou reestruturação de uma já existente, permite a obtenção de forma clara, estruturada e inequívoca de informações fundamentais para determinar o potencial de sucesso ou de risco inerente a este.

Quando aplicado ao desenvolvimento de um novo empreendimento, o plano de negócios revela-se. Oferece ao empreendedor uma perspetiva global e de mercado, que muitas vezes não é percebida na sua totalidade. Esta é normalmente a primeira imagem concreta que se obtém do mercado alvo e, conseqüentemente, é um primeiro patamar na determinação do potencial de negócio permitindo a sua correta produção.

Uma outra perspetiva do plano de negócios é aquela que este oferece ao gestor. Um plano bem elaborado permite que este tenha uma adequada perceção dos fluxos, das necessidades e dos recursos disponíveis. Compreendendo os dados obtidos neste documento pode reajustar a alocação de recursos, de modo a extrair da atividade o valor fundamental, para poder fazer face aos investimentos efetuados.

Para o investidor, este documento oferece um olhar aprofundado do potencial de negócio, dos riscos associados e da remuneração oferecida ao capital investido. Os dados adquiridos no plano de negócios dão-lhe uma perceção aproximada dos riscos que corre ao investir, do valor, da rendibilidade e do *pay back period* associado a esse mesmo investimento, conferindo-lhe uma base de decisão estruturada.

No que a este projeto diz respeito, devem ser reconhecidas limitações associadas aos pressupostos assumidos na produção da estrutura económica e financeira. Estes foram adotados assumindo uma perspetiva conservadora por forma a minimizar qualquer tipo de distorção dos dados obtidos. Apesar desta limitação, o plano elaborado foi sempre executado tentando cumprir com todos os requisitos relacionados com a produção deste



tipo de documento, procurando oferecer uma imagem, o mais aproximada possível, do potencial de negócio proposto.



## Bibliografia

- Abranja, N., Alcântara, A. A, Braga, C. N., Marques, A. P., Nunes, R. 2012. Gestão de agências de viagem e turismo, Lidel;
- Aernoud, R. 2004. “Incubators: Tool for Entrepreneurship?”, *Small Business Economics* 23, 127–135;
- Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública – IGCP, “Resultado do leilão de Obrigações de Tesouro (OT) do dia 25 de fevereiro de 2015”. Disponível em: <http://www.igcp.pt/gca/index.php?id=1489> (Acedido em Abril de 2015);
- Arezki, R., Cherif, R., & Piotrowski, J. 2009. Tourism specialization and economic development: Evidence from the UNESCO World Heritage List. IMF Working Paper 09/176;
- Banco de Portugal, Boletim Estatístico – Janeiro de 2014. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/BEAnteriores/Lists/FolderDeListaComLinks/Attachments/163/BEJan14.pdf> (acedido em Janeiro de 2015);
- Banco de Portugal, Estudos da Central de Balanços “Estudo 17 – Análise do setor do Turismo”, Outubro de 2014. Disponível em: [http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalanços/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB\\_17\\_2014.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalanços/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB_17_2014.pdf) (acedido em Novembro de 2014);
- Barros, H. 2002. Análise de projetos de Investimento, Edições Silabo 4ª ed.;
- Barros, C. 2007. Avaliação Financeira de Projetos de Investimento, Escolar editora
- Bogdan, R., Biklen, S. 1994. Investigação qualitativa em educação, Porto Editora;
- Brinckmann, J., Grichnik, D., Kapsa, D. 2010. “Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms”. *Journal of Business Venturing* 25, 24-40;



Cebola, A. 2011; Projectos de Investimento de Pequenas e Médias Empresas: Elaboração e Análise, Edições Sílabo;

Comissão Nacional da UNESCO – Portugal 2014. Estudo sobre o valor económico da ligação as redes da UNESCO em Portugal. Disponível em: [https://www.unescoportugal.mne.pt/images/Comunica%C3%A7%C3%A3o/relatorio\\_cnu\\_final\\_04.pdf](https://www.unescoportugal.mne.pt/images/Comunica%C3%A7%C3%A3o/relatorio_cnu_final_04.pdf) (Acedido em Julho de 2015);

Conselho Nacional da Educação. “Estado da Educação 2013. A qualificação dos Portugueses”. Disponível em: <http://www.cnedu.pt/content/noticias/CNE/Estado-da-Educacao-2013-online-VF.pdf> (acedido em Outubro de 2014);

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A., Gomes, J.F.S. 2012. Manual de Gestao de Pessoas e do Capital Humano, Edições Sílabo 2ª ed-2ªImp;

Damodaran, A. 2015. “Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications – The 2015 Edition”. Stern School of Business. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2581517](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2581517) (Acedido em Abril de 2015);

Damodaran Online, “Data: Current” (2015). Disponível em: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar> (Acedido em Abril de 2015);

Dantas, J. 2013. Inovação e Marketing em Serviços, Lidel;

Esperança, J. P., Carlos D. 2012. Empreendedorismo e Planeamento Financeiro- Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas, Edições Sílabo 1ª ed.;

Ferreira, M. P., Santos, J. C., Serra, F. R. 2008. Ser Empreendedor: pensar, criar, moldar a nova empresa, Edições Silabo 1ª ed.;

Ferreira, M. P., Reis, N. R., Serra, F. R. 2009. Marketing para empreendedores e pequenas empresas, Lidel;



Hanson, D., Grimmer, M. 2007. “The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002”, European Journal of Marketing, 41 (1/2), 58-70;

Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. 2008 Entrepreneurship, Mcgraw-Hill 7ª ed.;

Instituto Nacional de Estatística, “Estatísticas do turismo – 2013”, Edição de 2014.  
Disponível em:  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=210766790&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210766790&PUBLICACOESmodo=2) (Acedido em Outubro de 2014);

Instituto Nacional de Propriedade Industrial, “Serviços”. Disponível em:  
<http://marcasepatentes.pt/index.php?section=1> (Acedido em Outubro de 2014);

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy, Printice Hall 7ª ed.;

Koller, T.; Goedhart, M., David, W. 2010. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, University Edition, McKinsey & Company Inc. 5ªed.;

Lendrevie, J., De Baynast, A., Dionisio, P., Rodrigues, J.V., Emprim, C. 2010. Publicitor, D. Quixote 7ª ed.;

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionisio, P., Rodrigues, J. V. 2013. Mercator XXI teoria e prática do marketing, D. Quixote 15ª ed.;

Logo Garden, “Free logo design online”. Disponível em: <http://www.logogarden.com/> (Acedido em Fevereiro de 2015);

Lopes, Luis F. D., “Estatística e qualidade & Produtividade, Cálculo do tamanho de amostra”: Disponível em: <http://felipelopes.com/CalculoAmostra.php> (acedido em Setembro de 2014);

Marques, V. 2014. Marketing digital 360, Conjuntura Actual Editora;

Megre, L. 2013. Análise de Projetos de Investimento – Uma perspetiva económica, Sílabo;



Neves, J.C., 2012. Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada de Gestão, Texto Editores 6ª ed.;

Observatório do Turismo de Lisboa, “Barómetro do turismo de Lisboa”, Janeiro de 2014. Disponível em: <http://www.visitlisboa.com/getdoc/64b7694d-0a50-4bb5-92b3-c859d13ae732/RTL121-OBS.aspx> (acedido em Setembro de 2014);

Observatório do Turismo de Lisboa, “Barómetro do turismo de Lisboa”, Janeiro de 2015. Disponível em: <http://www.visitlisboa.com/getdoc/e03938d1-8d59-4be7-ba20-57f7ff22f970/RTL133-OBS.aspx> (Acedido em Março de 2015);

Observatório do Turismo de Lisboa, Inquérito às Actividades dos Turistas e Informação 2013, 2014. Disponível em: <http://www.visitlisboa.com/getdoc/f34a9e91-84e1-4c3b-905c-0b373ac02bfe/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-%282%29.aspx> (acedido em Julho 2014);

Observatório do Turismo de Lisboa, Inquérito a Passageiros de Cruzeiro 2013, Lisboa 2014. Disponível em: [http://www.visitlisboa.com/getdoc/aa4dfcbf-31cd-4280-b5d7-6c542400b551/Inquerito-a-Passageiros-de-Cruzeiros\\_2013.aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/aa4dfcbf-31cd-4280-b5d7-6c542400b551/Inquerito-a-Passageiros-de-Cruzeiros_2013.aspx) (acedido em Julho 2014);

Organização Mundial de Turismo, Tourism towards 2030, Gyeongju, Coreia do Sul, 2011. Disponível em: [http://dtxtg4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_2030\\_ga\\_2011\\_korea\\_1.pdf](http://dtxtg4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea_1.pdf) (acedido em Novembro de 2014);

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation, Wiley;

Pablo-Romero, M. P., Molina, J. A., 2013. Tourism and economic growth: A review of empirical literature. Tourism Management Perspectives 8, 28-41;

Pita Fernández, S, Pértegas Díaz, S. 2002. “Investigación cuantitativa y cualitativa”, Cad Aten Primaria; 9: 76-78;

Poria, Y., Reichel, A., Cohen, R., 2013. Tourists perceptions of World Heritage Site and its designation. Tourism Management 35, 272-274;



Portal da empresa, “Criação da Empresa”. Disponível em: <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/FerramentasdeApoio/Guiao/#{6D56B4DE-C7D2-41B0-9666-5D89AB648598}> (Acedido em Outubro de 2014);

PWC Portugal, “Desafios do Turismo em Portugal 2014”, 2014. Disponível em: [http://www.pwc.pt/pt\\_PT/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc\\_desafios\\_do\\_turismo.pdf](http://www.pwc.pt/pt_PT/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf) (acedido em Outubro de 2014);

Racius, Informações empresariais *online*. Disponível em: <https://www.racius.com> (acedido em Janeiro de 2015);

Silva, E. 2014. O cálculo do Risco em Projetos de Investimento, Vida económica;

Silva, E., Queirós, M. 2011. Gestão Financeira: Análise de Investimentos, Porto, Vida Económica 2ª ed..

Silva, E.S. 2010. Gestão Financeira – Análise de Fluxos Financeiros, Vida Económica 4ª ed.;

Silva, E.S., Monteiro, F. 2013. Empreendedorismo e Plano de Negócios, Vida Económica;

Soares, I. Moreira, J.; Pinho, C. e Couto, J. 2012. Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projectos, Edições Sílabo;

Startup Lisboa – Incubadora de empresas. Disponível em: <http://startupilisboa.com/> (Acedido em Outubro de 2014);

Su, Y., Lin, H. 2014. “Analysis of international tourist arrivals worldwide: The role of world heritage sites”. Tourism Management;

The Boston Consulting Group 2014. “Travel Goes Mobile” Disponível em: [https://www.bcgperspectives.com/Images/Travel\\_Goes\\_Mobile\\_Jun\\_2014\\_tcm80-164012.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/Travel_Goes_Mobile_Jun_2014_tcm80-164012.pdf) (acedido em Outubro de 2014).



Thomas, D.R. 2006. "A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data", *American Journal of Evaluation*, 27(2): 237-246.

Tocquer, G., Zins, M. 2004. *Marketing do Turismo*, Instituto Piaget;

Turismo de Portugal, "Plano estratégico nacional do turismo". Disponível em: [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/pol%C3%ADtica%20estrat%C3%A9gicas/Documents/PENT\\_04Out\\_WEB.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/pol%C3%ADtica%20estrat%C3%A9gicas/Documents/PENT_04Out_WEB.pdf) (acedido em Outubro de 2014);

Visual Ly, "*Color psychology in logo design*". Disponível em: <http://visual.ly/color-psychology-logo-design> (Acedido em Fevereiro de 2015);

Yang, C., Lin, H.; Han, C. 2010. Analysis of international tourist arrivals in China: The role of World Heritage Sites. *Tourism Management* 31, 827-837.

# Anexos

Anexo I .....	1
Anexo II .....	9
Anexo III .....	17
Anexo IV .....	21
Anexo V .....	29
Anexo VI .....	31

# Anexo I

(Curriculum Vitae)



## Europass-Curriculum Vitae

### Informação pessoal


Apelido(s) / Nome(s) próprio(s) **Vieira Ferrão Fernandes, Edgar Filipe**

Morada(s) Morada 1  
Rua dos Brasileiros nº 8, 3000, Coimbra, Portugal

Morada 2  
Estrada do Barreiro nº2, 2300, Tomar, Portugal

Telemóvel 960304360

Correio eletrónico [efvffernandes@gmail.com](mailto:efvffernandes@gmail.com)

 [pt.linkedin.com/in/efvffernandes/](https://pt.linkedin.com/in/efvffernandes/)

Nacionalidade Portuguesa

Data de nascimento 28.07.1978

Sexo Masculino

### Experiência profissional

Datas Desde Dezembro de 2013

Função ou cargo ocupado **Gestor de Clientes**

Principais atividades e responsabilidades Responsável pelo acompanhamento comercial, faturação, cobranças, coordenação logística, negociação/ implementação de campanhas de Marketing e Merchandising bem como prospeção de novos clientes no Canal HORECA Organizado.

Nome do empregador Coca-Cola Iberian Partners

Tipo de empresa ou sector Produção e comercialização de Refrigerantes, sector alimentar.

Datas	15 de Janeiro de 2007 a Novembro de 2013
Função ou cargo ocupado	<b>Merchandiser</b>
Principais atividades e responsabilidades	Responsável pela gestão/negociação de visibilidade da marca e implementação de campanhas de Marketing e Merchandising no Canal Moderno.
Nome do empregador	Coca-Cola Iberian Partners
Tipo de empresa ou sector	Produção e comercialização de Refrigerantes, sector alimentar.
Datas	01 de Maio de 2006 a 11 de Janeiro de 2007
Função ou cargo ocupado	<b>Empregado de Balcão</b>
Principais atividades e responsabilidades	Atendimento ao público. Responsável pelo fecho de caixa assim como por zelar pela correta abertura e encerramento do estabelecimento.
Nome do empregador	“Gelataria Ice.it”, Fórum Coimbra
Tipo de empresa ou sector	Restauração

### **Formação académica**

Datas	A finalizar em 2015
Designação da qualificação atribuída	Mestrado em Gestão Empresarial – a elaborar projeto final, tendo já atingido nível de equivalência a pós-graduação.
Principais disciplinas e competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Comercial e Marketing;</li> <li>• Gestão de Pessoas e de Equipas;</li> <li>• Inovação e Criatividade;</li> <li>• Estratégia e Competitividade Organizacional.</li> </ul>
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, do Instituto Politécnico de Coimbra
Datas	Finalizado em Julho de 2012
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Contabilidade e Auditoria, ramo de Fiscalidade.
Principais disciplinas e competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade Financeira e de Gestão;</li> <li>• Gestão de Empresas;</li> <li>• Gestão e Análise Financeira;</li> <li>• Direito do Trabalho e Fiscalidade.</li> </ul>
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, do Instituto Politécnico de Coimbra

**Aptidões e competências pessoais**

Língua materna Português

Outra língua

Autoavaliação

Nível europeu (\*)

Inglês

Compreensão				Conversaço				Escrita	
Compreensão oral		Leitura		Interaço oral		Produoço oral			
C2	Utilizador Experiente	C2	Utilizador Experiente	B2	Utilizador Independente	B2	Utilizador Independente	B1	Utilizador Independente

(\*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

Aptidões e competências sociais

Boa capacidade de adaptaço

Espírito de equipa

Aptidões e competências de organizaço

Capacidade de organizaço

Boa capacidade de gestão do tempo

Aptidões e competências informáticas

Domínio de:

MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook);

PHC Advanced;

IBM SPSS Statistics;

Eviews;

LimeSurvey.

(Competências reforçadas e/ou adquiridas no âmbito da Licenciatura em Contabilidade e Auditoria e do Mestrado em Gestão Empresarial)

Carta de conduço

Carta de conduço Categoria B



## Europass curriculum vitae Informação pessoal

Apelido(s) - Nome(s) **Ana Catarina de Serra Martinho**  
Morada(1) Praceta Artur Pereira, N.º 2 2.ªA, 2825-426, Santo António da Caparica, Portugal  
Morada(2) Rua dos Combatentes – 2260-154 Madeiras Telemóvel: 966738446  
Vila Nova Barquinha  
Correio(s) electrónico(s) [acsmartinho@gmail.com](mailto:acsmartinho@gmail.com)  
Nacionalidade(s) Portuguesa  
Data de nascimento 09 Julho 1977  
Sexo Feminino  
Estado Civil Casada

## Experiência profissional

Datas **Abril de 2014 (a decorrer)**  
Função ou cargo ocupado **Marketing Comunicação e Imagem.**  
Principais atividades e responsabilidades Responsável por todos os suporte de comunicação da FAJUDIS. Criação e participação em projetos e atividades organizados pela FAJUDIS. Preparação de candidaturas a projetos de financiamento europeu.  
Nome e endereço do empregador **FAJUDIS – Federação da Associações Juvenis do Distrito de Santarém**  
Tipo de empresa ou sector

Datas **Março de 2006 a Junho 2013**  
Função ou cargo ocupado **Marketing Manager - Responsável de Comunicação e Imagem.**  
Principais atividades e responsabilidades  
- Responsável criativa por todos os suportes de comunicação da EDISOFT e das empresas do Pólo Tecnológico da Defesa.  
- Responsável pela elaboração e criação de todos os elementos gráficos e promocionais, tais como: publicidades, folhetos, brochura, CDs e DVD's, *Roll Ups*, cartazes, brindes, vídeos, animações web, entre outros;  
- Organização, coordenação e desenvolvimento de Comunicação, Marketing, eventos e exposições das empresas do Pólo Tecnológico (nacionais e internacionais).

Nome e endereço do empregador **EDISOFT – Empresa de Serviços desenvolvimento de Software, S.A.**  
Rua Quinta dos Medronheiros – Lazarim, 2826-801 Caparica, Portugal.  
Tipo de empresa ou sector Empresa de Aeronáutica e de Desenvolvimento de Software

Datas **2004 - 2006**  
Função ou cargo ocupado **Designer de Produto e de Desenvolvimento, Responsável de Marketing Comunicação e Imagem**  
Principais actividades e responsabilidades  
- Responsável pela criação de elementos gráficos e interactivos tais como, layout's gráficos de projectos, publicidades, painéis de comunicação, edição de vídeo e áudio, outros.  
- Responsável pela criação e implementação de novos meios de Comunicação e imagem.

Nome e endereço do empregador **Empordef – Tecnologias de Informação** - (Grupo EMPORDEF)  
Rua Quinta dos Medronheiros – Lazarim, 2826-801 Caparica, Portugal.

Tipo de empresa ou sector Empresa de Simulação Aeronáutica e Novas Tecnologias

Datas **2001 - 2003**

Função ou cargo ocupado **Formador(a)**

Principais actividades e responsabilidades Dar a conhecer os programas Photoshop7 e Macromedia Flash 5 aos alunos e professores da Escola Superior de Educação de Coimbra.

Nome e endereço do empregador Escola Superior de Educação de Coimbra  
Praça Heróis do Ultramar - Solum, 3030-329 Coimbra, Portugal.

Tipo de empresa ou sector Instituição Universitária.

Datas **1999 - 2001**

Função ou cargo ocupado **Agente para as Novas Tecnologias de Informação**

Principais actividades e responsabilidades Obter conhecimentos didácticos e tecnológicos de formação e interacção nas novas Tecnologias de Informação. Formação em desenvolvimento de plataformas de E-Learning.

Nome e endereço do empregador FDTI – Fundação para a Divulgação das Tecnologias de Informação  
Largo 1º de Dezembro, 2260-403 Vila Nova da Barquinha, Portugal.

Tipo de empresa ou sector Fundação Estatal de Formação e divulgação de Novas Tecnologias.

## **Formação académica e profissional**

Datas **2013 (a decorrer)**

Designação do certificado ou diploma atribuído **Master em Marketing e Comunicação Digital**

Nome e tipo da organização de ensino ou formação **IMF – Business School**  
[www.imf-formacion.com](http://www.imf-formacion.com)

Classificação obtida a nível nacional **A decorrer**

Datas **2001 - 2005**

Designação do certificado ou diploma atribuído **Licenciatura em Comunicação, Design e Multimédia**

Principais disciplinas/competências profissionais  
Disciplinas:  
- Produção e Edição de Imagem Fotográfica; Comunicação Gráfica e Infografia; Produção de Imagem Videográfica; Sistemas Distribuídos Multimédia; Desenvolvimento de Sistemas Multimédia; Tratamento e Edição Áudio; Produção e Edição de Vídeo Digital; Projeto Multimédia.

### **Saída/Competências profissionais**

- Diretor gráfico e de produção de vídeo e imagem;
- Gestor de Sistemas de Informação;
- Gestor de Edição e Produção Gráfica, Multimédia e Audiovisual;
- Produtor de Sistemas de Ensino à Distância.

Nome e tipo da organização de ensino ou formação **Escola Superior de Educação de Coimbra (IPC)**

Classificação obtida a nível nacional 13 Valores

Datas **2012**

Designação da qualificação atribuída **Curso de Espanhol Intensivo Nível A1**

Nome e tipo da organização de **Instituto Iberico de Linguas**

ensino ou formação

Rua Eça de Queiroz, n.º 11, R/c esq. 1050-096 Lisboa

Datas

2011

Designação da qualificação atribuída

**Micro MBA - Gestão Empresarial (e-learning)**

Nome e tipo da organização de ensino ou formação

**Capacidade Lógica**

Rua Oliveira Martins, n.º 4, 1.ºdto, 2810-109 Feijó, PORTUGAL

Datas

2011

Designação da qualificação atribuída

**Joomla e Dreamweaver CS5**

Nome e tipo da organização de ensino ou formação

**FrenetikPolis**

Rua Dona Estefânia n.º 157 5ºDtº, 1000 Lisboa

Datas

2009

Designação da qualificação atribuída

**Formação em ActionScritp 3 e InDesign**

Nome e tipo da organização de ensino ou formação

**Creative Station**

Parque Das Nações, Edifício Mar do Oriente  
Alameda dos Oceanos, Lote 1.07 . 1P 1.1, 1998-010 Lisboa, PORTUGAL

Datas

2008

Designação da qualificação atribuída

**Formação Illustrator Cs3**

Nome e tipo da organização de ensino ou formação

Creative Station

Rua do Bojador - Parque das Nações, Edifício FII Pavilhão 2, Piso 1  
1998-010

Datas

2007

Designação da qualificação atribuída

**Gestão Profissional de Projectos – Técnicas e Metodologias de Marketing de Serviços,**  
VANTAGEM+ Consultores de Formação Empresas

Nome e tipo da organização de ensino ou formação

Rua Carlos Mardel, 49 - 4º 1900-117 Lisboa, Portugal

### **Aptidões e competências pessoais**

Língua(s) materna(s)

**Português**

Outra(s) língua(s)

*to-avaliação*

*Nível europeu (\*)*

**Inglês**

**Espanhol**

Aptidões e competências sociais

Compreender		Falar		Escrever	
Compreensão oral	Leitura	Interacção oral	Produção oral		
B 2 Independente	B 2 Independente	B 1 Independente	B 1 Independente	B 1 Independente	
A 1 Elementar	A 1 Elementar	A 1 Elementar	A 1 Elementar	A 1 Elementar	

- Competições desportivas de Voleibol entre os anos de 1991 e 1999;
- Organização de Formações, Colóquios Universitários e Eventos;
- Dirigente associativo entre 2001-2004;
- Membro de Assembleia de Representantes e de Associações Culturais;

Aptidões e competências informáticas

- Bons conhecimentos de ambiente **Windows e Apple/Macintosh**;
- Bons conhecimentos em **Photoshop, Illustrator, Indesign, Flash, Premier Pro, Sony Vegas Professional, Imovie, Final Cut**, entre outras ferramentas de edição de imagem, vídeo e áudio;
- Bons conhecimentos de **WebDesign** (Html e Css), **CMS** (Microweber) e **E-MailMarketing** (MailShimp)
- Relativos conhecimentos de CMS (Joomla, PrestaShop, Wordpress... outros)

Aptidões e competências artísticas	- Relativos conhecimentos em: Fireworks, Dreamweaver, QuarkXPress.
Outras aptidões e competências	Fotografia, Design Gráfico, Multimédia, Vídeo e outras.
Carta(s) de condução	- Formação; Práticas desportivas e Sociais Categoria B desde: 01-09-1997

**Anexos** Todos Relacionados

# Anexo II

(Inquéritos)

## Hostel

Neste conjunto de perguntas procuramos obter uma caracterização dos turistas hospedados nos Hostel de Lisboa bem como a perspetiva destes sobre os seus hóspedes.

**Em termos de género, qual o género que se hospeda maioritariamente no Hostel? \***

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Funcionário' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

**Em que grupo etário se enquadra a maioria dos turistas hospedados? \***

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Funcionário' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- 18 aos 25 anos
- 26 aos 35 anos
- 36 aos 45 anos
- mais de 46 anos

**De que zona do mundo são maioritariamente originários o hospedes do Hostel? \***

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Funcionário' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- União Europeia
- Europa Ocidental
- Europa de leste
- América latina
- América do norte
- Ásia
- África
- PALOP

**Em média, quantas noites permanecem por estadia os hóspedes do Hostel? \*****Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Funcionário' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- 1 noite
- 2 noites
- 3 noites
- 4 ou mais noites

**Quais os principais motivos alegados pelos turistas para efetuarem a visita? \*****Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Funcionário' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- Cultura (música/dança/artesanato)
- Desporto
- Museus
- Monumentos
- Oferta noturna
- Descanso
- Gastronomia

**Qual o grau de adesão demonstrado pelos turistas a novas propostas ou a novos serviços turísticos? (Considerando 1 como um grau baixo e 5 como um grau alto) \*****Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Funcionário' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

- |                                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Grau de adesão a novas propostas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Turista

Neste grupo de questões procura-se caracterizar o turista que seleciona os Hostels como lugar de estadia, a sua predisposição para conhecer locais classificados assim como a sua vontade para aceder a novos serviços.

### Qual o seu país de origem? \*

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- África do Sul
- Alemanha
- Angola
- Argentina
- Arménia
- Austrália
- Áustria
- Bélgica
- Bielorrússia
- 10Bolívia
- Bósnia e Herzegovina
- Brasil
- Bulgária
- Canadá
- Chile
- China
- Chipre
- Colômbia
- Coreia do Sul
- Croácia
- Cuba
- Dinamarca
- Eslováquia
- Eslovénia
- Espanha
- Estados Unidos da América
- Estónia
- Finlândia
- França

- Geórgia
- Grécia
- Holanda
- Honduras
- Hong Kong
- Hungria
- Índia
- Irlanda
- Islândia
- Israel
- Itália
- Japão
- Jordânia
- Letónia
- Listenstaine
- Lituânia
- Luxemburgo
- Macau
- Macedónia
- Malta
- Marrocos
- México
- Moçambique
- Moldávia
- Mónaco
- Montenegro
- Noruega
- Nova Zelândia
- Paraguai
- Peru
- Polónia
- Portugal
- Reino Unido
- República Checa
- Roménia
- Rússia
- Sérvia
- Singapura
- Suécia

- Suíça
- Taiwan
- Turquia
- Ucrânia
- Uruguai
- Venezuela
- Outro

### Qual o seu género? \*

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

### Em que intervalo etário se situa a sua idade? \*

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- 18 aos 25 anos
- 26 aos 35 anos
- 36 aos 45 anos
- mais de 46 anos

### Quantas noites pretende ficar hospedado no Hostel? \*

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- 1 noite
- 2 noites
- 3 noites
- 4 ou mais noites

**Viaja em grupo ou sozinho? \*****Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Grupo
- Sozinho

**Dos seguintes itens, qual o grau de importância que cada um tem para si? (Considerando 1 como um grau baixo e 5 como um grau alto) \*****Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acessibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta turística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Que importância atribui aos seguintes critérios como fatores escolha de Lisboa como local para visitar? (Considerando 1 como um grau de importância baixa e 5 como um grau de importância alto) \*****Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Cultura (música/dança/artesanato)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desporto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monumentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta noturna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descanso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Qual o grau importância que atribui ao património classificado pela UNESCO como património da humanidade? (Considerando 1 como um grau de importância baixa e 5 como um grau de importância alto) \***

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Grau de importância do património classificado pela UNESCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seria interessante um serviço turístico que permitisse no período de um dia, a um baixo custo, conhecer 2 a 3 locais classificados pela UNESCO mantendo a sua estadia num Hostel de Lisboa? (Considerando 1 como muito pouco interessante e 5 como muito interessante) \***

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Grau de interesse do serviço turístico proposto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Classifique os seguintes itens, considerando quais os que complementam da melhor forma o serviço acima citado. (Considerando 1 como muito pouco complementar e 5 como muito complementar) \***

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Visita livre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visita guiada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artesanato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Tendo em consideração este tipo de serviço, qual o intervalo de preço que consideraria como adequado? \***

**Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:**

A resposta for 'Turista' na pergunta '1 [1\_1]' (Estamos perante um funcionário de um Hostel ou um turista hospedado num Hostel?)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Até 25€
- De 26€ a 50€
- De 51€ a 75€
- Mais de 76€

# Anexo III

(*Hostels* – Resultado das entrevistas)

# Hostels

## Resultados das entrevistas

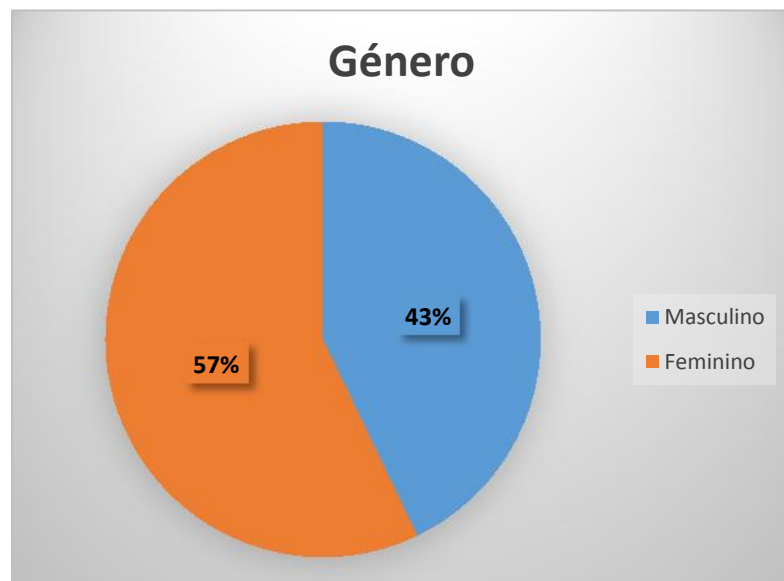
Cidade: Lisboa

Número de Hostels abordados: 15

Inquéritos elaborados a 24 de Agosto de 2013

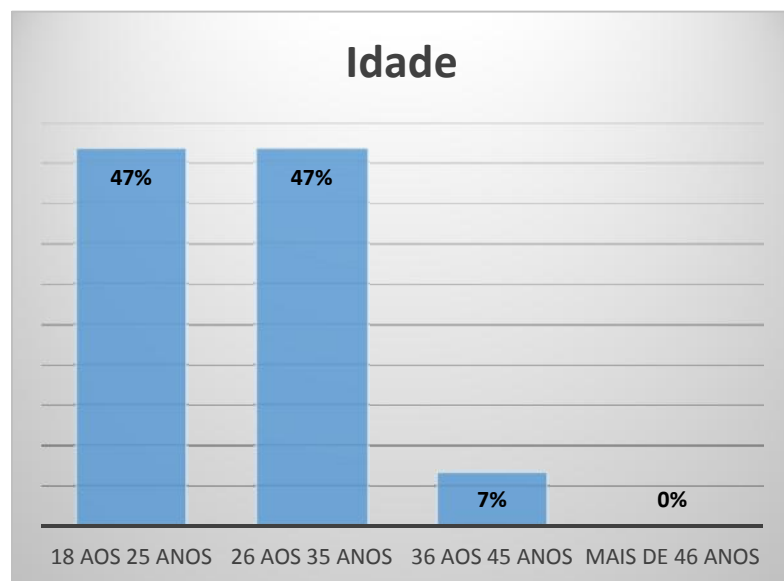
### Pergunta 1

Género	
Masculino	6
Feminino	8



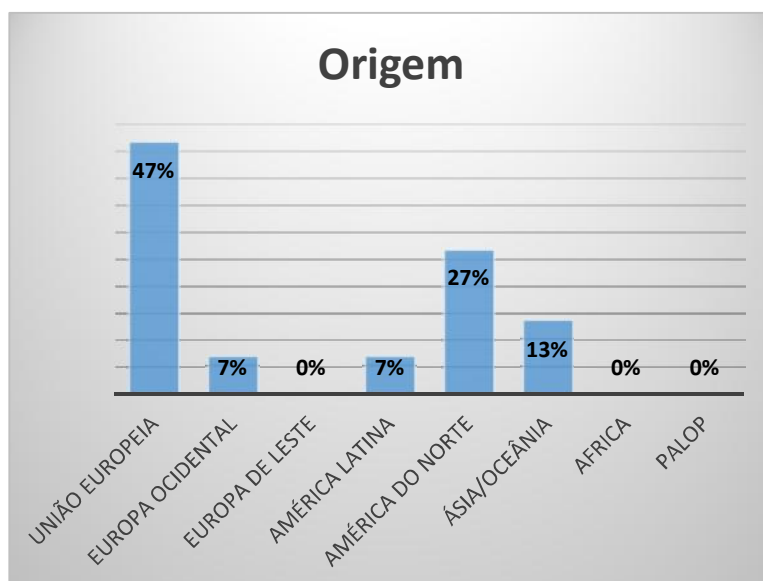
### Pergunta 2

Idade	
18 aos 25 anos	7
26 aos 35 anos	7
36 aos 45 anos	1
Mais de 46 anos	0



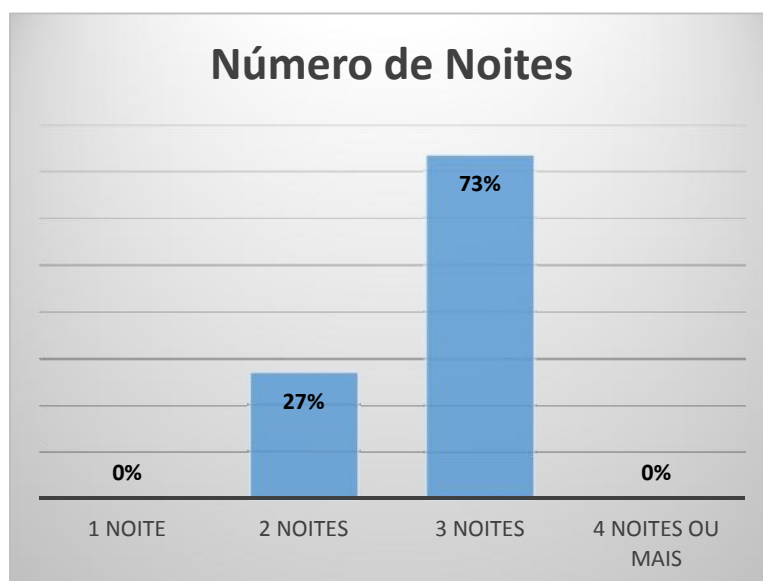
### Pergunta 3

Origem	
União Europeia	7
Europa Ocidental	1
Europa de leste	0
América latina	1
América do norte	4
Ásia/Oceânia	2
África	0
PALOP	0



### Pergunta 4

Número de noites	
1 noite	0
2 noites	4
3 noites	11
4 noites ou mais	0



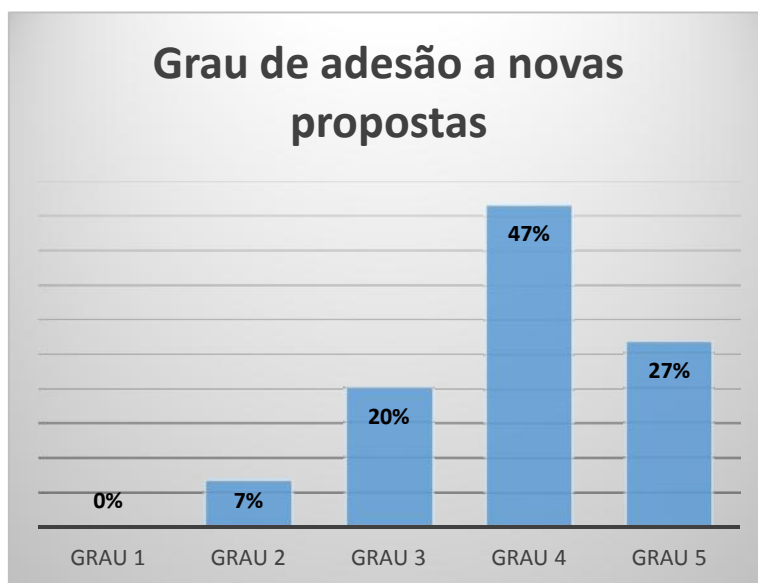
### Pergunta 5

Motivos para a visita	
Cultura	14
Desporto	1
Museus	14
Monumentos	14
Oferta Noturna	8
Descanso	8
gastronomia	5



### Pergunta 6

Grau de adesão a novas propostas	
Grau 1	0
Grau 2	1
Grau 3	3
Grau 4	7
Grau 5	4



# Anexo IV

(Turistas – Resultado das entrevistas)

# Turistas

## Resultados das entrevistas

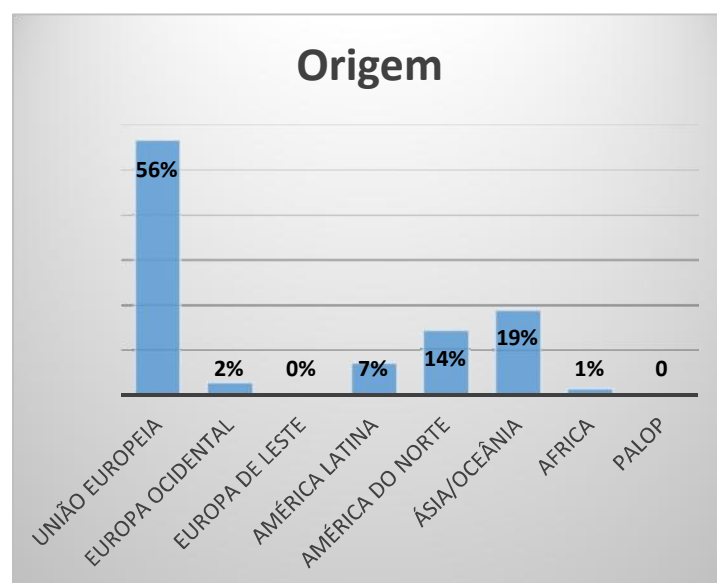
Cidade: Lisboa

Número de turistas entrevistados: 85

Inquéritos elaborados a 24 de Agosto de 2013

### Pergunta 1

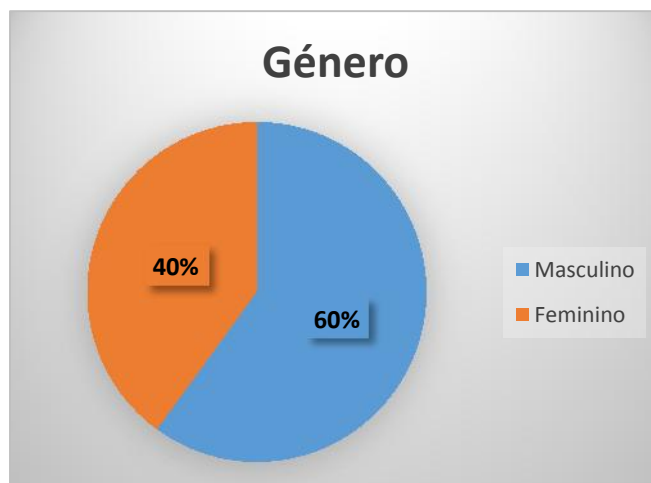
Origem	
União Europeia	48
Europa Ocidental	2
Europa de leste	0
América latina	6
América do norte	12
Ásia/Oceânia	16
Africa	1
PALOP	0



País de origem			
Alemanha	10	Suécia	1
Áustria	2	Suíça	2
Bélgica	1	Canadá	8
Dinamarca	3	Estados Unidos da América	4
Espanha	4	África do Sul	1
França	6	Austrália	4
Grécia	1	Coreia do Sul	5
Holanda	7	Japão	1
Hungria	1	Nova Zelândia	3
Irlanda	1	Argentina	1
Itália	4	Brasil	2
Noruega	2	México	3
Reino Unido	5	Outro	3

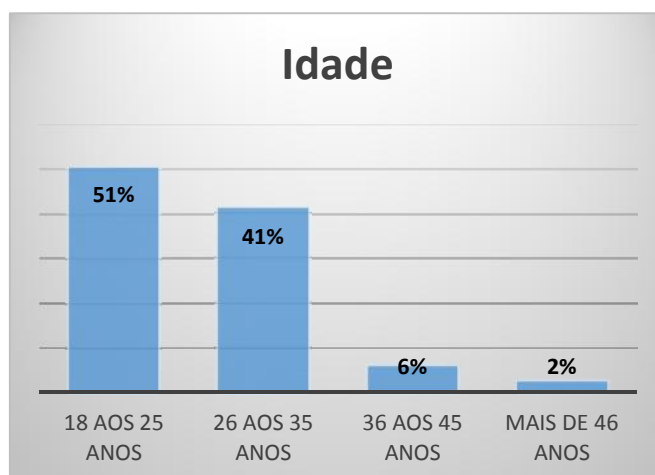
### Pergunta 2

Género	
Masculino	51
Feminino	34



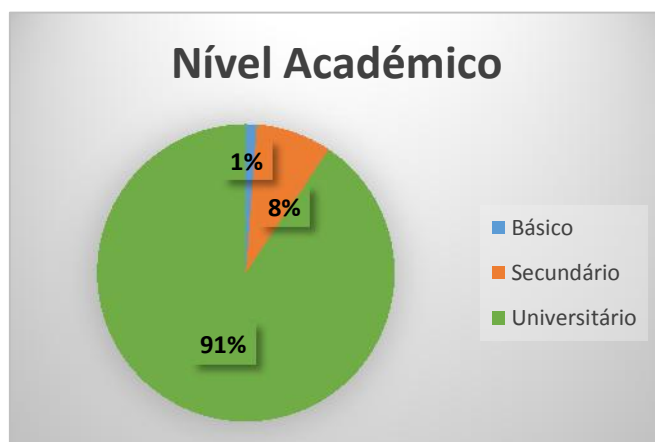
### Pergunta 3

Idade	
18 aos 25 anos	43
26 aos 35 anos	35
36 aos 45 anos	5
mais de 46 anos	2



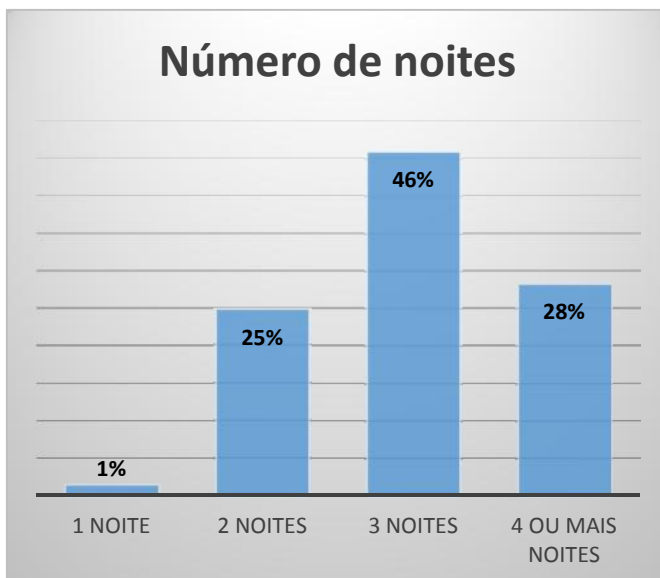
### Pergunta 4

Nível Académico	
Básico	1
Secundário	7
Universitário	77



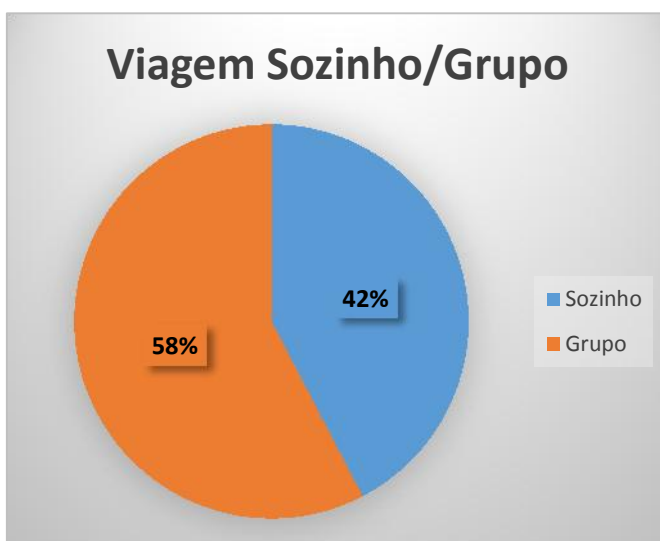
### Pergunta 5

Número de noites	
1 noite	1
2 noites	21
3 noites	39
4 ou mais noites	24



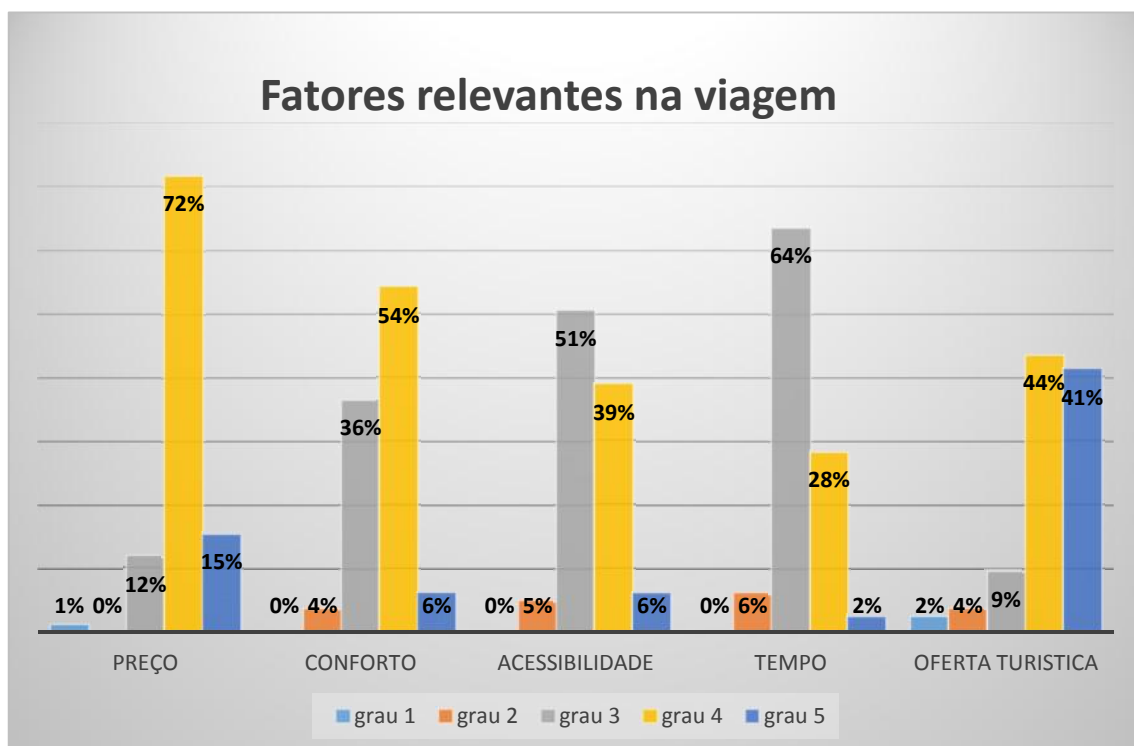
### Pergunta 6

Viagem Sozinho/Grupo	
Sozinho	36
Grupo	49



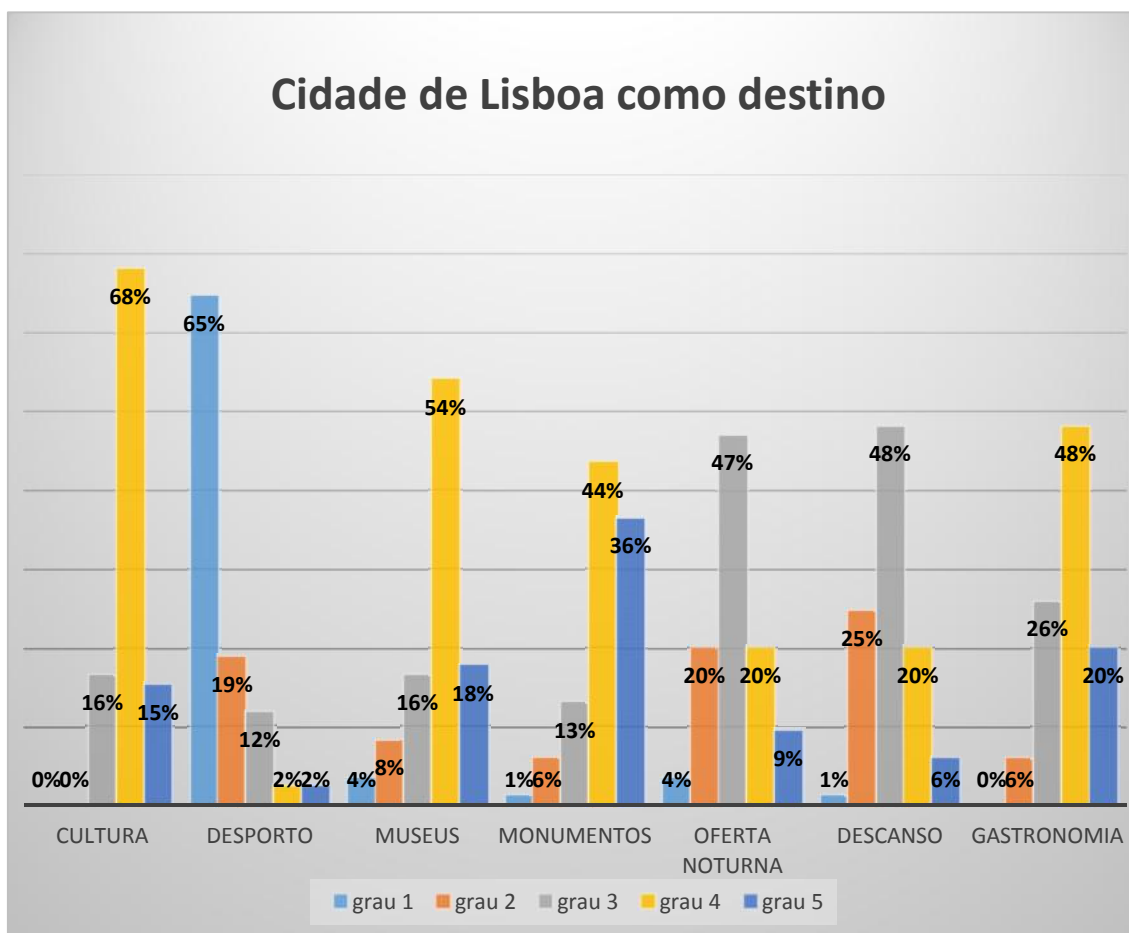
## Pergunta 7

Fatores relevantes na viagem					
Grau de importância	Preço	Conforto	Acessibilidade	Tempo	Oferta turística
Grau 1	1	0	0	0	2
Grau 2	0	3	4	5	3
Grau 3	10	31	43	54	8
Grau 4	61	46	33	24	37
Grau 5	13	5	5	2	35



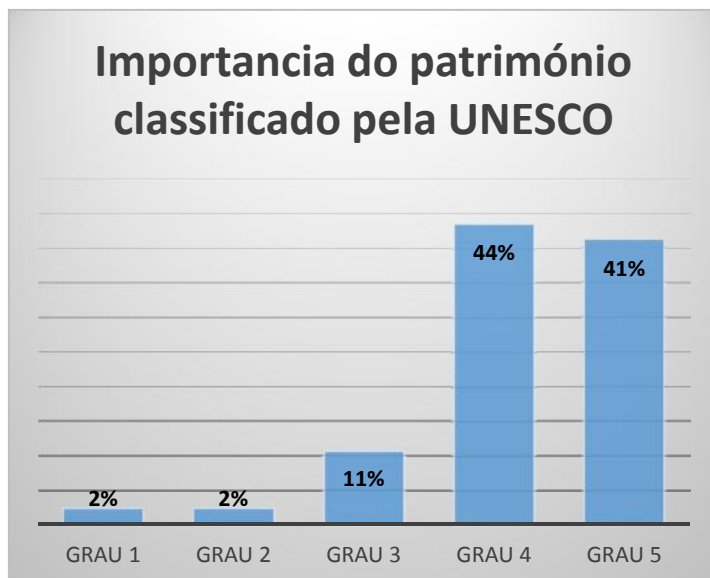
## Pergunta 8

Cidade de Lisboa como destino							
Grau de importância	Cultura	Desporto	Museus	Monumentos	Oferta noturna	Descanso	Gastronomia
Grau 1	0	55	3	1	3	1	0
Grau 2	0	16	7	5	17	21	5
Grau 3	14	10	14	11	40	41	22
Grau 4	58	2	46	37	17	17	41
Grau 5	13	2	15	31	8	5	17



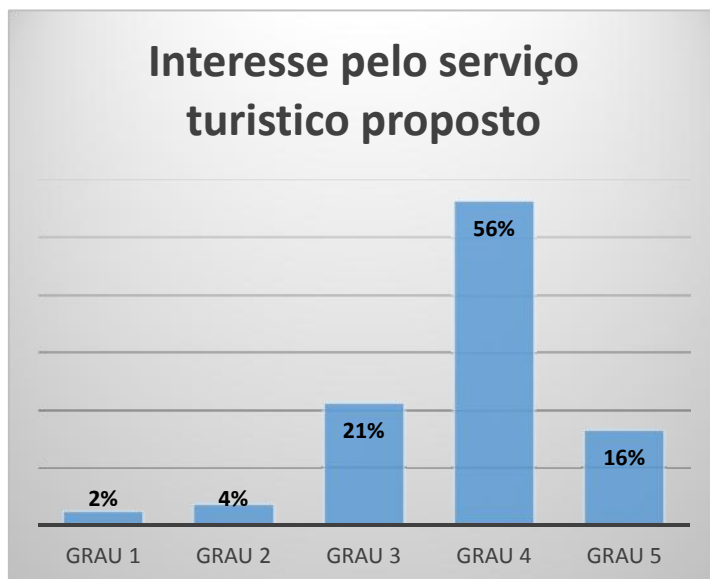
### Pergunta 9

Importância do património classificado pela UNESCO	
Grau de importância	
Grau 1	2
Grau 2	2
Grau 3	9
Grau 4	37
Grau 5	35



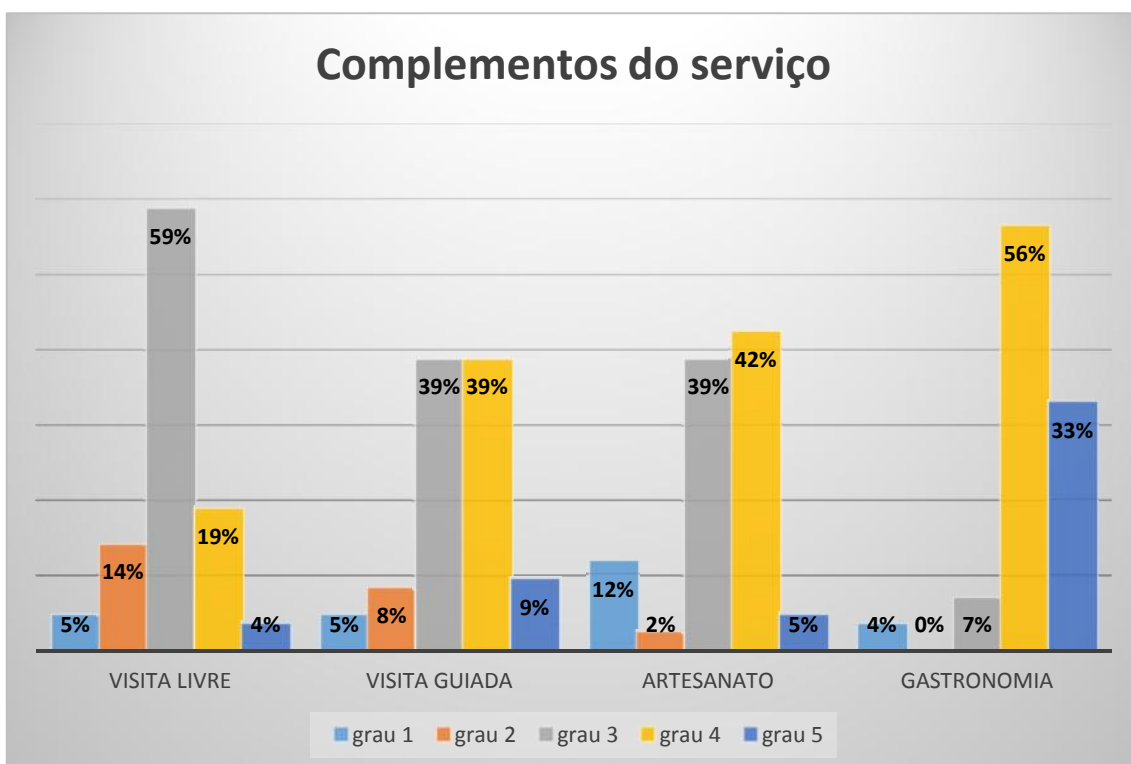
### Pergunta 10

Interesse pelo serviço turístico proposto	
Grau de importância	
Grau 1	2
Grau 2	3
Grau 3	18
Grau 4	48
Grau 5	14



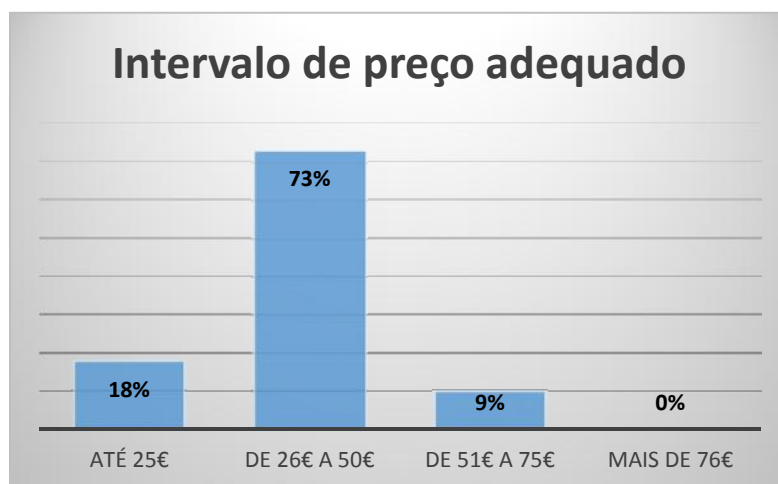
### Pergunta 11

Complementos do serviço				
Grau de importância	Visita livre	Visita guiada	Artesanato	Gastronomia
Grau 1	4	4	10	3
Grau 2	12	7	2	0
Grau 3	50	33	33	6
Grau 4	16	33	36	48
Grau 5	3	8	4	28



### Pergunta 12

Intervalo de preço adequado	
Até 25€	15
De 26€ a 50€	62
De 51€ a 75€	8
Mais de 76€	0



# Anexo V

Orçamento de Marketing

Budget (2016)			Período																								
			Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		
Atividade	Descrição	Custo	01a15	16a31	01a15	16a30	01a15	16a31	01a15	16a30	01a15	16a31	01a15	16a30	01a15	16a31	01a15	16a31	01a15	16a30	01a15	16a31	01a15	16a30	01a15	16a31	
Flyers	Materiais para publicitação, comunicação e informação dos serviços prestados	142,02 €																									
Cartazes		79,23 €																									
Standups		243,00 €																									
Cartazes/Mupi		2 418,20 €																									
Vouchers	Vouchers promocionais a entregar nos parceiros	26,29 €																									
Parcerias com operadores hoteleiros	Voucher com oferta de 5% de desconto caso o cliente seja conquistado através de um parceiro	1 423,71 €																									
Acções promocionais	Desconto de 5% (Combate à sazonalidade)	854,22 €																									
Publicidade	Campanhas institucionais e de promoção de marca visando a credibilização e reconhecimento público do projeto	6 100,00 €																									
<b>Total</b>		<b>11 286,67 €</b>																									

# Anexo VI

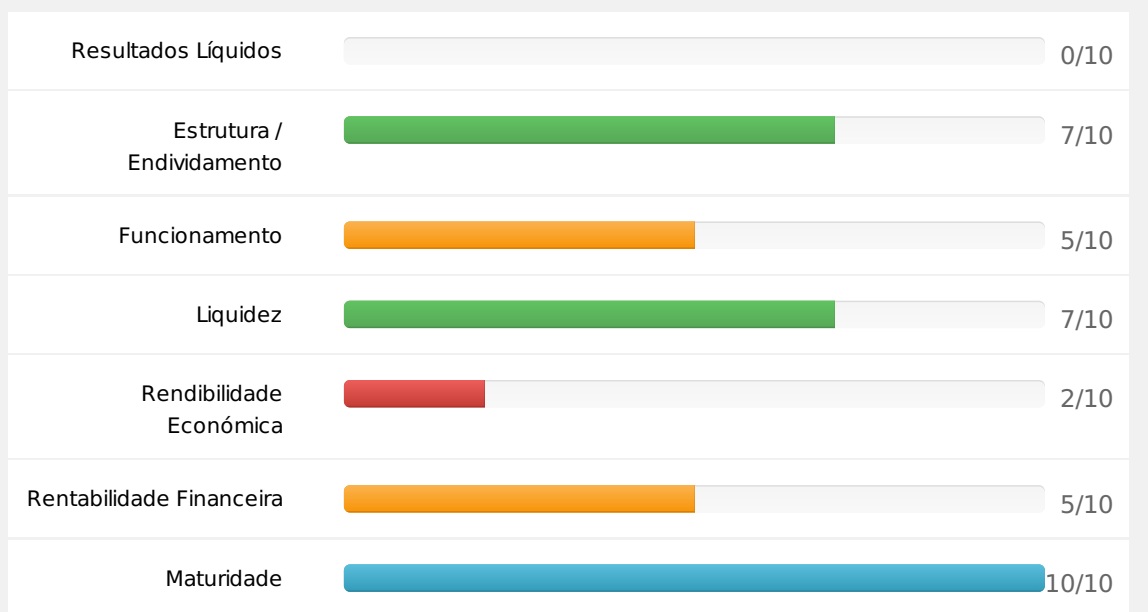
*(Mr. Friend Tours and Travel)*

## Rating Raciús - Indicadores da Empresa

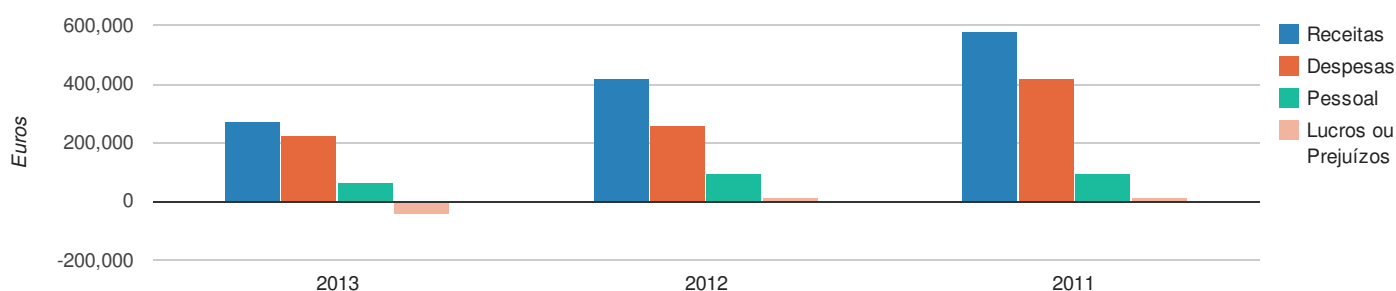


### Rating Raciús

O Rating é calculado pelo Raciús com base em vários indicadores, obtendo um resultado numa escala entre **5A** (positivo) e **F** (negativo).



## Análise Resumida - Receitas / Despesas / Lucros ou Prejuízos / Mercados

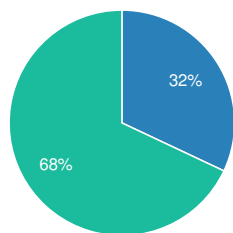


	2013	2012	2011
Receitas - Volume de Facturação	€ 270.504,46	€ 420.431,65	€ 577.691,73
Despesas - Custos e Perdas	€ 224.694,75	€ 255.457,19	€ 415.708,81
Pessoal - Remunerações e Outros Gastos	€ 64.127,03	€ 94.054,01	€ 95.377,50
Lucros ou Prejuízos - Resultado Líquido do Exercício	€ -44.788,11	€ 11.109,61	€ 15.037,03

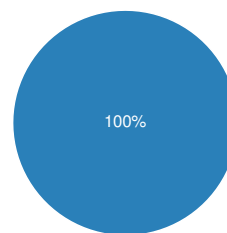
**Receitas 2013 - Mercado Nacional / Internacional**

**Despesas 2013 - Mercado Nacional / Internacional**



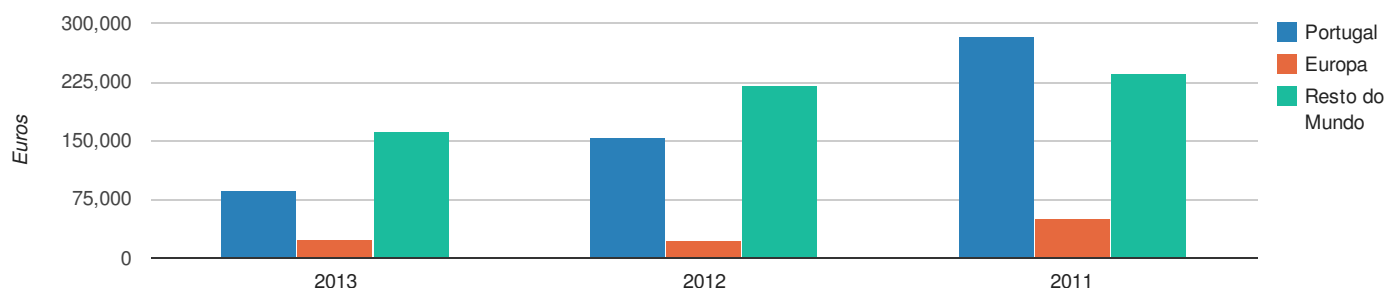


■ Mercado Nacional ■ Mercado Internacional



■ Mercado Nacional

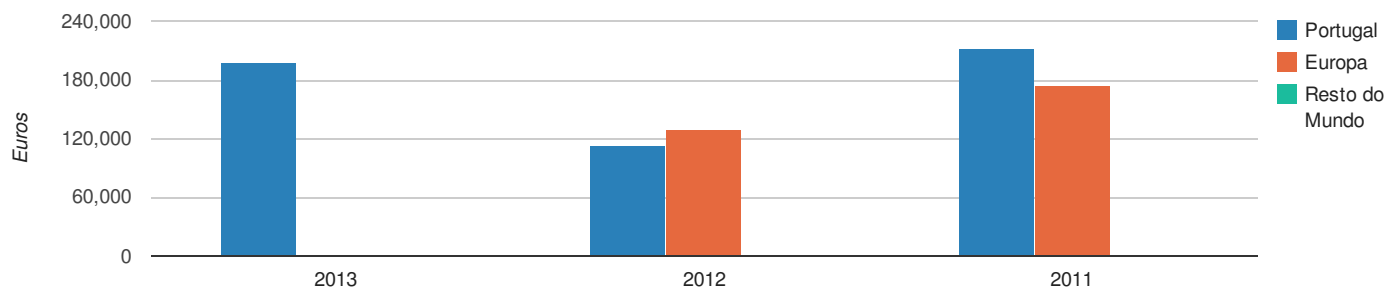
### Receitas / Volume de Faturação - Vendas e Prestação de Serviços



		2013	2012	2011
Vendas	Interno	-	-	-
	Comunitário	-	-	-
	Extra-Comunitário	-	-	-
	<b>Total</b>	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Prestação de Serviços	Interno	€ 85.705,40	€ 154.460,41	€ 282.598,89
	Comunitário	€ 23.734,84	€ 21.077,90	€ 50.307,67
	Extra-Comunitário	€ 161.064,22	€ 220.090,26	€ 235.866,31
	<b>Total</b>	€ 270.504,46	€ 395.628,57	€ 568.772,87
Outros Rendimentos e Ganhos		-	€ 24.803,08	€ 8.918,86
<b>Total</b>		<b>€ 270.504,46</b>	<b>€ 420.431,65</b>	<b>€ 577.691,73</b>

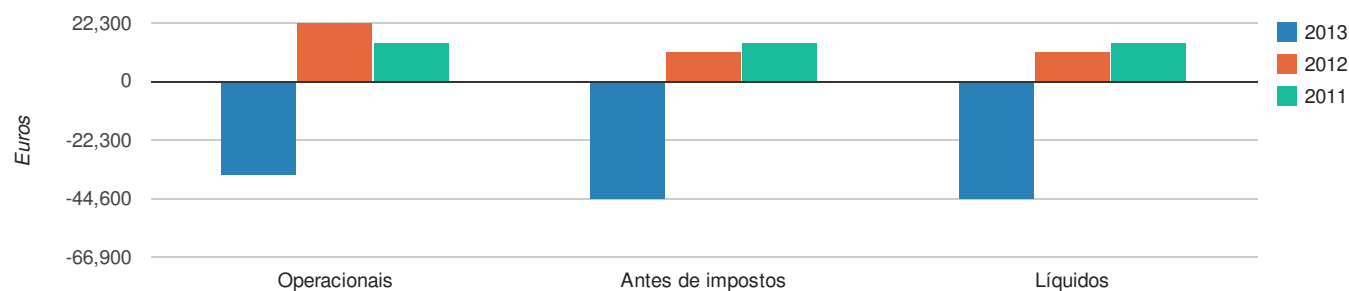


## Despesas / Custos - Compras Bens e Serviços

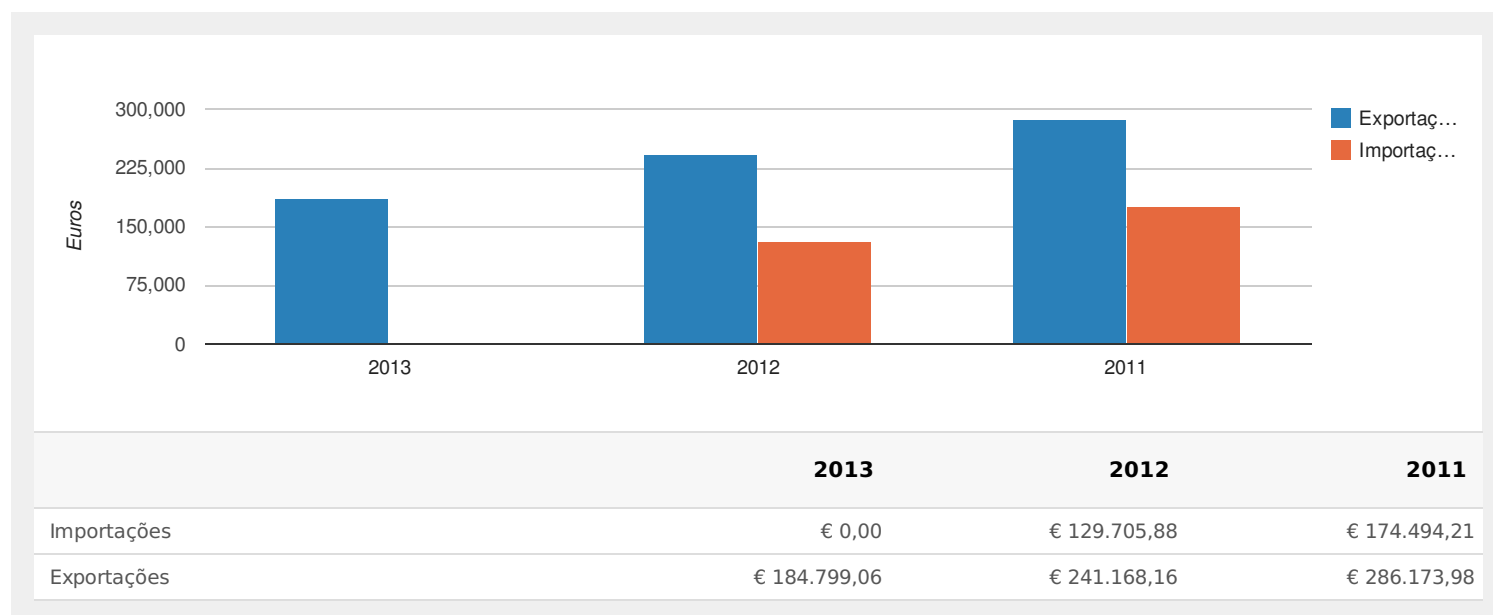


		2013	2012	2011
Compras de Bens	Interno	-	-	-
	Comunitário	-	-	-
	Extra-Comunitário	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 0,00</b>
Compra de Serviços	Interno	€ 198.176,87	€ 112.188,24	€ 212.000,82
	Comunitário	-	€ 129.705,88	€ 174.494,21
	Extra-Comunitário	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>€ 198.176,87</b>	<b>€ 241.894,12</b>	<b>€ 386.495,03</b>
Outros Gastos e Perdas		€ 26.517,88	€ 13.563,07	€ 29.213,78
<b>Total</b>		<b>€ 224.694,75</b>	<b>€ 255.457,19</b>	<b>€ 415.708,81</b>

## Lucros ou Prejuízos - Resultados Obtidos



	2013	2012	2011
Resultado Líquido do Exercício	€ -44.788,11	€ 11.109,61	€ 15.037,03
Resultados Operacionais	€ -35.812,47	€ 22.270,84	€ 15.037,03
Resultados Antes de Imposto	€ -44.788,11	€ 11.109,61	€ 15.037,03

**Volume de Importações e Exportações****Colaboradores**

	2013	2012	2011
Nº de Colaboradores	5	5	5
Nº Horas Trabalhadas	7.040	7.040	7.040
Nº Dias Trabalhados por Colaborador	176	176	176
Remunerações	€ 39.569,82	€ 73.711,71	€ 72.646,38
Outros Gastos com Pessoal	€ 24.557,21	€ 20.342,30	€ 22.731,12