

***Trabalho de Projeto para a obtenção do Grau de Mestre
em Marketing e Promoção Turística***

Paulo César de Carvalho Rousseau

***Trabalho de Projeto para a obtenção do Grau de Mestre
em Marketing e Promoção Turística***

Paulo César de Carvalho Rousseau

Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em Marketing & Promoção Turística, realizado sob a orientação do Doutor Mário João Paulo de Jesus Carvalho, Professor da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Instituto Politécnico de Leiria.

Peniche 2022

Criação de Uma Empresa de Turismo Náutico – *Douro Spaceship Company*

Copyright

Paulo César de Carvalho Rousseau

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar – Peniche

Instituto Politécnico de Leiria

Peniche, 2022

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho de projeto através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Especial agradecimento ao Professor Doutor Mário Carvalho pela orientação, sugestões e comentários que enriqueceram sobremaneira este trabalho.

Ao corpo docente pelos ensinamentos e o conhecimento que transmitiu ao longo do Mestrado de *Marketing & Promoção* turística.

À minha companheira Cristiana, à minha mãe Bé, e à minha filha Lara, que me acompanharam durante todo o caminho.

À família que me incentivou e motivou para concluir esta empresa.

Resumo

O trabalho desenvolvido tem o objetivo de contribuir para a resolução do problema da descarbonização da atmosfera, necessidade identificada no Acordo de Paris de 2015, que reforçou a importância de se alterar o paradigma da energia devido às alterações climáticas provocadas pela utilização de combustíveis poluentes de origem fóssil.

Por todo o globo acontecem múltiplas manifestações que denotam a preocupação das pessoas com o futuro do planeta e com o legado a deixar às futuras gerações. Este projeto vai ao encontro das necessidades de todas as pessoas que comungam desta preocupação e de todas as outras que, não tendo a noção do problema ou queiram estar à margem deste, acabarão por beneficiar da alteração do paradigma das fontes de energia.

O objetivo do projeto é a criação de uma empresa de Turismo Náutico que utilizará uma embarcação com motor de propulsão alimentado por energia renovável sem emissões de gases poluentes, sem emissão de ruído, que contribui para a preservação e conservação dos recursos naturais e sustentabilidade das comunidades locais, e para a conversão do atual modelo de negócio num modelo de economia circular.

Para além do expectável benefício para o meio ambiente, também o fluxo turístico gerado pela empresa permitirá a fixação de pessoas no interior, reduzindo assim não só a assimetria com o litoral, como a sazonalidade, dado que a empresa pode operar durante todo o ano.

Da conclusão do projeto resultará a criação de uma empresa de Turismo.

A promoção da empresa será efetuada através de um plano de *marketing* digital.

O plano de marketing digital promoverá a empresa e o seu produto turístico e também a região onde a operação ocorrerá, no Rio Douro.

A empresa fomentará a atividade turística na região levando benefícios económicos para as comunidades locais e terá um impacto positivo no meio ambiente dado que a embarcação não utiliza combustíveis poluentes e contribui para a preservação e conservação dos recursos naturais.

É nossa convicção que o presente trabalho é importante, dado que, para além da vertente ecológica, eleva a importância do *marketing* para o desenvolvimento de novas empresas, especialmente as que se posicionam pela valorização da responsabilidade social, potenciando a criação de condições para se observar um futuro mais sustentável para a humanidade.

O público-alvo da empresa a criar são pessoas com elevado poder de compra, oriundas dos principais mercados emissores, com preocupações ambientais e que querem usufruir de experiências turísticas inovadoras de índole ecológico, únicas e inesquecíveis.

Para os empreendedores que pretendem criar o seu próprio negócio, este projeto pode ser, de facto, o princípio de uma história de sucesso, como, também, cria valor para o país.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Descarbonização, Turismo Náutico, Experiência Única, Portugal, Douro, Nave Espacial.

Abstract

The work carried out aims to contribute to solving the problem of decarbonization of the atmosphere, a need identified in the Paris Agreement 2015, which reinforced the importance of changing the energy paradigm due to climate change caused using polluting fuels of fossil origin.

Throughout the globe there are multiple manifestations that denote people's concern about the future of the planet and the legacy to leave to future generations. This project meets the needs of all people who share this concern and all others who, not having the notion of the problem or wanting to be on the margins of it, will eventually benefit from the change in the paradigm of energy sources.

The objective of the project is the creation of a Nautical Tourism company that will use a propulsion engine vessel powered by renewable energy without emissions of polluting gases, without noise emission, which contributes to the preservation and conservation of natural resources and sustainability of local communities, and to the conversion of the current business model into a circular economy model.

In addition to the expected benefit to the environment, also the tourist flow generated by the company will allow the fixation of people in the interior, thus reducing not only the asymmetry with the coast, but also seasonality, since the company can operate throughout the year.

The completion of the project will result in the creation of a Tourism company.

The promotion of the company will be carried out through a digital marketing plan.

The digital marketing plan will promote the company and its tourism product and the region where the operation will take place, on the Douro River.

The company's activity will foster tourism activity in the region bringing economic benefits to local communities and will have a positive impact on the environment as the vessel does not use polluting fuels and contributes to the preservation and conservation of natural resources.

It is our belief that the present work is important, since, in addition to the ecological aspect, it increases the importance of marketing for the development of new companies,

especially those that are positioned by valuing social responsibility, enhancing the creation of conditions to observe a more sustainable future for humanity.

The target audience of the company to be created are people with high purchasing power, coming from the main issuing markets, with environmental concerns and who want to enjoy innovative tourist experiences of ecological nature, unique and unforgettable.

For entrepreneurs who want to create their own business, this project can in fact be the beginning of a success story, as well as creates value for the country.

Keywords: *Sustainability, Decarbonization, Nautical Tourism, Unique Experience, Portugal, Douro, Spaceship.*

Índice

Introdução	1
I Enquadramento	1
II Objetivos do Projeto	2
III Estrutura do Projeto	3
IV Turismo Náutico	5
Capítulo I	7
Análise do Ambiente Externo	7
1. Análise Contextual do Ambiente Externo - PESTAL	7
2. Análise da Atratividade do Setor através das Cinco Forças de <i>Porter</i>	13
Capítulo II	21
Plano de negócios	21
1. Ideia de projeto – identificação de uma oportunidade de negócio	21
2. Empresa	21
3. Localização e sede	22
4. Elementos relativos à empresa	23
5. Equipa	23
6. Missão	24
7. Visão	24
8. Valores da empresa	24
9. Objetivos estratégicos	24
10. Posicionamento	24
11. Plano operacional da empresa	26
12. Quatro eixos principais do programa de ação	26
a) Território	26
b) Diferenciação	27
c) Notoriedade	27
d) Parcerias	28
Capítulo III	29
Fatores de diferenciação, legislação e licenciamentos	29
1. Fatores de diferenciação	29
2. Legislação e licenciamentos	31

3. Forma jurídica.....	31
4. Código de atividade económica.....	31
5. Licenciamentos.....	32
Capítulo IV.....	35
Projeto	35
1. Concorrentes	35
2. Análise <i>SWOT</i> do meio envolvente de <i>Albert Humphrey</i>	37
3. Fatores críticos de sucesso.....	42
Capítulo V.....	45
Plano de <i>marketing mix</i>	45
1. Produto	45
2. Preço.....	47
3. Distribuição	49
4. Promoção	52
5. Pessoas.....	53
6. Processos.....	53
7. Evidências físicas.....	54
8. Monitorização da satisfação dos clientes.....	55
Capítulo VI.....	57
Plano de investimento	57
1. Público-alvo e perfil do cliente e dimensão do mercado	57
2. Fases de implementação do projeto.....	64
3. Descrição técnica do investimento no <i>Website</i>	66
Capítulo VII.....	77
Plano financeiro	77
1. Pressupostos gerais	77
2. Cálculo da projeção de vendas.....	78
3. Fornecimentos e serviços externos	81
4. Previsão de gastos com o pessoal.....	82
5. Investimento em fundo maneio necessário	83
6. Investimento.....	83
7. Financiamento	84

8. Ponto crítico operacional previsional	85
9. Demonstração de resultados	86
10. <i>Cash flows</i> operacionais	87
11. Plano de financiamento	88
12. Balanço previsional	88
13. Principais indicadores do projeto	90
14. Avaliação do projeto	93
Conclusão	95
Bibliografia	103
ANEXOS	109
APÊNDICES	117

Índice de figuras

Figura 1 Setores chave para alcançar a neutralidade carbónica	1
Figura 2 Pilares de sustentabilidade	3
Figura 3 Localização do local de embarque no cais de Peso da Régua.....	22
Figura 4 Canais de distribuição online	51
Figura 5 Organograma da estratégia de marketing digital.....	68

Índice de tabelas

Tabela 1 Ativos estratégicos do turismo.....	8
Tabela 2 Segmentação do mercado-alvo.....	25
Tabela 3 Operadores de Turismo Náutico no Rio Douro.....	36
Tabela 4 Análise SWOT do meio envolvente da empresa.....	37
Tabela 5 Experiência turística durante o dia.....	46
Tabela 6 Experiência turística ao pôr-do-sol e pernoita.....	46
Tabela 7 Custos de implementação do projeto.....	65
Tabela 8 Experiências através da Odisseias online.....	80
Tabela 9 Experiências por via de pontos de venda físicos e online.....	80
Tabela 10 Fornecimentos e serviços externos.....	82
Tabela 11 Capital necessário para o projeto.....	83

Índice de gráficos

Gráfico 1 Crescimento das dormidas e das receitas em Portugal.....	9
Gráfico 2 Projeção anual das vendas.....	79

Lista de abreviaturas

APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo

AT – Autoridade Tributária

BdP – Banco de Portugal

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CRM – Customer Relationship Management

DSC – Douro Spaceship Company

EP – Estratégia Portugal

ER – Embarcação de Recreio

ET – Estratégia Turismo

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

MT – Marítimo Turística

NG – Next Generation

NUT – Nomenclatura de Unidade Territoriais

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

OTA – Online Travel Agencie

PEE – Pacto Ecológico Europeu

PESTAL – Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiente, Legal

PIB - Produto Interno Bruto

PM – Plano de *Marketing*

PORDATA – Basa de Dados de Portugal Contemporâneo

PROVER – Programa de Valorização Económica dos Recursos Endógenos

RevPar – Rendimento Médio por Quarto Disponível

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

RNAAT – Registo Nacional de Atividades de Animação Turística

SEO – Search Engine Optimization

SERP – Search Engine Results Page

TdC – Tribunal de Contas

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

TN – Turismo Náutico

TOC – Técnico Oficial de Contas

TP – Turismo de Portugal

UE – União Europeia

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

VAL – Valor Atual Líquido

WWW – World Wide Web

Introdução

I Enquadramento

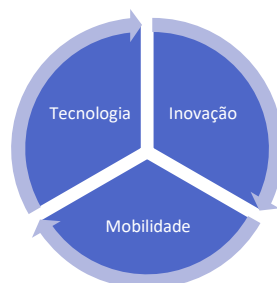
Combater o impacto das alterações climáticas é um dos objetivos da União Europeia, nesse sentido, os estados-membros assumiram diferentes compromissos no Acordo de Paris de 12 de dezembro de 2015 (Acordo de Paris, 2015), concretamente no que concerne à neutralidade climática, tendo assumido, até ao ano 2050, o compromisso de reduzir as emissões de gases com efeito de estufa, simultaneamente fomentarão projetos direcionados para o clima.

O setor marítimo é um dos setores mais poluídos, nomeadamente com fortes emissões de gases, neste sentido é muito importante desenvolver projetos não só eficientes em termos energéticos como a utilização de combustíveis verdes ou energias alternativas para a redução da emissão de gases e alcançar a neutralidade climática.

O Pacto Ecológico Europeu da Comissão Europeia de dezembro de 2019 (Pacto Ecológico Europeu, 2019) definiu uma estratégia para alcançar a neutralidade climática até 2050 que, para além de combater as alterações climáticas, pretende fomentar o crescimento económico criando melhores empregos e promovendo o bem-estar das pessoas, através do *Green Deal* que inclui diferentes medidas tais como:

- Investimento em tecnologias amigas do ambiente;
- Apoio à inovação;
- Equipamentos de transporte menos poluentes.

Figura 1 Setores chave para alcançar a neutralidade carbónica



Fonte: Adaptado do Pacto Ecológico do Conselho Europeu

Uma economia mais verde assente em formas ecológicas de viajar e de fazer turismo, consubstanciada com a criação e desenvolvimento de projetos sustentáveis e amigos do ambiente, serão importantes contributos para a neutralidade carbónica.

Segundo o Presidente do conselho Europeu Charles Michel, a neutralidade climática deixou de ser uma escolha passando a ser uma necessidade.

Pretende-se, com este projeto, contribuir para a redução da emissão de dióxido de carbono para a atmosfera criando uma empresa de Turismo Náutico com uma embarcação movida a energia elétrica.

Simultaneamente contribuir para a preservação e conservação dos recursos naturais e para a sustentabilidade da comunidade local, num território de baixa densidade populacional, ao mesmo tempo que se oferecerá aos turistas, especialmente aos preocupados com o ambiente e com a sustentabilidade da Terra, uma experiência única.

II Objetivos do Projeto

As pessoas estão cada vez mais preocupadas com a sustentabilidade do planeta e conscientes de que a sua ação deve contribuir para o alcance da neutralidade carbónica.

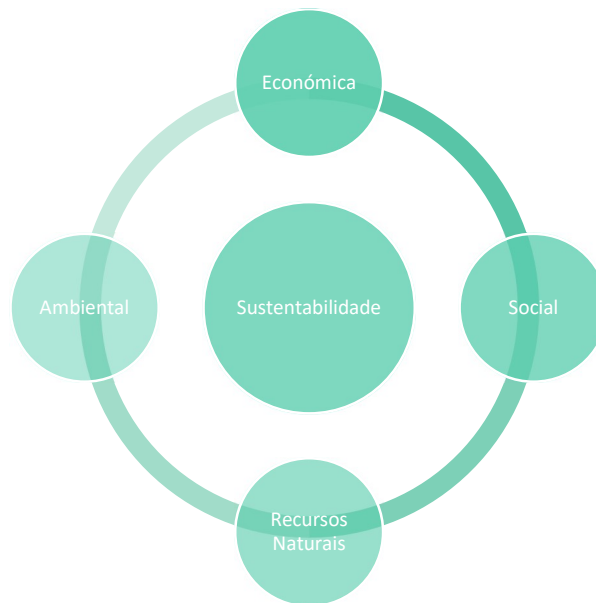
A criação desta empresa de TN que utilizará uma embarcação que emite 0% de gases para a atmosfera, contribui assim para a sustentabilidade do planeta. Por se deslocar por meio de hidrofólios, acima do nível da água, concorre para a preservação e conservação dos recursos naturais, dado que evita a destruição da flora e fauna das zonas de atividade da embarcação.

Promove a região contribuindo para a sustentabilidade da comunidade local dado o expectável aumento do fluxo de turistas no território. A médio / longo prazo, é expectável que a empresa aumente o número de embarcações, a fim de fazer face à procura, o que dará origem à criação de novos postos de trabalho.

A DSC irá desenvolver um plano de *marketing* direcionado ao seu público-alvo, promovendo não só passeios fluviais como a região turística onde a empresa irá desenvolver a sua atividade.

Irá paralelamente proporcionar aos seus clientes a satisfação de poderem contribuir, de forma objetiva, para a neutralidade carbónica ao mesmo tempo que têm uma experiência única e inesquecível.

Figura 2 Pilares de sustentabilidade



Fonte: Adaptado do Pacto Ecológico do Conselho Europeu

III Estrutura do Projeto

O projeto está dividido em VII Capítulos. Na Introdução é feito o enquadramento do projeto e evidenciam-se os objetivos que se pretendem alcançar, descreve-se a estrutura do trabalho e referem-se algumas características das empresas Marítimo-Turísticas e conceitos de TN.

No Capítulo I, é feita uma análise contextual do mercado para assim se conhecer o ambiente macro onde a empresa se enquadrará e identificar a oportunidade de negócio. É ainda realizada uma análise da atratividade do setor para posteriormente, se for essa a decisão, definir o posicionamento da empresa no mercado e tomar decisões estratégicas.

No Capítulo II, elabora-se o plano de negócio onde se identifica uma oportunidade e se constrói a ideia do projeto. Caracteriza-se a empresa e identifica-se o promotor e a

equipa. Definem-se os objetivos estratégicos e o posicionamento da marca, bem como o plano operacional da empresa e as ações a desenvolver para a prossecução desses objetivos, assente em quatro eixos de atuação.

No Capítulo III, identificam-se os fatores de diferenciação que distinguem a empresa dos concorrentes e reportam-se os elementos relativos à legislação vigente assim como os licenciamentos necessários para o início da atividade.

No Capítulo IV, relativo ao projeto, identificam-se os concorrentes e elabora-se uma análise *SWOT* para identificar a posição estratégica da empresa no meio envolvente, identificando os fatores críticos de sucesso.

No Capítulo V, apresentam-se os elementos necessários para a elaboração do *marketing mix*, tendo em conta, para além das sete políticas do *marketing mix* (produto, preço, promoção, distribuição, pessoas, processos e evidências físicas), a sazonalidade. Ainda neste capítulo é desenvolvido um modelo para a monitorização da satisfação dos clientes.

No Capítulo VI, Identifica-se não só o perfil dos clientes e a dimensão do mercado, como se cria e desenvolve o plano de investimento e fases de implementação. Faz-se a descrição técnica do *website*, que inclui a estratégia para a captação de clientes, e o projeto do *site* através da plataforma *WordPress*, com o respetivo cronograma de execução.

O Capítulo VII, apresenta a projeção económico-financeira do projeto, onde se analisam os indicadores relativos à viabilidade do investimento, nomeadamente as projeções de vendas, os CMVMC, os gastos com os fornecedores e serviços externos, os gastos com o pessoal, e o fundo de maneiio para fazer face às despesas correntes. Os investimentos indispensáveis para iniciar a atividade nomeadamente aquisição da embarcação bem como o financiamento a obter com uma linha de apoio ao investimento por parte do Turismo de Portugal.

São analisados diferentes indicadores tais como o ponto morto das vendas, para saber em que momento a empresa começará a ter lucro, a demonstração de resultados que permitirá conhecer a forma como os resultados foram obtidos, o fluxo de caixa, que revela se os resultados são positivos com especial importância para os primeiros anos de atividade. O balanço previsional, que evidenciará a posição financeira global da

empresa, os principais indicadores económicos tendo em conta as projeções dos gastos e vendas, e demais indicadores que permitirão avaliar o projeto com realce para a informação relativamente à viabilidade da empresa.

Finalmente temos a Conclusão que resulta da extrapolação da informação obtida e desenvolvida ao longo do presente projeto de investimento.

IV Turismo Náutico

Em 2014 de acordo com o documento Animação Turística Portugal, (Turismo de Portugal, 2015) e segundo dados disponibilizados pelo RNAAT, estavam ativos 763 operadores marítimo-turísticos (2,4% no Norte), sendo as atividades ao ar livre as mais procuradas, destacando-se destas os passeios marítimo-turísticos e o aluguer de embarcações com tripulação. Desses 2,4% (cerca de 18) operadores marítimo-turístico no Norte 14% registaram um volume de negócios superior a 100.000€.

Segundo a mesma fonte (Animação Turística Portugal 2015) cerca de 80% das empresas de animação turística e os operadores marítimo-turísticos têm um *website* para a promoção dos seus serviços, destes, 39% em 2 idiomas.

As atividades de turismo ao ar livre e de turismo de natureza são as mais procuradas, representam 62%. Destas atividades, as marítimo-turísticas ocupam lugar de destaque com um peso relativo de 53%.

O TN é um produto estratégico e como tal tem como principal objetivo integrar as atividades relacionadas com a água, com o lazer e com o desporto (J. Sousa et al., 2011).

De acordo com Carrasco (2001) o TN é identificado também como atividade no mar, nos rios, em barragens ou em marinas, sendo estabelecida uma relação com o produto sol e a possibilidade de oferecer vários atrativos aos turistas originando muita diversão.

Um conceito mais alargado refere ainda que o Turismo são as atividades praticadas pelos visitantes em determinados locais escolhidos de acordo com as suas motivações pessoais, como as deslocações, as atrações e os meios que as originam, e as facilidades criadas nesses locais para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos que ocorrem destas interações (Cunha & Abrantes, 2013).

Capítulo I

Análise do Ambiente Externo

Neste capítulo fazem-se duas análises distintas, a análise externa macro ambiental que permitirá conhecer a envolvente onde a empresa irá atuar, no sentido de identificar tendências que possam representar oportunidades ou ameaças à implementação do negócio, a fim de, segundo Cordeiro (2010), garantir o sucesso do investimento. Nesse sentido importa considerar os potenciais consumidores, o cenário da economia, os concorrentes e os fornecedores, para então se elaborar um plano de *marketing* com especial enfoque para o *marketing Mix* e demais aspetos relativos às características da oferta posicionando o produto.

A análise transaccional através do Modelo das Cinco Forças (*Porter*, 1979) que permitirá avaliar a atratividade do setor considerando as forças competitivas, nomeadamente a rivalidade entre os atuais concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos compradores, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos, para se decidir a entrada no sector e se for o caso, definir o posicionamento da empresa no mercado e tomar decisões estratégicas.

1. Análise Contextual do Ambiente Externo - PESTAL

O cenário onde a *Douro Spaceship Company* operará foi alvo de uma análise contextual nomeadamente a análise PESTAL (*Fahey, L et Narayanan¹, V.*, 1968) que procede à análise de diferentes fatores externos tais como a política, a economia, o social, a tecnologia, o ambiental e o legal, que poderão ter impacto relevante na futura atividade da empresa.

1.1. Fatores Políticos

Apesar das eleições legislativas do passado dia 30.01.2022, a Estratégia Turismo 2027

²Liderar o Turismo do Futuro, de setembro de 2017 (Turismo de Portugal, 2017),

¹ *Liam Fahey e Narayanan* foram os teóricos precursores da ideia através da publicação do ensaio sobre *marketing* em 1968 com o título "Análise macro ambiental em gestão estratégica".

² Estratégia Turismo 2027 aprovada pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 134/2017, de 27 de setembro, referencial estratégico para o Turismo em Portugal na próxima década.

mantêm-se atual e constitui um referencial para o desenvolvimento da maior atividade exportadora do país, o Turismo, enquadrando-se no quadro comunitário europeu de apoio à atividade turística para o período de 2021-2027. Este documento reforça a posição do Turismo enquanto motor para o desenvolvimento do país, e define dez ativos estratégicos onde se inclui a atividade da *DSC*, conforme tabela 1.

Tabela 1 Ativos estratégicos do turismo

Ativos Estratégicos		
Diferenciadores	Qualificadores	Emergentes
Clima e Luz História, Cultura e Identidade Mar Natureza Água	Gastronomia e Vinhos Eventos Artístico-Culturais Eventos de Negócios	Living – Viver em Portugal

Fonte: Estratégia Turismo 2027 – Liderar o Turismo do Futuro

A *DSC* operará num território que reúne características endógenas distintivas de reconhecido valor turístico e elevado potencial de desenvolvimento futuro, que não podem ser transferidas para outro local e estimulam a procura no Rio Douro.

Em 2021 foi aprovado pelo Governo a Estratégia Portugal 2030 (XXII Governo da República Portuguesa, 2020), objeto de um amplo processo de auscultação pública, enquadrado no Plano de Recuperação e Resiliência (XXII Governo da República Portuguesa, 2021) inserido no instrumento europeu *Next Generation EU* (*Next Generation EU*), concebido para impulsionar a recuperação económica e social, tendo presentes os danos causados pela pandemia COVID-19.

1.2. Fatores Económicos

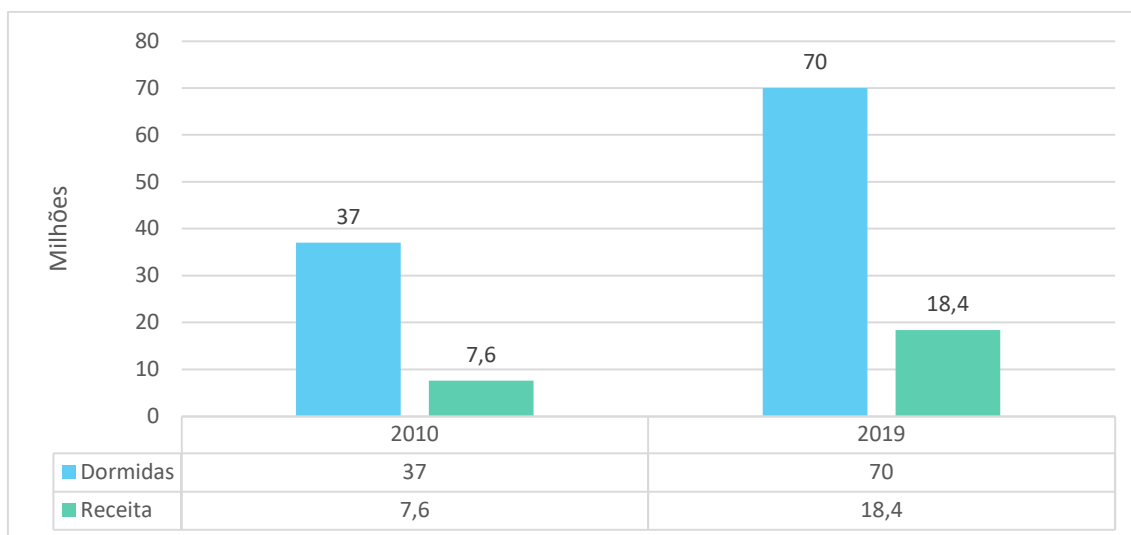
De acordo com a *Porto Business School / University of Porto* (2020) o Turismo foi o principal motor de desenvolvimento e de criação de emprego direto e indireto e um dos setores económicos com maior crescimento no mundo, consubstanciando-se como um dos principais promotores do desenvolvimento económico das comunidades locais.

O TP (Turismo de Portugal, 2021) refere que o crescimento médio anual das dormidas e das receitas turísticas de 2010 a 2019 foi de 7,2% nas dormidas, de 37 milhões para

70 milhões, ocorrendo de igual modo um aumento das receitas turísticas de 7,6 mil milhões para 18,4 mil milhões no mesmo período.

Ainda, de acordo com a OMT, devido às restrições de viagens e à queda da procura causada pela pandemia COVID-19, ocorreu uma quebra de 74% nas chegadas internacionais em 2020. Em Portugal tal diminuição refletiu-se num decréscimo da procura de - 63% nos alojamentos turísticos em relação a 2019, ou seja, uma quebra de 25,9 milhões de dormidas.

Gráfico 1 Crescimento das dormidas e das receitas em Portugal



Fonte: Adaptado de OMT

O relatório *Tackling Coronavirus (COVID-19): Tourism Policy Responses* (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico, 2020) divulgou que é expectável que o turismo local seja o primeiro a recuperar no período pós pandemia através das pequenas empresas que fornecem emprego, sendo crucial as medidas de apoio às pequenas e médias empresas de Turismo.

1.3. Fatores Sociais

De acordo com o INE (Instituto Nacional de Estatística, 2021b), as viagens turísticas em Portugal aumentaram 83,9% no segundo trimestre de 2021. Os residentes realizaram 3,6 milhões de viagens, cerca de 3,5 milhões em território nacional. As principais motivações para viajar foram o “lazer”, o “recreio” e as “férias”, e as dormidas

concentraram-se nos “hotéis e similares”, 16,5%, e no “alojamento particular gratuito”, 76,8%.

O setor do alojamento turístico registou 2,5 milhões de hóspedes e 7,5 milhões de dormidas em agosto de 2021, tendo o mercado interno contribuído com 4,2 milhões de dormidas no mês de agosto. Verificou-se um aumento de 11,8% das dormidas totais nos primeiros oito meses do ano (Instituto Nacional de Estatística, 2021a).

1.4. Fatores Tecnológicos

A crescente utilização da tecnologia digital tem permitido solucionar diferentes problemas das empresas, especialmente na promoção dos produtos junto do seu público-alvo.

As novas tecnologias baseadas na informática e nas telecomunicações permitem que as empresas promovam os seus produtos e serviços em qualquer ponto do globo, tornando-os acessíveis e fáceis de encontrar, independentemente das distâncias ou fusos.

Por estarem cada vez melhor informados, pois são mais exigentes, os turistas veem utilizando de forma crescente diferentes tecnologias de informação para encontrarem produtos que correspondam às suas expectativas.

As novas empresas pensam o *marketing* não como um custo, mas, como um investimento, nesse sentido, confirma-se que o retorno, sempre que a estratégia de promoção vise os segmentos do mercado alvo que melhor respondem à oferta, será indiscutivelmente superior ao investimento.

Desta forma, não só os clientes têm à sua disposição, de forma rápida e apelativa, uma adequada oferta de serviços e produtos, como a empresa verá a sua despesa reduzida, nomeadamente com os custos de comunicação e operação. As empresas por esta ordem de razão irão ver os seus negócios dimensionados para a uma escala global, dada a visibilidade que os produtos e serviços obterão.

1.5. Fatores Ambientais

A crescente preocupação dos consumidores com o meio ambiente e com a preservação dos recursos naturais obriga as empresas a adaptarem-se e a transformarem-se.

De acordo com a *Green Key*,³ os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável constituem uma agenda global ambiciosa, para as pessoas, para o planeta, para a prosperidade e para a paz, procurando acabar com a pobreza, combater a desigualdade e a injustiça e mitigar as alterações climáticas até 2030. O Turismo significa até 10% do PIB e do emprego no mundo e, dada a grande relevância no panorama económico mundial, o seu contributo é essencial para que se cumpram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (UNWTO & GREEN KEY, n.d.)

1.6. Fatores Legais

Para o exercício da atividade será necessário criar as empresas e registar as mesmas no RNAAT.

A legislação obriga as empresas a contratar diferentes seguros, nomeadamente de acidentes pessoais e de responsabilidade civil, para cobrir eventuais danos corporais e materiais resultantes de sinistros decorrentes da atividade, bem como um seguro de acidentes de trabalho para os trabalhadores.

1.7. Conclusões da Análise Contextual de Mercado – PESTAL

Fatores Políticos - Tendo em conta a existência de um plano estratégico a longo prazo, a Estratégia Turismo 2027 – Liderar o Turismo do Futuro, assente no quadro comunitário europeu que reforça o apoio ao setor do Turismo para o período de 2021-2027, as eventuais alterações definidas pela nova governação serão tendencialmente favoráveis à implementação de novas empresas como fator de desenvolvimento do próprio país. Também, a nova Estratégia Portugal 2030, de 2021, inserida no PRR do instrumento europeu *Next Generation EU* revela a importância do Turismo para o desenvolvimento económico e social.

Fatores Económicos - O Turismo em Portugal cresceu nos últimos nove anos, e é um dos setores com maior crescimento no mundo, consubstanciando-se como um forte estimulador para a criação de emprego e de desenvolvimento económico nas comunidades locais, que, através de pequenas empresas, espera-se, seja o primeiro setor a recuperar no período pós-pandemia.

³ *Green Key* - empresa certificadora de atividades sustentáveis

Fatores Sociais - Tendo em conta a receita gerada pelos turistas residentes em período pandémico, conforme dados do INE relativos ao ano 2021, uma aposta no *marketing* direcionado ao mercado interno será um grande impulsionador para a região do Douro e das empresas emergentes de atividades turísticas.

No entanto, uma estratégia promocional deverá ter em conta não só o mercado interno, mas também os externos identificados como mercados-alvo, através de um plano de *marketing* direcionado às *personas* de cada segmento, a fim de manter o destino *top-of-mind*, até que seja reposta na totalidade a confiança perdida pelos turistas devido à pandemia.

Fatores Tecnológicos - A promoção das atividades turísticas e das regiões onde os utilizadores as podem experimentar deve ser implementada através dos meios tecnológicos disponíveis, com recurso ao *Google*, dado que mais de 90% dos utilizadores pesquisam, preferencialmente, neste motor de busca,

A *DSC*, através de um plano de *marketing*, utilizará as ferramentas da *world wide web* disponíveis, como o *Google Adds*, *Facebook* e *Instagram*, na expectativa de que o alcance da informação será maior do que utilizando apenas os meios tradicionais, como, por exemplo, as publicações diárias ou semanais em jornais ou revistas da especialidade, para além de incluir na sua estratégia uma parceria com a *Online Travel Agency* Odisseias.

Outros meios também poderão ser utilizados complementarmente, como a promoção em canais de temáticos de diferentes Televisões, em modo entrevista ou em peças curtas em programas da especialidade, por convite, tanto para o mercado interno como para os mercados externos, tais como França, Suíça, Canadá e EUA. É ainda de relevo o mercado dos emigrantes que, através da Radio Televisão Portuguesa Internacional, poderá representar um grande impacto.

Fatores Ambientais - A atividade da *DSC* cumprirá os requisitos de parte dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Não utiliza energias

poluentes na sua atividade (objetivo 7⁴), a sua atividade não tem impacto negativo no clima (objetivo 13⁵), e protege a fauna e a flora fluvial (objetivo 14⁶).

Fatores Legais - O cumprimento das obrigações legais permite à *DSC* o início da sua atividade sem grandes constrangimentos. A legislação, embora pouco clara relativamente à definição do código de atividade económica, possibilita um processo rápido, daí a necessidade de incluir vários códigos de atividades económicas na constituição da empresa.

2. Análise da Atratividade do Setor através das Cinco Forças de *Porter*

A análise transaccional através do Modelo das Cinco Forças (*Porter*, 1979) permite perceber a atratividade do setor analisando o ambiente externo, e posteriormente definir o posicionamento da empresa no mercado e tomar decisões estratégicas.

2.1. Rivalidade entre atuais concorrentes

A rivalidade entre concorrentes impacta na formação dos preços e em várias áreas como o desenvolvimento do produto ou na publicidade, por exemplo.

Considerando as seis empresas de TN com maior relevo no Rio Douro, e a diversidade de produtos e preços praticados, é expectável a existência de alguma concorrência direta.

Os atuais concorrentes⁷ oferecem *tours* fluviais de duração semelhante a preços muito convidativos (10€), mas com distintos aspetos negativos, nomeadamente o balançar da embarcação originado pela ondulação durante a navegação e o ruído e gases provenientes dos motores.

O impacto que as atuais empresas de *tours* fluviais infligem no meio ambiente, fruto da utilização de barcos com motores de combustão, acaba por ser um aspeto negativo para muitos clientes, ressalvam-se os veleiros que sempre que navegam à vela não provocam ruído inerente aos motores de combustão, nem tão pouco libertam gases

⁴ Energia limpa e acessível

⁵ Ação contra a mudança global do clima

⁶ Vida na água

⁷ Douro Azul, Rota do Douro, Barca D'Ouro, Via D'Ouro, Tomaz do Douro e Douro Acima

poluentes, embora, não poucas vezes, naveguem com o auxílio de motores de combustão.

2.2. Entrada de novos concorrentes

A ameaça à entrada de novos concorrentes pode delimitar os preços dos produtos ou dos serviços e condicionar o interesse a potenciais investidores / empreendedores.

Para iniciarem atividade e conseguirem uma parcela das vendas no TN, concretamente passeios fluviais no Rio Douro, as empresas enfrentarão barreiras à sua implementação.

Dada a forte implementação dos operadores só recorrendo à diferenciação do produto com uma oferta inovadora se poderá quebrar as relações de fidelidade dos clientes com essas marcas. A inovação irá provocar a necessidade dos concorrentes, nomeadamente aqueles que já estão no mercado, investirem e se adaptarem para responderem aos novos desafios.

Relativamente ao licenciamento para a entrada de novas empresas no setor não existem grandes dificuldades, apenas terão que observar os requisitos legais obrigatórios inerentes à utilização de embarcações de recreio.

Dado que os clientes são fiéis às marcas já instaladas no mercado, as novas empresas terão que adequar o seu posicionamento às oportunidades e promover uma oferta diferenciada de forma que os clientes reconheçam o valor acrescentado entretanto oferecido.

Apesar da facilidade para criar uma empresa de TN que venda *tours* no Rio Douro, o investimento inicial, nomeadamente com a aquisição do equipamento básico (embarcação) e o custo com o *marketing* digital que contemple os canais de distribuição indispensáveis para a promoção do produto turístico, é de facto muito elevado.

Esta “força” constitui um desafio para as novas empresas. Embora as empresas emergentes tenham o ónus do elevado investimento necessário para a sua implementação, também têm grande vantagem em relação à concorrência instalada tendo em conta a oferta diferenciada que propõem. Essa vantagem é reforçada pela necessidade de investimento que as empresas instaladas vão ter para atualizar os seus equipamentos, caso pretendam manter a sua posição no mercado. Este paradigma torna o setor atrativo.

2.3. Poder negocial dos clientes

O poder negocial dos compradores exerce pressão sobre as empresas influenciando o preço do produto, os custos e o investimento, porque os clientes exigem melhores produtos e serviços.

Com o advento da *internet* os clientes passaram a estar melhor informados, e mais exigentes, tanto em relação à qualidade do produto como ao preço.

Uma oferta inovadora, que se distancie dos concorrentes pelas características diferenciadoras do produto, mesmo com um preço superior, leva a que o público-alvo com elevados recursos financeiros a queira, dado que não só é pouco sensível ao preço, como valoriza a exclusividade e associação relativamente à qualidade, o que limita o poder negocial dos clientes.

Uma oferta diferenciada que transmita ao cliente a percepção de exclusividade e de qualidade superior em relação ao produto da concorrência torna o setor atrativo para as novas empresas pois o cliente estará disposto a pagar um preço *premium* porque verá aquele como um produto único.

2.4. Poder negocial dos fornecedores

Este poder poderá determinar o custo das matérias-primas e de outros elementos, como o capital, o trabalho, os serviços, materiais, equipamentos e máquinas.

Existe uma crescente consciencialização global sobre o impacto que a utilização dos combustíveis fósseis têm no planeta. Tal consciência levou ao aparecimento de novas empresas amigas do ambiente que substituíram os combustíveis de origem fóssil, como a gasolina e o gasóleo, por outras fontes de energia renovável como o biogás (a partir de bactérias fermentadoras de matérias orgânicas - ex.: restos vegetais), biodiesel (a partir da extração da glicerina de óleos vegetais - ex. girassol), bioetanol (a partir de vegetais - ex.: cana do açúcar), a eletricidade (a partir da energia solar, eólica, ondas) e o hidrogénio.

Empresas emergentes construtoras de embarcações como as alemãs *Ampereta Hybrid-Drive*, *Lampuga* e *Molabo*, as italianas *Exclusivo Blitz*, *Carrozzeria Castagna* e *Arrozeria Castagna*, ambas de Milão, *Laguna Transporti*, *Anvera* de Rimini, *Torqueedo*,

Transfluido, *Yacht Club Mattrei Eriolario*, *Vita Iates Mitek de Ravena*, *Barcos Clássicos de Veneza*, a *E'Dyn Marine*, a *Green Line Yachts* da Eslovénia, a inglesa *Electric Sea Racing*, e as *Yujet* de Hong Kong e as *X Costa* e *Candela* da Suécia, direcionam a sua produção para embarcações elétricas sem recurso aos habituais combustíveis poluentes, gasóleo e gasolina.

Estas empresas, tendo em conta o produto diferenciado que oferecem, interferem na perceção da qualidade do cliente, dado que, implicitamente, tanto a empresa como o consumidor deste produto se preocupam com a proteção do planeta.

Empresas já estabelecidas no mercado irão ter enormes dificuldades em competir com produtos / serviços inovadores de novas empresas que venham a operar no Rio Douro, dado que o custo de combustível é tremendamente superior ao das embarcações de propulsão elétrica, cujo valor é, de acordo com o construtor sueco Candela, inferior em cerca de 80% comparativamente às embarcações movidas a combustíveis de origem fóssil.

Apesar do custo da eletricidade obtida nos postos de amarração das marinas poder crescer 50% para as embarcações marítimo-turísticas, como acontece, por exemplo, na de Póvoa de Varzim, ainda assim a relação custo-benefício é vantajosa para as empresas marítimo-turísticas.

Estas novas empresas ao desenvolverem estratégias de promoção e valorização do seu produto, *tours* fluviais no Rio Douro, através de parcerias com outros *stakeholders* (*Chim-Miki & Batista-Canino*, 2016) da região conseguirão aumentar a sua notoriedade e a dos parceiros de negócio.

Relativamente aos novos concorrentes, os fornecedores estabelecidos de passeios fluviais mesmo que aumentem os seus preços ou diminuam a qualidade dos seus produtos, para aumentar a rentabilidade, poderão perder a quota que detêm devido à oferta diferenciada que as novas empresas devem proporcionar, pois esta, apesar de se tratar igualmente de passeios fluviais, deverá assentar em pressupostos de sustentabilidade tanto para o ambiente como para os recursos naturais e as comunidades locais.

Este conceito obriga a que os atuais fornecedores se adaptem às novas exigências dos consumidores o que significará elevados custos com a aquisição de novas

embarcações, ou alteração das existentes, ou mesmo substituição das frotas na proporção do aumento da consciência global dos consumidores relativamente às temáticas ambientais.

As empresas emergentes aliadas num espírito de cooperação a outros *stakeholders* que queiram fazer parte da solução, como os restaurantes, os alojamentos, outras empresas de animação turística, estarão abertos ao fluxo de clientes que será gerado com as estratégias de promoção dos novos produtos, e aproveitarão a oportunidade de acompanhar a evolução natural do paradigma da energia que, com esta parceria, lhes trará maiores rendimentos. A promoção de todos os *stakeholders* em torno de uma região e / ou de um produto valoriza a oferta e promove o *brand awareness*.

O poder negocial dos fornecedores é mais sentido pelas novas empresas no momento da aquisição das embarcações, dado o elevado investimento necessário, no entanto, este poder exerce muito maior pressão sobre as empresas já existentes visto que para igualarem a nova oferta terão que substituir a frota atual.

É mais sentido ainda se mantiverem as embarcações atuais movidas a combustível fóssil, tendo em conta o grande aumento no preço dos combustíveis que se está a verificar devido à guerra na Ucrânia com a Rússia, pois irão perder vantagem para as embarcações movidas a energia elétrica.

Esta característica diferenciadora, se para as novas empresas é uma extraordinária vantagem dado que o custo variável é praticamente nulo, para as antigas é uma extraordinária desvantagem dado o elevado custo variável que representa.

2.5. Produtos substitutos

No Douro é grande a oferta de produtos e serviços substitutos que satisfazem diferentes necessidades da procura e podem, de facto, condicionar os lucros das novas empresas que ali pretendem desenvolver a sua atividade.

Atividades como passeios nos Passadiços do Paiva, visitas às caves do vinho do Porto em Vila Nova de Gaia, atividades ao ar livre tais como *bird watching*, passeios em parques naturais tal como o Vale do Tua, cicloturismo, caminhadas, atividades aquáticas como o caiaque, atividades radicais como parapente na Nossa Senhora da Graça em Mondim de Basto, *trail running*, *slide* no maior cabo da Europa com 1.538 metros de

comprimento no Aventura *Park* de Ribeira da Pena, visitas ao Bom Jesus de Braga, à sinagoga judaica *Kadoorie Mekor Haim* no Porto, à Nossa Senhora dos Remédios em Lamego, são produtos substitutos com grande relevância.

Outros produtos substitutos como o Museu Nacional Soares dos Reis de Belas Artes e Arte Decorativa e Arqueologia, ou o de Arte Contemporânea de Serralves, a Rota do Românico com 58 monumentos, as Termas de Vidago ou de Caldas de Chaves ou de Caldas de Aregos, ou o Saúde Pela Água Termal no Vidago *Palace*, entre outros, dão corpo à concorrência indireta.

O impacto desta força é médio, tendo em conta a existência de oferta diversificada de produtos substitutos com grande variedade de preços, no entanto, considerando a oferta de novos produtos turísticos no setor dos *tours* fluviais, com elevado grau de diferenciação, e uma estratégia de promoção alicerçada no *marketing* digital orientada para o segmento alvo o mercado será mais atrativo e permitirá a obtenção de lucro para novas empresas.

2.6. Conclusões da análise do setor através das Cinco Forças de Porter

Analisando a atratividade do setor do TN, podemos concluir que a albufeira do Carrapatelo, com uma extensão de 40 km desde a eclusa a montante até à eclusa a jusante, tem várias embarcações que oferecem passeios fluviais, indo desde os navios hotel que podem transportar até cerca de 350 pessoas, a iates e veleiros, o que significa grande concorrência.

As novas empresas terão vantagens competitivas sobre a concorrência direta por apresentarem uma oferta com elevado grau de diferenciação.

Existem inúmeros produtos substitutos tais como o centro de cultura do Norte Casa de Mateus em Vila Real ou o Santuário Nossa Senhora dos Remédios em Lamego na zona de entrada para o Douro vinhateiro património da humanidade pela UNESCO.

Tendo em conta a oferta diversificada de produtos substitutos é grande a competitividade no mercado.

A existência de 16 cais⁸ de embarque em toda a extensão da albufeira revela a vasta quantidade de pontos turísticos e de elevado interesse para explorar, como, por exemplo, as Termas de Moledo ou as Termas de Caldas de Aregos, o Porto Antigo, ou a Fundação Eça de Queiroz na Casa de Tormes em Baião, cenário descrito pelo escritor romancista na sua obra literária “A Cidade e as Serras”, e outros.

Notamos, assim, que a rivalidade entre os concorrentes diretos trará vantagem competitiva a novas empresas embora a proliferação dos produtos substitutos requeira uma especial atenção e esforço das empresas emergentes, uma vez que estes são a principal ameaça, situação que poderá ser atenuada através de parcerias com OTAs.

A entrada de um novo *player* forçará os atuais a adotar medidas para reforçar a sua posição no mercado, embora o esforço necessário para esse efeito se possa traduzir numa ameaça, até à sua existência, particularmente aqueles cujo investimento para substituir a sua frota seja inoportuno.

O poder negocial do cliente final será muito reduzido considerando a oferta diferenciada que um novo produto turístico acarreta. Os intermediários OTA's por um lado trazem a vantagem de rapidamente criar *brand awareness* sobre a marca e a nova oferta, por outro lado, poderão ser um entrave à concretização dos objetivos de vendas em termos de lucro, uma vez que parte da receita lhes é destinada, no entanto, fará sentido, numa fase inicial, a sua colaboração

Em 2014, 14% dos operadores de TN registaram um volume de negócio superior a 100.000€. Considerando a atual tendência de crescimento da atividade turística e a inovação tecnológica ao nível da motorização elétrica das embarcações, entendemos que existe uma grande atratividade que gera elevado interesse em investir no setor.

A contemporânea consciência global leva a que as pessoas queiram contribuir para a alteração do atual paradigma, relativamente à forma como a energia é gerada, levando a que estas se associem a empresas ecológicas, e a procurarem opções que lhes permitam fazer parte da solução. Este comportamento, significa uma vantagem competitiva para as empresas que oferecerem produtos dentro das expectativas mais

⁸ De acordo com a APDL, Régua (3), Espera, Caldas de Aregos, Porto Antigo, Moledo, Rede, Bernardo, Mogueira, Porto Rei, Estação de Caldas de Aregos, Pala, Ermida, Junqueira e Cruz do Douro.

exigentes, fornecendo aos turistas experiências singulares e autênticas, o que explica a elevada atratividade do setor.

Refletindo sobre estes pressupostos, as novas empresas deverão oferecer produtos diferenciados com elevado valor acrescentado, de forma a obter vantagens competitivas, quer junto da concorrência direta, quer da indireta.

Capítulo II

Plano de negócios

Este plano é essencial para gerir bem o negócio e atrair investidores. Explica as vertentes do negócio de forma clara, objetiva e perceptível e esquematiza a ideia que se pretende implementar transmitindo informação pormenorizada sobre as vendas, a estratégia de marketing, a viabilidade económica e sobre as projeções de custos e lucros do negócio.

1. Ideia de projeto – identificação de uma oportunidade de negócio

A discussão sobre as alterações climáticas e o impacto que a atividade humana tem no planeta é discutido diariamente nos meios de comunicação social de massas e entre indivíduos preocupados com a gravidade do problema.

Para além da possibilidade do promotor poder criar a sua própria empresa ligada ao TN, este projeto permitirá ainda que possa fazer parte do grupo de empresas preocupadas em reduzir drasticamente a emissão de gases para a atmosfera e ajudar a alcançar a meta da neutralidade carbónica em 2050.

Sendo Portugal um dos destinos turísticos mais procurados e valorizados por vários mercados, nomeadamente externos, tendo inúmeros prémios o que lhe dá grande notoriedade, e considerando a importância do Turismo, sendo um dos principais motores da economia, estão reunidas condições para que o projeto venha alcançar os objetivos a que se propõe.

O IAPMEI disponibiliza uma ferramenta para a elaboração do plano de negócio que é, também, um instrumento de gestão e de planeamento que permite uma simples, mas ainda assim bastante adequada, avaliação do projeto.

2. Empresa

A *DSC - Douro Spaceship Company* irá oferecer *tours* fluviais no Rio Douro e nas áreas envolventes naturais, não só preservando e conservando o meio ambiente como contribuindo para melhorar o bem-estar socioeconómico das comunidades locais.

Serão ainda oferecidos diferentes serviços turísticos tais como, serviço de guia, folhetos sobre a história e património, experiências de gastronomia e vinicultura, atividades de animação turística, de educação e sensibilização ambiental.

3. Localização e sede

A sede da DSC estará localizada em Leiria. O local de embarque dos clientes para os passeios fluviais, será o cais de Peso da Régua.

O local, cais, tem as vias de acesso asfaltadas e devidamente sinalizadas, a cerca de 500 metros da estação de comboios, é de fácil localização e permite o acesso a todas as pessoas, incluindo aquelas que apresentem mobilidade reduzida ou com necessidades especiais, é também um local seguro dado ter vigilância constante.

A cidade do Peso da Régua, capital da vinha e do vinho, localiza-se na margem direita do Rio Douro, e tinha em 2020, aproximadamente, 15.730 habitantes (PORDATA - População Residente, Média Anual: Total e Por Grupo Etário), pertence à região administrativa do Norte (NUT II) no Douro (NUT III), dista 25 km de Vila Real e cerca de 100 km do Porto.

Figura 3 Localização do local de embarque no cais de Peso da Régua



Fonte: Revista *online* Evasões (2018)

4. Elementos relativos à empresa

O promotor do projeto pretende constituir uma empresa assumindo a natureza de titular do pedido de financiamento, assim:

Designação do Social: *DSC – Douro Spaceship Company*;

Investimento Total: 319.365 €;

Data de início do Projeto: 16.10.2021;

Conclusão da fase de projeto: julho de 2022;

Fonte de Financiamento: Linha de Apoio à Qualificação da Oferta - Projetos Especiais - Turismo de Portugal;

Âmbito Territorial do Projeto: região administrativa do Norte (NUT II) no Douro (NUT III), Concelho de Peso da Régua.

Promotor: Paulo César de Carvalho Rousseau, nascido em 29 de abril de 1968, em Lisboa, creditado com Carta de Navegador de Recreio com a categoria de Patrão Local e com certificado de Operador de Rádio nas bandas VHF.

Ao longo do percurso profissional e académico foi adquirindo experiência em várias áreas, evidenciando diferentes competências relevantes para a gestão deste projeto.

Exerce atividade numa Companhia de Seguros, é licenciado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias e mestrando do curso de *Marketing* e Promoção Turística da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar no Instituto Politécnico de Leiria.

5. Equipa

A equipa será constituída por três pessoas, o promotor, um *skipper* e um guia.

O promotor procura informação e contatos profissionais para obter financiamento para o projeto e conhecimento e experiência sobre o setor do Turismo e gere o negócio.

Skipper com carta de navegador de recreio com a categoria de patrão local, poderá ter outras competências nomeadamente guia turístico.

Guia turístico com formação em Turismo e, eventualmente, carta de navegador de recreio com a categoria de patrão local.

6. Missão

A *DSC* oferece uma inovadora experiência de navegação às pessoas preocupadas com o ambiente e os recursos naturais. Para tal recorre à oferta de *tours* fluviais no Rio Douro, numa embarcação elétrica que “voa” sobre as águas em total harmonia com a natureza.

7. Visão

A longo prazo a *DSC* pretende expandir esta experiência, única, a vários pontos turísticos do país.

8. Valores da empresa

A *DSC* posicionar-se-á ainda pelo respeito que inculcará no meio ambiente, assumindo desde o início um papel ativo na preservação e conservação dos recursos naturais visando a sustentabilidade do meio ambiente. *DSC* por outro lado valorizará as parcerias com terceiros, com especial destaque para aquelas que valorizem o território exponenciando assim o sucesso dos distintos agentes económicos.

9. Objetivos estratégicos

Pretende-se que o produto traduza uma oferta com valor para os turistas dada a singularidade da sua proposta alicerçada numa forte componente tecnológica. Este produto é absolutamente inovador no meio náutico, e difícil de imitar.

O objetivo da estratégia de *marketing* é criar um fluxo financeiro positivo de forma a rentabilizar o investimento em torno de um produto muito atrativo gerando um negócio com uma elevada expectativa de crescimento.

10. Posicionamento

Pretende-se que a marca *DSC* permaneça na mente do público-alvo, especialmente no pensamento de um segmento específico do mercado tendo em conta o produto diferenciado que oferece.

De acordo com o documento O Futuro do Turismo no Douro (*O Futuro Do Turismo No Douro*), os passeios fluviais no Rio Douro e as visitas a caves e quintas do Douro são importantes produtos turísticos a desenvolver. Ainda de acordo com o referido documento os mercados alvo a trabalhar são Portugal, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Itália, Países Baixos e Estados Unidos da América.

Promoção da oferta orientada para os clientes do mercado alvo, de acordo com a segmentação. Através de uma estratégia de *marketing* assente em quatro eixos, o território, a diferenciação do produto, a notoriedade da marca e as parcerias.

O mesmo documento revela também os clientes tipo a quem a oferta *tour* fluvial no Rio Douro deve ser direcionada:

- Casais jovens / recém-casados (entre 25 e 35 anos);
- Famílias com filhos menores (entre 25 e 45 anos);
- Séniores e / ou reformados (acima dos 60 anos);
- Casais e grupos reduzidos (entre 35 e 60 anos) cuja motivação principal é a gastronomia;
- Homens com elevado poder de compra / nível sociocultural.

Nestes pressupostos, as ações de *marketing* e de promoção serão direcionadas de uma forma mais assertiva para o *target* que melhor responde à proposta de valor da DSC, uma marca que oferecerá uma experiência inovadora, elegante e exclusiva de índole ecológica.

Tabela 2 Segmentação do mercado-alvo

Mercado	Target	Segmentação		
		Idade	Estilo de Vida	Motivação
Portugal	Casais Jovens	25 / 35 Anos	Classe Média / Classe Alta / Elevado Rendimento	Propensão a Viajar Enoturismo Ecoturismo Termalismo Aventura Experiências Natureza Gastronomia
Espanha	Recém-casados			
França	Famílias com Menores	25 / 45 Anos		
Alemanha	Séniores	+ 60 Anos		
Reino Unido	Reformados			
Itália	Casais	35 / 60 Anos		
Holanda	Pequenos Grupos			
EUA	Homens			

Fonte: O Futuro do Turismo no Douro (O Futuro Do Turismo No Douro, n.d.)

11. Plano operacional da empresa

O plano de trabalho define as tarefas a desenvolver diariamente para que seja possível alcançar os objetivos estratégicos da empresa, tendo em conta os recursos disponíveis.

12. Quatro eixos principais do programa de ação

A estratégia de *marketing* estará assente em quatro eixos distintos:

- a) O território;
- b) diferenciação do produto,
- c) notoriedade da marca e
- d) as parcerias visando a prossecução de objetivos a médio prazo, nomeadamente o aumento do número de turistas que visitam a região e adquirem passeios fluviais, a faturação e o lucro.

a) Território

A valorização do território está intrinsecamente ligada à atividade da empresa que visa a preservação e conservação dos recursos naturais, ao mesmo tempo que oferece uma proposta de valor aos clientes.

As ações a desenvolver têm por objetivo:

- A promoção do destino turístico junto de indivíduos interessados na preservação e a conservação dos recursos naturais (fauna, flora, margens do rio) no decorrer das atividades turísticas no rio Douro;
- A promoção de um território turístico no qual está presente uma empresa que assume a responsabilidade de preservar e conservar o meio ambiente contribuindo, assim, para a sustentabilidade ambiental, dando corpo aos objetivos definidos no Acordo de Paris para a redução das emissões de gases nocivos;
- A promoção do turismo de natureza no Douro para aumentar o fluxo turístico na região e gerar impactos positivos nas comunidades locais.

b) Diferenciação

Considerando os fatores críticos de sucesso da proposta de valor da empresa, baseados na inovação tecnológica, o posicionamento do produto está associado a uma política de preço elevado na fase inicial do ciclo de vida do produto turístico, dirigido por isso a um segmento alvo, com elevados recursos, que podem adquirir e usufruir de diferentes experiências.

Esta política de preço elevado deverá manter-se sempre. Contudo se por qualquer razão, nomeadamente a concorrência igualar as condições da DSC e assistir-se a uma diminuição da procura, a DSC poderá ter que reduzir o preço de forma a permitir o acesso de novos segmentos do mercado, aumentando assim o número de compradores e mantendo a rentabilidade.

Neste pressuposto, as ações a desenvolver devem:

- Orientar a venda de passeios fluviais para consumidores que pretendam usufruir da beleza natural do Rio Douro numa embarcação que não emite ruídos inerentes a motores de combustão;
- Orientar a venda do produto para um *target* que se preocupa com a conservação do ambiente natural;
- Orientar o produto, passeios fluviais em embarcação que não emite gases poluentes, para um público-alvo preocupado com os impactos que as queimas de combustíveis fósseis têm no meio ambiente.

c) Notoriedade

Aposta no *marketing* digital e relacional nos mercados interno e externos, com o desenvolvimento de ações que criem e mantenham o relacionamento com os clientes, através da oferta de vantagens e benefícios que garantem a sua fidelização, ao mesmo tempo que promovem e reforçam a marca, através de:

- Apresentação de campanhas promocionais e de fidelização com benefícios, para quem mais visita a região;
- Desenvolvimento de um plano de *marketing* nas redes sociais.

d) Parcerias

Fomentar parcerias com outras entidades num espírito de cooperação com vista à promoção do território e de empresas ligadas ao Turismo e a dinamizar a relação com empresas do tecido empresarial da região, como, por exemplo, *Golden Energy*, Águas do Norte, *Continental Advanced Antenna*, *JAP Blue*, entre outras com mais de 100 trabalhadores:

- Enoturismo⁹, Ecoturismo¹⁰, Turismo Gastronómico¹¹ e Termalismo¹²;
- Contribuir para a redução da sazonalidade (promoção da região e das atividades turísticas durante todo o ano permitirá reduzir a sazonalidade e a assimetria entre o litoral e o interior);
- Contribuir para atividades ligadas ao *team building*¹³ e ao Turismo de Negócios¹⁴.

⁹ Atividade turística centrada na degustação, consumo ou prova de vinho.

¹⁰ Atividade turística em áreas naturais em harmonia com o meio ambiente.

¹¹ Atividades que promovem a gastronomia da região enquanto atrativo turístico.

¹² Atividades turísticas que promovem a saúde e o bem-estar.

¹³ Atividades que melhoram as relações interpessoais ou reforçam os laços dos indivíduos em equipas.

¹⁴ Atividades no destino praticadas por quem viaja a negócios.

Capítulo III

Fatores de diferenciação, legislação e licenciamentos

1. Fatores de diferenciação

De acordo com a plataforma de automação de *marketing Mailchimp*, a diferenciação de produto é a vantagem competitiva de um produto em relação à concorrência, aumenta as vendas e o crescimento e fideliza o cliente à marca.

Fatores diferenciadores incluem o preço, a embalagem, a qualidade, o atendimento ao cliente, a experiência pela qual o cliente passa durante o processo de aquisição do produto ou do seu usufruto, logo, o foco no cliente e no público-alvo é essencial, deve ter em conta as suas necessidades e desejos.

O objetivo da diferenciação é tornar o produto único de forma que o cliente esteja disposto a pagar por uma experiência mais valiosa do que a da concorrência, assim, de acordo com *Kotler* (1998) um produto oferecido com características novas e valiosas que complementam a sua função básica torna mais eficaz a competição.

Fruto da nova consciência global de que é necessário preservar e conservar os recursos naturais do planeta através da utilização de meios de propulsão não poluentes nasce a empresa *DSC*.

O produto passeios fluviais não é novo, contudo a utilização de motores elétricos como forma de combater as alterações climáticas, aliada a uma inovadora forma de mobilidade, ecológica, que contribui para a preservação e conservação dos recursos naturais, veio criar nos consumidores a necessidade de serem parte integrante para a resolução do problema.

Uma estratégia de *marketing* disruptiva baseada na satisfação das necessidades dos consumidores de fazerem parte da solução, orientada para o público-alvo definido, que se distingue por promover uma embarcação inovadora movida a energia elétrica que não liberta gases poluentes nem produz ruído, que se move acima do nível da água devido aos hidrofólios integrados na sua estrutura e não origina danos nas margens do rio e possibilita viagens confortáveis devido à ausência de ondas, tornam não só o

produto único, como criam uma percepção de marca de qualidade com elevado padrão de sustentabilidade ambiental.

A oferta integrada e personalizada da *DSC* passa por disponibilizar na plataforma *online* no *website* da empresa uma gama alargada de possibilidades, nomeadamente:

- Passeio fluvial de curta duração (40 minutos);
- Passeio fluvial personalizável para uma, duas ou até seis pessoas;
- Passeio de até 120 minutos;
- Passeio e pernoita;
- Passeio de um ou mais dias;
- Passeio e refeição em restaurante, com o recurso a parceiros;
- Passeio e alojamento em unidade hoteleira, através de parceria com hotéis;
- Passeio e outra atividade de animação turística (*birdwatching*, caminhadas, BTT, cicloturismo, caiaque, ...) através de parceiros;
- Passeio e outras atividades (visita a museus, a quintas e provas de vinho entre outras) através de parceiros.

Poderão ser ainda oferecidos serviços com o recurso a embarcações de terceiros, cujos proprietários pretendam rentabilizar os seus recursos (embarcações que em muitos casos são utilizadas pelos proprietários apenas no período de férias destes), neste caso, será estipulado um valor por tipo embarcação e utilização. Esta oferta inclui o usufruto de embarcações de várias dimensões, incluindo *flybridge*¹⁵ onde se pode desfrutar de uma vista de plano superior, ao pôr-do-sol, com a possibilidade de pernoita, sempre com a embarcação fundeada e sem o auxílio de motores.

Para a promoção e comercialização da oferta integrada a *DSC* funcionará como intermediário. Nesse sentido será cobrada uma taxa única de 15% aos parceiros pelas atividades adquiridas pelos clientes da *DSC*.

São atributos de diferenciação:

- A embarcação não produz emissão de dióxido de carbono;
- A embarcação não emite ruído;

¹⁵ Convés aberto de um cruzador de cabine localizado acima da ponte no teto da cabine, geralmente com um conjunto de equipamentos de navegação.

- A embarcação não destrói a fauna e a flora circundante;
- A embarcação atinge uma velocidade de 22 *kn* (40 km / hora);
- A embarcação “navega” acima do nível da água;
- Os produtos podem ser personalizados;
- A oferta pode ser integrada através de parcerias com alojamentos, restauração, atividades de animação turística e eventos;
- Os recursos humanos são qualificados com formação superior;
- A oferta é uma experiência única.

2. Legislação e licenciamentos

A empresa deverá ter em consideração o conjunto das leis em vigor em Portugal e deter as autorizações necessárias para o exercício da atividade.

3. Forma jurídica

A empresa, constituída por um sócio com responsabilidade limitada, cujo património não responderá pelas dívidas, será uma Sociedade Unipessoal por Quotas tributada em sede de IRC, devido ao nível de faturação.

Serão contratados os serviços de um Técnico Oficial de Contas.

O Capital Social será de 5.000€, valor a depositar em conta bancária a criar para o efeito.

Após a obtenção do Certificado de Admissibilidade (nome da empresa) realiza-se o Ato Constitutivo da Sociedade e faz-se o depósito do valor do Capital Social, abre-se a atividade nas Finanças e faz-se a inscrição na Segurança Social para se obter o Cartão da Empresa.

4. Código de atividade económica

A classificação das atividades económicas é a referência utilizada para as empresas conhecerem as suas obrigações em termos de impostos

O Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de novembro atribui o código às empresas para abertura de atividade, este permite agrupar unidades económicas de modo a fornecer dados estatísticos que podem ser estudados.

A escolha de vários CAE's para a *DSC* acontece devido à dificuldade de enquadramento da atividade passeios fluviais com *skipper* e guia e outros serviços de atividades relacionadas, como o *marketing*, por exemplo.

A empresa deterá os seguintes CAE:

O CAE 77340 Aluguer de meios de transporte marítimo e fluvial - compreende o aluguer de material de transporte por via aquática (barcos, navios comerciais) sem tripulação, de curto e de longo prazo, com ou sem serviços de manutenção.

O CAE 93293 Organização de atividades de animação turística - compreende a organização de atividades lúdicas, de lazer e de diversão.

O CAE 79900 Outros serviços de reservas e atividades relacionadas - compreende as atividades de marketing e de promoção de serviços para convenções e visitas, disponibilizando informações e assistência a organizações sobre alojamento, centros e convenções e lugares de entretenimento; dos guias turísticos; de permuta de condomínio "*timeshare*" e outras atividades de reserva associados às viagens (inclui transporte, hotel, restaurantes, aluguer de veículos, entretenimento e desporto).

O CAE 77210 Aluguer de bens recreativos e desportivos - compreende o aluguer de embarcações de recreio e instalações associadas, cavalos de sela, bicicletas, esquis, cadeiras e chapéus de sol e outro equipamento recreativo e desportivo.

O CAE 47784 Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n. e. - compreende o comércio a retalho especializado de artigos de droguaria (limpeza e manutenção); selos e moedas de coleção; lembranças e artesanato; artigos religiosos; bijutaria; armas e munições; e de produtos não alimentares novos não incluídos noutras subclasses. Inclui galerias de arte comerciais.

5. Licenciamentos

A criação da *DSC* pressupõe o pagamento do registo (em caso de Empresa na Hora na Loja do cidadão), o pagamento do Certificado de Admissibilidade necessário para a criação da empresa e o pagamento da taxa de um bem móvel (embarcação de recreio).

É necessário a contratação de um TOC e de um advogado (por processo) e um terminal de pagamento automático portátil com *software* de faturação certificado pela Autoridade Tributária e com emissão de recibo.

Inerente à entrada da presente microempresa no mercado do TN no Rio Douro está o pagamento da taxa de inscrição (conforme Artigo 16.º, n.º 1 do DL108/2009 condições de acesso e de exercício da atividade das empresas de animação turística e dos operadores marítimo-turísticos) no RNAAT no site do TP. É obrigatório seguro de acidentes pessoais para os clientes, seguro de responsabilidade civil que cubra eventuais danos resultantes de sinistros no decurso da atividade.

Capítulo IV

Projeto

De acordo com a consultora brasileira Euax, um projeto consiste num esforço temporário, neste caso com início em outubro de 2021 e termo em julho de 2022, para a criação de uma empresa, concretamente de TN no Rio Douro.

Neste projeto faz-se a descrição do novo produto e desenvolvem-se as etapas necessárias ao seu desenvolvimento de forma a revelar a oferta única do negócio.

Definem-se os custos e os recursos necessários para a sua evolução e para garantir que não falta nenhum elemento essencial à sua concretização ou que exceda o investimento orçamentado.

A empresa *DSC* diferenciar-se-á das demais por oferecer ao consumidor uma embarcação inovadora com características únicas, possibilitando, através do *website* da empresa, a compra antecipada de experiências personalizadas, mesmo as que possam ser desenvolvidas por parceiros da *DSC*.

Entre outros produtos estarão incluídos vários tipos de alojamento e restauração, participação em eventos que ocorram na região, visitas a edifícios culturais e museus, para além de outras atividades de índole ecológica, tais como caminhadas, *cycling* e *birdwatching*.

1. Concorrentes

De acordo com a APDL operam em toda a extensão, aproximadamente 208 km do Rio Douro, entre a foz no Porto e Barca d'Alva, cerca de 186 embarcações, das quais 52 são barcos turísticos de grande porte com capacidade para transportar entre 20 e 350 passageiros em modo de cruzeiros de curta duração.

A oferta dos concorrentes inclui passeios fluviais tais como, as Seis Pontes de Porto e Gaia, do Porto Património Mundial, cruzeiros semanais em barco-hotel, para além dos cruzeiros temáticos das Vindimas, Castelos, Amendoeiras em Flôr e Quintas entre outros.

Foram identificados seis operadores fluviais com uma extensa e variada oferta de cruzeiros e minicruzeiros em diversos tipos de embarcações, tais como barco rabelo, veleiros, lanchas, catamaran e navios-hotel.

Tabela 3 Operadores de Turismo Náutico no Rio Douro

Operadores Turísticos			
Operador	Embarcação	Tipo	Programa
Douro Azul	11	8 Navios Hotel 2 Yates 1 Rabelo	
Rota do Douro	8	8 Embarcações de Grande Porte	
Barca D'Ouro	5	4 Embarcações de Grande Porte 1 Catamaran de Grande Porte	Personalizado
Via D'Ouro	5	4 Rabelos 1 Lancha	
Tomaz do Douro	3	1 Cruzeiro 2 Rabelos	
Douro Acima	6	6 Rabelos	

Fonte: Guia Turístico do Douro (*Roteiro Do Douro - Guia Turístico | Cruzeiros No Douro*)

Para definir as empresas concorrentes da *DSC* cingimos as mesmas ao preço das viagens, nesse sentido foram consideradas todas aquelas que apresentavam preços entre os 10€ e os 70€ por pessoa. Esta informação veio permitir ainda definir o preço a praticar pela *DSC*.

Identificou-se, entre outras ofertas, um *catamaran* que transporta até 16 pessoas por um preço de 690€ (cerca de 43€ por pessoa) e ainda uma lancha para 12 pessoas por 420€ (35€ por pessoa).

A albufeira do Carrapatelo, entre a eclusa do Carrapatelo (barragem a jusante no km 65) e a eclusa de Bagaúste (barragem a montante no km 105), tem uma via navegável de 40 km, zona na qual a embarcação da *DSC* operará, a partir do cais de Peso da Régua a montante no km 102.

As características da embarcação da *DSC*, utilizada para efetuar os passeios turísticos de 40 minutos, possibilita a navegação à velocidade de cruzeiro de 22 *kn* (22 nós, equivalente à velocidade de 40 km/h), sem provocar ondulação, e com uma autonomia para 50 milhas náuticas (94 km), equivalente a cerca de 02:30 horas a uma velocidade de 22 *kn* (40 km/hora).

2. Análise SWOT do meio envolvente de Albert Humphrey

A Análise das Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), conforme modelo de *Albert Humphrey*, verifica a posição estratégica da empresa perante o meio envolvente.

O estudo das forças e fraquezas reportam-se ao ambiente interno da empresa, e são fatores controlados por esta e que podem ser modificados.

As oportunidades e ameaças fazem parte do ambiente externo e englobam os concorrentes, os fornecedores e os aspetos político-económicos e socioculturais, sendo por isso fatores não controláveis pela empresa.

2.1. Análise interna

Os elementos que podem ser controlados pela empresa e constituem o ambiente interno, devem ser estudados no sentido de se potenciarem as forças de forma que a empresa ganhe vantagens competitivas sobre os concorrentes, e, por outro lado, crie soluções relativamente às fraquezas atenuando as diferenças para os concorrentes ou até anulando tais disparidades.

2.2. Análise externa

Os elementos que envolvem o mercado e não são controlados pela empresa constituem o ambiente externo, estes devem ser estudados no sentido de tornar a empresa mais eficaz perante eventuais ameaças.

As oportunidades devem ser aproveitadas e potenciadas, dado que representam aspetos da envolvente externa com potencial para fazer crescer a vantagem competitiva da empresa, e as ameaças reduzidas ou anuladas para que a empresa seja viável.

Tabela 4 Análise SWOT do meio envolvente da empresa

ANÁLISE SWOT	
ANÁLISE INTERNA	ANÁLISE EXTERNA
FORÇAS	OPORTUNIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Empresa com preocupações ambientais de preservação e conservação dos recursos naturais, que introduz e reforça o conceito de sustentabilidade nas comunidades locais; • O produto turístico, passeios fluviais, assenta na utilização de um meio de propulsão não poluente, uma embarcação que não emite ruído nem provoca ondulação, com total conforto para os clientes por navegar acima do nível da água não estando sujeitos os clientes à ondulação; • Passeios personalizados de acordo com o desejo de pequenos grupos, até 6 pessoas, ou de acordo com programas pré-definidos, em harmonia com a natureza numa perspectiva hedonística e ecológica; • O exercício da atividade não prejudica o ambiente nem destrói os recursos naturais, não há emissão de ruídos durante os percursos e a forma inovadora de deslocação, acima do nível da água, é excitante e entusiasmante para os clientes; • Os recursos humanos são qualificados e conhecedores da história da região e capacitados para dar a conhecer aos clientes os 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da consciência global para a importância da utilização de energia alternativa e ecológica para a não poluição do meio ambiente; • Crescimento da consciência global para a necessidade de preservar e conservar os recursos naturais; • Reconhecimento por parte das sociedades da importância da utilização de embarcações que não produzam ondulação evitando danos nas margens dos planos de água; • Portugal é um destino turístico de eleição, internacionalmente reconhecido; • Plano de Recuperação e Resiliência elege o Turismo como elemento-chave para o desenvolvimento de Portugal; • A criação de uma empresa no interior do território contribui para a redução da assimetria entre o litoral e o interior por aumentar a oferta de produtos turísticos numa região de baixa densidade populacional; • O Turismo Náutico é um dos 10 ativos estratégicos do turismo nacional, de acordo com o documento Estratégia Turismo 2027; • A existência de uma estratégia nacional para o Turismo atribui a empresas de TN a importância de
--	---

<p>atrativos turísticos locais, numa empresa que, dada a sua matriz ecológica, gozará de uma reputação inquestionável, o que possibilita a criação a curto prazo de uma imagem de marca extraordinária;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de <i>marketing</i> orientada para o público-alvo, para os principais mercados emissores, Grã-Bretanha, Países Baixos, França, e Espanha e o mercado interno, através de canais de distribuição em massa via redes sociais, Facebook, Instagram, Youtube. 	<p>poderem contribuir para o aumento das atividades de animação turística com novas ofertas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dado que a operação pode decorrer todo o ano, contribui para a redução da sazonalidade; • De acordo com o documento estratégia de Turismo 2027, a alteração do padrão do consumo e da motivação para destinos com oferta de experiências diversificadas em locais com qualidade ambiental é uma oportunidade que deve ser aproveitada pelas empresas de turismo; • Termalismo de Caldas de Aregos; • A região demarcada do Douro e o vinho do Porto dado que são um polo turístico de reconhecida importância; • Rota do Românico; • Investimento de 5,7 milhões na reabilitação do edifício termal de Caldas de Aregos¹⁶; • A Ministra da Coesão Territorial, Ana Abrunhosa, classificou Caldas de Aregos, com a sua estância termal, “uma pequena pérola” em Resende, com o Rio Douro como cenário de
--	---

¹⁶ Reabilitação de edifício termal de Caldas de Aregos avança após visto do TdC LUSA 14-04-2022 16:09h. A reabilitação do edifício termal de Caldas de Aregos, no concelho de Resende, que representa um investimento superior a 5,7 milhões de euros, vai avançar após o visto prévio do Tribunal de Contas (TdC), anunciou hoje a autarquia. Com o visto prévio ao contrato da empreitada de reabilitação e reconversão parcial do edifício, será possível concretizar o maior investimento realizado neste concelho do Norte do distrito de Viseu desde há 24 anos. Segundo o presidente da Câmara de Resende, Garcez Trindade, "após um intenso trabalho por parte do município", a obra "vai avançar no terreno brevemente".

	fundo, deixando a promessa de “continuar a apoiar projetos importantes”, de Turismo com o apoio do PROVER.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em obter notoriedade no mercado dado tratar-se de uma empresa recente; • Dificuldade da empresa dar a conhecer a experiência e demais pormenores de um produto sustentável; • Dificuldade da empresa angariar o número de clientes que garanta a viabilidade da operação ou o crescimento do número de clientes necessário para alcançar o <i>break even</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência de conceituadas empresas; • Reação agressiva dos concorrentes perante a entrada de uma nova empresa no mercado; • Fatores externos imprevisíveis que obriguem a cancelar a atividade por períodos temporais prolongados, climáticos, pandémicos, guerras, falta de mão de obra nos aeroportos, falência de companhias aéreas.

Fonte: Elaboração própria

2.3. Conclusões e opções estratégicas

O mercado interno será a primeira aposta para a promoção do produto através de parceria com a Odisseias, no sentido de incentivar a atividade turística no Rio Douro, no entanto, é importante manter uma estratégia de promoção do produto junto dos principais mercados emissores para colocar a *DSC top of mind*.

Considerando as características da oferta passeios fluviais e os fatores que a valorizam, o serviço destina-se e enquadra-se nos segmentos das classes média alta e alta, i. é., pessoas com elevados rendimentos que lhes permitem usufruir de um produto *premium* único, inovador e exclusivo.

Neste sentido a *DSC* pode introduzir-se no mercado optando por uma estratégia *Push* associada a uma parceria com a *OTA* Odisseias, que tem quinze anos de experiência no mercado, criando *brand awareness*, paralelamente irá também investir numa

estratégia *Pull*, estratégia essa que prolongada no tempo e com recorrentes inovações e *up-grades* do produto poderá atrasar a aproximação da concorrência.

A estratificação é de primordial importância, conforme refere Rasquilha (2008), para os clientes de maior valor, fazendo sentido a implementação de programas de retenção, enquanto que para os clientes de maior potencial as ações devem incidir sobre programas de concessão prematura de privilégios, *cross-selling* e *up-selling*.

É elevada a concorrência nos passeios fluviais, existindo distintos preços satisfazendo todos os segmentos de mercado. No entanto se considerarmos as características específicas da oferta da *DSC* a concorrência direta é inexistente, pois trata-se de um novo tipo de embarcação em Portugal e um serviço inovador em toda a linha.

A dificuldade da concessão de crédito para iniciar a atividade será resolvida com garantias cedidas à instituição bancária que irá processar o financiamento.

De acordo com o documento Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2017), o turismo é uma atividade estratégica para o desenvolvimento económico e social do país. Neste sentido, o Programa do Governo continua a observar como prioridade o investimento em atividades turísticas, revelando ser importante a entrada de novos operadores no mercado para assim gerar mais emprego e fazer crescer as receitas turísticas, principalmente através da exportação, visando a dinamização e o crescimento da economia nacional.

No mesmo documento a ex. Secretária de Estado do Turismo, Ana Mendes Godinho, e o Presidente do TP, Luís Araújo, reforçam a mesma ideia, referindo a necessidade de projetos prioritários, para impulsionar a economia, com especial destaque para o empreendedorismo e inovação.

A empresa, perante o atual contexto, apresenta diferentes aspetos que lhe conferirá vantagens competitivas sobre a concorrência. A aposta num posicionamento de sustentabilidade constituirá não só um importante fator de diferenciação como crítico de sucesso. Atualmente assiste-se ao crescimento da consciência global que vem realçando a importância da utilização de energias alternativas para proteger o planeta. Este posicionamento visa, de forma indelével, o cumprimento das metas de descarbonização do Acordo de Paris de 22 de abril de 2016 (Acordo de Paris, 2015).

De acordo com *Philip Kotler* (1998), depois de se identificarem as oportunidades e as ameaças que a empresa poderá enfrentar, pode caracterizar-se a atratividade global do negócio de acordo com quatro resultados possíveis, no presente caso, trata-se de um negócio ideal, dado que as oportunidades são de monta e poucas foram as ameaças identificadas.

3. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso de uma empresa determinam se esta tem as condições necessárias para ser escolhida em detrimento da concorrência direta ou indireta, o que vai garantir a sua viabilidade.

Segundo *John F. Rockart* (1982), os fatores críticos de sucesso são as poucas áreas críticas de uma atividade em que são necessários resultados favoráveis para que a empresa alcance os seus objetivos.

Rockart definiu quatro fatores críticos de sucesso que diferenciam o produto:

- Serviços
- Comunicação
- Recursos Humanos
- Posicionamento

A *DSC* oferece um produto ecológico que garante a sustentabilidade do ambiente e dos recursos naturais, é não só um produto único como uma experiência nova.

Os fatores críticos de sucesso inerentes à oferta da *DSC* incluem elementos como:

- Passeio fluvial personalizável para uma ou até seis pessoas, de 40, 80 ou 120 minutos durante o dia, de 80 minutos ao pôr-do-sol, e possibilidade de pernoita;
- Possibilidade de contratar a embarcação para passeios durante um ou mais dias;
- Passeio e refeição em restaurante, com o recurso a parceiros;
- Passeio e alojamento em unidade hoteleira, através de parceria com hotéis;
- Passeio e outra atividade de animação turística (*birdwatching*, caminhadas, BTT, cicloturismo, caiaque, ...) através de parceiros;
- Passeio e outras atividades (visita a museus, a quintas e provas de vinho entre outras) através de parceiros.

- A embarcação não emite gases poluentes;
- A embarcação não produz ruído;
- A embarcação não destrói a fauna e a flora circundante;
- A embarcação atinge uma velocidade de 22 *kn* (40 km / hora);
- A embarcação “navega” acima do nível da água;
- Os recursos humanos são qualificados com formação superior;
- A oferta é uma experiência única em Portugal.

O *website* da *DSC* possibilita a aquisição de ofertas integradas dadas as parcerias a estabelecer com empresas ligadas à restauração, ao alojamento e a atividades de animação turística. Permitirá ainda a personalização dos produtos, como por exemplo, a possibilidade de um casal em lua de mel, ou em comemoração de datas importantes contratarem os serviços da empresa durante um ou vários dias.

Capítulo V

Plano de *marketing mix*

Uma estratégia de *marketing mix* é um modelo de negócio centrado nas dimensões produto, preço, distribuição, comunicação, processos, evidências físicas e pessoas. Este conjunto de ferramentas possibilita o posicionamento do produto no sentido da empresa alcançar os objetivos de *marketing* no seu mercado-alvo.

As empresas influenciam os consumidores pela forma como criam o seu produto de acordo com as variáveis do *marketing mix* (P. Kotler et al., 2008).

É essencial perceber o comportamento dos consumidores, os processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos (Solomon & Stuart, 1997).

A análise do mercado e a recolha de dados secundários de entidades ligadas ao setor do Turismo, permitiu identificar os clientes e o mercado alvo para os quais a estratégia será orientada.

1. Produto

O produto turístico *standart* da DSC consiste em passeios fluviais de 40 minutos no Rio Douro, na albufeira do Carrapatelo, entre a eclusa a montante de Bagaúste e a eclusa a jusante do Carrapatelo.

Estes passeios terão o apoio de uma equipa constituída por um *skipper*, que governa a embarcação e é responsável por todos os acontecimentos que nela ocorram, e um guia, responsável por promover e informar sobre os locais turísticos da região e disponível para dar a conhecer as atividades de animação turística, eventos culturais, religiosos, desportivos ou outros de acordo com a época do ano, ambos terão a tarefa de proporcionar aos clientes todo o apoio, tornando as experiências memoráveis potenciando a vontade destes regressarem e repetirem.

Para os clientes que o pretendam, especialmente para casais, há a possibilidade de alugar a embarcação de recreio no período do pôr-do-sol e de o prolongar até às 09:00 horas do dia seguinte.

Tabela 5 Experiência turística durante o dia

ÉPOCA ALTA		
	MANHÃ	TARDE
Número de passeios por dia:	3 passeios de 40 minutos	3 passeios de 40 minutos
Horários:	10:30 horas às 12:30 horas	15:00 horas às 18:00 horas
ÉPOCA BAIXA		
	MANHÃ	TARDE
Número de passeios por dia:	3 passeios de 40 minutos	1 passeio de 40 minutos
Horários:	10:30 horas às 12:30 horas	15:00 horas às 16:00 horas

Fonte: Elaboração própria

Legenda: Na época alta, de junho a setembro, podem ser efetuados até 6 passeios turísticos, 3 no período da manhã e 3 no período da tarde. Cada passeio tem a duração de 40 minutos, com intervalos de 20 minutos. Após os 3 passeios no período da manhã, é efetuado o carregamento das baterias da embarcação durante 02:30 horas. Na época baixa, de outubro a fevereiro, porque o pôr-do-sol ocorre mais cedo, podem ser efetuados os mesmos 3 passeios no período matinal, e, após o carregamento, pode ser efetuado mais um passeio turístico.

Tabela 6 Experiência turística ao pôr-do-sol e pernoita

ÉPOCA ALTA				
MESES	PÔR DO SOL		PERNOITA	
	INÍCIO	TERMO	INÍCIO	TERMO
Junho	19:30 horas	21:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
Julho	19:30 horas	21:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
Agosto	19:30 horas	21:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
Setembro	18:30 horas	20:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
ÉPOCA BAIXA				
MESES	PÔR DO SOL		PERNOITA	
	INÍCIO	TERMO	INÍCIO	TERMO
Outubro	16:30 horas	18:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
Novembro	16:30 horas	18:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
Dezembro	16:30 horas	18:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
Janeiro	16:30 horas	18:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
Fevereiro	16:30 horas	18:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
Março	17:30 horas	19:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
Abril	19:30 horas	21:30 horas	22:00 horas	09:00 horas
Mai	19:30 horas	21:30 horas	22:00 horas	09:00 horas

Fonte: Elaboração própria, adaptado do *site sunrise-and-sunset.com*

Legenda: Tanto na época alta de junho a setembro como na época baixa, de outubro a maio, o pôr-do-sol ocorre em horas diferentes, logo, os passeios têm início em vários horários e a duração de duas horas. Durante todo o ano, o cliente tem a possibilidade de pernoitar na embarcação das 22:00 horas às 09:00 horas do dia seguinte.

Nota importante: Deve verificar-se a carga das baterias no período de transição entre o último passeio da tarde e o passeio ao pôr-do-sol, no sentido de garantir a realização deste último.

Para grupos de 4 a 6 pessoas, familiares, amigos ou empresas com interesse no *team building* (para fortalecimento de relações interpessoais ou treino de capacidades de liderança) ou para o turismo de negócio (ex. conferências, reuniões, colóquios) o aluguer da embarcação pode ser por períodos curtos ou prolongados.

Na época alta, os passeios em grupo podem ser contratados por períodos de 40 minutos, 80 minutos ou 120 minutos, no período da manhã, e de igual modo no período da tarde. Podem, ainda, ser contratados por todo o dia, ou seja, 6 passeios.

Na época baixa, porque o sol se põe mais cedo, há a possibilidade de contratar 1, 2 ou 3 passeios de manhã e apenas 1 à tarde.

Para os clientes que têm outras necessidades ou desejos para além da experiência de passeio fluvial, o *website* da *DSC* disponibiliza uma lista de parceiros com atividades ligadas ao Enoturismo, ao Ecoturismo, ao Termalismo, à Aventura, à Natureza e à Gastronomia.

Assim, a *DSC* promoverá os parceiros de negócio (exemplo: termas), operando como retalhista junto dos turistas que procuram determinados produtos ou serviços, naquele sentido, a *DSC* receberá uma taxa dos parceiros no valor de 15% por experiência vendida através do *website* da empresa.

Desta forma, promovem-se os atrativos da região e cria-se valor para os diferentes *stakeholders* numa perspetiva de coopetição em que todos ganham.

2. Preço

A estratégia, para a definição do preço de entrada no mercado, por defeito, considera não só os fatores críticos de sucesso e a concorrência, como, também, a perceção que os consumidores têm da marca e a avaliação custo-benefício que estes fazem aquando da tomada de decisão de compra de um produto.

O preço é um dos elementos mais flexíveis do *marketing mix* dado que pode ser alterado a qualquer momento (*Philip Kotler, 1998*), e tem em conta distintos fatores, tais como:

- Os custos fixos e os custos variáveis a suportar e as margens de lucro pretendidos para os produtos ou serviços;
- O nível de diferenciação do produto ou serviço, quando o preço é uma variável determinante para a tomada de decisão dos clientes;
- O preço dos produtos ou serviços praticados pelos concorrentes.

A imagem de marca é composta pelo conjunto de crenças que os consumidores têm sobre uma determinada marca (*P. Kotler, 2000*). A *DSC* lançará no mercado uma experiência turística inovadora que será percebida pelos potenciais consumidores como um produto de qualidade superior.

O consumidor deverá ter uma percepção do valor do produto oferecido pela *DSC* que será inapelavelmente superior aos produtos da concorrência. Nesse sentido, a estratégia adotada contribuirá para que os clientes estejam dispostos a pagar um preço “*premium*”, aumentando o volume da faturação e os resultados da operação.

A definição do preço tem em conta a competição existente entre os atuais concorrentes e o comportamento dos consumidores definindo-se dessa forma o preço adequado (*Liozu & Hinterhuber, 2012*). No entanto, os consumidores são heterogêneos, alguns estão dispostos a pagar preços elevados, preços de reserva (*Wang et al., 2007*), por esse motivo, a *DSC* define o preço do seu produto acima do preço de mercado, ou seja, 65€ + IVA..

O objetivo da empresa relativamente ao preço passa pela liderança do mercado dado que irá oferecer um produto único, de qualidade, precível, pois só pode ser experienciado após a compra, e assim, dada a exclusividade do produto, o cliente é pouco sensível ao preço.

O consumidor terá dificuldade em comparar o valor dos produtos substitutos com o da *DSC*, dado o elevado grau de diferenciação desta oferta, por esse motivo, no momento da decisão de compra, outros fatores poderão ser equacionados na decisão embora o preço não seja um fator negativo.

Desta forma, a definição do preço baseia-se no valor percebido pelo cliente, potenciado por uma estratégia de *marketing* que utiliza os 7 elementos do *mix*, oferecendo um preço equilibrado, não sendo excessivamente alto para não perder clientes, nem demasiado baixo para não perder receita.

A *DSC* considera, igualmente, os preços dos concorrentes, praticando um preço mais elevado que todos os demais, mas não exageradamente superior evitando pôr em causa a harmonia do mercado, conforme sugere *Kotler* (1998).

O mercado está em constante mudança, agora mais do que nunca, pela necessidade de alterar o paradigma da energia, por isso as empresas vão adaptando os seus negócios, o que leva, a longo prazo, a que a *DSC* para manter a liderança do mercado faça um *upgrade* ao seu produto se a concorrência se aproximar da sua oferta.

No entanto, e se em caso de que a diferenciação do seu produto deixe de existir e atinja a fase de maturidade e entre em declínio, num futuro que se pretende longínquo, a empresa poderá adotar uma estratégia de *skimming price*.¹⁷

3. Distribuição

Dada a facilidade, usabilidade e a rapidez que se lhes reconhece, os meios digitais a desenvolver e a utilizar serão muito importantes para visualizar, analisar e comprar os produtos da *DSC*.

Relativamente à estratégia *Push* e estratégia *Pull* importa esclarecer que a *Push* implica o estabelecimento de relações comerciais com distribuidores para a promoção e distribuição do produto diretamente aos consumidores. Nesse sentido, foi selecionada a *OTA* Odisseias, empresa de distribuição vocacionada para o mercado interno, esta empresa detém 80% da quota do mercado nacional.

Para a promoção do produto no mercado externo, a estratégia *Pull* apresenta-se como a melhor solução, embora o investimento de acordo com *J. Sousa* (2009), seja maior

¹⁷ Segundo *Shavandi & Zare* (2013) aludindo *Berger et al.* (2011) em *Price Strategy Implementation* entendem que inicialmente o preço pode ser elevado para as empresas obterem o máximo benefício dos consumidores de maior valor, para, depois, diminuírem o preço e atraírem outros consumidores de menor valor, com o objetivo de retirar o maior lucro em ambas as fases.

permite otimizar a experiência do utilizador e aproximar rapidamente a marca a um segmento-alvo específico.

De acordo com a *Deloitte & Touche* (2002) os canais de distribuição são os meios utilizados pelas empresas para a disponibilização dos seus produtos ao consumidor final, assim, essencialmente, a estratégia de distribuição a definir assentará nos seguintes pressupostos:

- Tanto os clientes do mercado interno como os clientes do mercado externo utilizam dispositivos nas suas experiências tecnológicas diárias;
- Os produtos e a sua aquisição estarão disponíveis em qualquer ponto do mundo à distância de um “clic”;
- A *OTA Odisseias* conta com mais de 1.000 pontos de venda em território nacional e 50.000 clientes por dia a visitar o seu *site*.

A *DSC*, em parceria com a *OTA Odisseias*, irá optar por promover a sua oferta no site daquela empresa, desta forma, segundo Rafael Banha, *Account Manager*, a *DSC* usufruirá de 15 anos de experiência da *Odisseias* e de uma base de dados de 600.000 clientes, “o que permite ter um papel fundamental na angariação de clientes no Mercado Nacional, a médio e longo prazo”, dando corpo à estratégia *Push*.

De acordo com Informação obtida em reunião com Rafael Banha, *Account Manager* da *Odisseias* e via e-mail, as vantagens de estar associado à *Odisseias*:

- Incremento das vendas, dado que a *Odisseias* influencia a tomada de decisão de compra dos seus clientes, resultando que apenas 22% chega ao site pesquisando uma marca ou um produto específico;
- Solução de *Marketing 360*¹⁸, a *Odisseias* está presente online e no canal tradicional;
- São 50.000 os clientes que por dia visitam o site e 350.000 clientes ativos recebem *newsletter* *Odisseias*;
- Não é necessário qualquer investimento inicial, não há pagamento de subscrição ou *fee* mensal;

¹⁸ *Marketing 360* é um encadeamento de técnicas, táticas e estratégias, com uma visão integrada e abrangente que recorre a ferramentas online para comunicar, interagir, relacionar e entregar valor ao cliente, e ao canal tradicional recorrendo a pontos de venda físicos.

- Poderão ocorrer vendas adicionais, dado que os beneficiários de um presente Odisseias não pagaram qualquer valor até chegar à *DSC*, logo, poderão estar disponíveis para realizar *upgrades*, 100% deste valor é faturado pela *DSC*.

Vantagem de estar nos *Packs* Odisseias:

- A Odisseias detém 80% da quota do mercado, em cada 10 caixas¹⁹ vendidas 8 são da Odisseias;
- Venda como presente, posicionamento do produto como uma experiência para oferecer / partilhar;
- Maior lucro, pois a experiência é recebida pelo cliente como um presente, ficando mais disponíveis para compras adicionais aquando do usufruto da experiência;
- Mais recomendações²⁰ para a *DSC*, o cliente ficará satisfeito com a experiência tornando-se embaixador da marca *DSC*;
- Exposição da Marca, a Odisseias promove a *DSC* em mais de 1.000 pontos de venda e ainda em modo online (50.000 clientes por dia visitam a Odisseias).

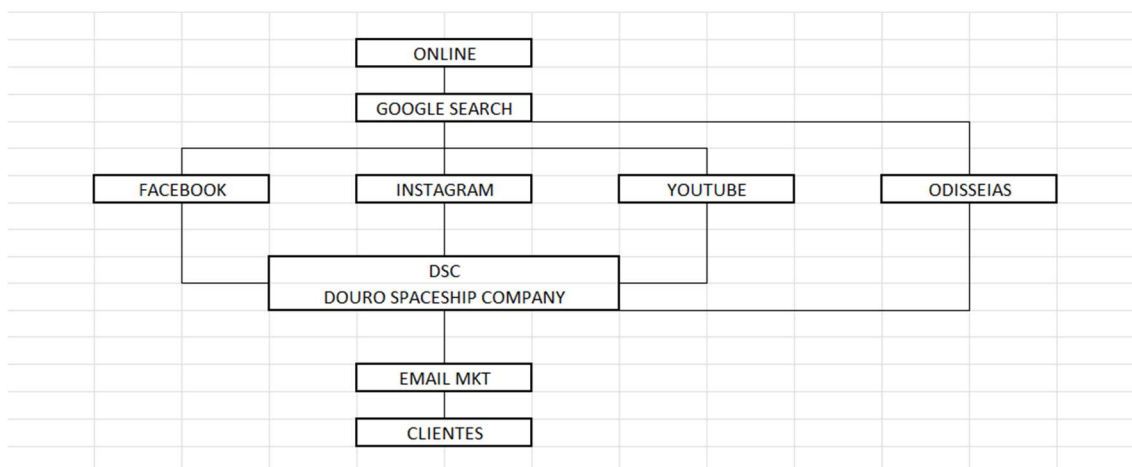
Segundo *Philip Kotler* (2000b) existem três passos essenciais para uma estratégia de *marketing* de mercado com uma abordagem direcionada ao segmento alvo que melhor pode responder aos produtos da empresa:

- Identificar e traçar o perfil dos grupos de consumidores que podem ter interesse no produto (segmentação do mercado);
- Selecionar vários segmentos de mercado (mercados-alvo);
- Divulgar aos mercados os principais benefícios que diferenciam o produto (posicionamento de mercado).

Figura 4 Canais de distribuição *online*

¹⁹ Caixa é o nome dado pela OTA Odisseias a cada experiência vendida, pode, por exemplo, ter 350 atividades à escolha para uma ou duas pessoas (salto de para-quedas, condução de ferrari, voo de helicóptero, ...).

²⁰ Através do *word of mouth* o cliente ao promover o produto torna-se embaixador da marca. Paralelamente, a estratégia de *linkbuilding* pressupõe que um *site* promove outro atribuindo-lhe autoridade. Quanto mais *sites* relevantes indicarem a *DSC* maior é a notoriedade desta marca e melhor o seu posicionamento no motor de busca do *google search*.



Fonte: Elaboração própria

Legenda: O consumidor pesquisa online através do motor de busca *google*, encontra num dos canais de distribuição *Facebook*, *Instagram*, *Youtube*, *website DSC* ou *Odisseias* o passeio turístico da *DSC*, tornando-se um *lead* (potencial cliente). No site *Odisseias* e no *site* da *DSC* a *lead* pode adquirir a experiência convertendo-se em cliente. Nas plataformas de redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Youtube* a *lead* é direcionada para o *site* da *DSC* onde se converte em cliente ao comprar o passeio fluvial. Caso a *lead* ou o cliente se registem no *site* da *DSC*, deixando o nome e o *e-mail*, receberão *newsletter* da marca com informações sobre produtos e parceiros, promoções e benefícios por serem clientes fidelizados.

4. Promoção

O *e-commerce* é a forma escolhida para promover e disponibilizar o produto observando a estratégia *Push & Pull* assente no *omnichannel* em que são utilizadas as redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, ligadas ao *website* da *DSC* para criar uma experiência consistente, apelando ao consumo para assim obter o retorno do investimento (Marques, 2020).

No sentido de aproximar o público-alvo à *DSC* optou-se por promover o produto em três distintos canais, nomeadamente o *Facebook*, que conta com um universo de 2,9 mil milhões de utilizadores mensais, ao *Instagram* que denota 1,4 mil milhões de indivíduos e ao *Youtube* que tem 1,4 mil milhões de usuários.

Conteúdos das plataformas:

- **Facebook:** Postagem de fotografias e vídeos sobre a empresa e as atividades e conteúdos informativos. Nesta plataforma os utilizadores podem deixar comentários, apresentar questões e obter respostas de forma direta. Também podem partilhar conteúdos com os seus contatos;

- **Instagram:** Postagem de fotografias e vídeos sobre atividades, tem ainda a possibilidade dos utilizadores manifestarem a sua satisfação e comentarem ou partilharem com as suas redes de contatos as postagens da empresa;
- **Youtube:** Produção e partilha de vídeos sobre a empresa e as atividades, com a possibilidade dos utilizadores manifestarem os seus sentimentos ou deixarem comentários ou partilharem informações noutras redes sociais.

As informações e interações resultantes destas ferramentas devem ser geridas numa plataforma de gestão de relacionamento, desta forma a *DSC* identificará os gostos e os interesses dos potenciais clientes. A *DSC* poderá ainda otimizar essas informações para no futuro criar e desenvolver produtos singulares superando quiçá as expectativas dos clientes.

5. Pessoas

Os recursos humanos da *DSC*, a contratar, são pessoas com formação, preferencialmente, em Turismo e *Marketing* e com a mesma consciência relativamente às preocupações ambientais e de sustentabilidade das comunidades locais e do planeta.

Pessoas que gostam e acreditam que estão a contribuir para uma oferta diferenciada, ecológica, sustentável e acima de tudo comprometidas com os objetivos da empresa.

A qualidade dos serviços prestados pelos recursos humanos é por defeito considerada satisfatória se estiver de acordo com as expectativas do cliente, no entanto, se essa mesma qualidade exceder as expectativas dos clientes, e se os clientes ficarem encantados, a qualidade percebida do serviço será considerada excelente (*Parasuraman et al.*, 1988), conforme referem (*Alves et al.*, 2015). Já não basta satisfazer o cliente, é preciso encantá-lo (*P. Kotler*, 2000).

6. Processos

Por defeito, as estratégias de *marketing* possibilitam o fortalecimento das relações entre organizações e clientes, contribuindo para a criação de valor e satisfação focados num relacionamento duradouro e de fidelidade (*P. Kotler & Keller*, 2012) para com a marca.

Um dos objetivos essenciais das empresas é a satisfação dos clientes (*Marchetti & Prado, 2001*), para que estes queiram voltar e repetir a experiência, o *marketing* possibilita a construção de uma relação com as pessoas que desejam suprir as suas necessidades (*Gummesson, 2005*).

Desde o primeiro momento, ou seja, logo na pesquisa *on-line*, até à compra, o consumidor deve experimentar boas sensações com a *DSC*. Pode até nem conhecer a empresa ou que deseja aquela experiência, cabe à empresa proporcionar a descoberta de experiências memoráveis. Este processo deve permitir que os clientes escolham o conteúdo que desejam, levando-os a visitar as plataformas de interação com a empresa, até à aquisição de produtos adequados aos seus desejos ou necessidades. Todo este percurso deverá conduzir ao usufruto da experiência selecionada, que se pretende única e memorável, alicerçada numa imagem construída ao longo de todo o processo.

Desta forma a credibilidade da empresa vai consolidando-se em busca da fidelização dos seus clientes, ao mesmo tempo que se diferencia pela qualidade do serviço.

As partilhas de comentários levadas a efeito pelos clientes via digital e boca a boca influenciam não só a reputação da empresa, como, também, têm impacto na rendibilidade das empresas (*Babin & Harris, 2012*), um cliente satisfeito divulga a sua experiência a cinco pessoas do seu círculo enquanto um cliente insatisfeito comunica a nove pessoas a sua insatisfação (*Hoffman & Bateson, 2010*).

7. Evidências físicas

De acordo com *Aaker (1991)*, relativamente ao *brand equity*, a maneira de pensar, de agir e sentir de um indivíduo sobre um produto ou serviço influencia o valor que lhe atribui, e os autores *Blackwell et al. (2005)* referem que a imagem e a personalidade da marca expressam-se pelo ambiente físico, destacando evidências físicas como os fatores ambiente, design e sociais.

Com estes atributos, são provocadas reações emocionais ao cliente, como o prazer e o contentamento, que determinam a compra de produtos ou serviços a uma marca específica.

O cuidado que a *DSC* terá para despertar a procura, estimular a compra e proporcionar a satisfação total aos seus clientes, excedendo as suas expectativas, revela-se em pormenores como:

- Logotipo com cores e *design* sedutor;
- Plataformas com *design* e conteúdos informativos entusiasmantes;
- *Website* de fácil acesso e utilização intuitiva com poucos passos até finalizar a compra da experiência;
- Embarcação higienizada e cativante;
- Colaboradores prestáveis;
- Colaboradores com farda e logotipo da *DSC*;
- Local de embarque higienizado e atraente.

8. Monitorização da satisfação dos clientes

A satisfação total do cliente é o foco da *DSC*, e este é o fator de maior sucesso das empresas (Lima, 2006).

De acordo com Pereira et al.(2022) referindo-se ao modelo de *Kano*, este procura classificar e priorizar as necessidades do cliente e perceber como estas afetam a sua satisfação, identificando as características mais importantes do produto, possibilitando à empresa conhecer melhor os seus clientes para escolher estratégias competitivas.

Com a utilização de uma ferramenta de gestão que registe os pontos de interação durante o relacionamento com os clientes, serão recolhidas informações das plataformas *online*, *Website*, *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* sobre as suas experiências, a recolha da informação será feita pela análise dos comentários deixados nas referidas plataformas. Serão ainda efetuados inquéritos de satisfação sobre a qualidade dos serviços prestados e dos meios utilizados.

O Modelo de *Kano* (*Kano et al.*, 1984) relaciona dois aspetos que concorrem para a satisfação dos clientes, o aspeto objetivo (funcional), relativo à performance do produto ou serviço, e o aspeto subjetivo, que compreende cinco atributos relativos à satisfação dos consumidores. A sua conjugação permite a elaboração de relatórios para avaliar o grau de satisfação dos clientes:

- Os Requisitos Atrativos da experiência, benéficos para a empresa, atraem os clientes e diferenciam o produto;
- Os Requisitos de Desempenho da *DSC*, que, de acordo com o grau de cumprimento da oferta, avaliam a satisfação dos clientes;
- Os Requisitos Obrigatórios, assim considerados pelo cliente, devem estar sempre presentes, caso contrário estes ficam extremamente insatisfeitos;
- Os Requisitos Neutros que poderão estar ausentes e / ou sem peso / importância junto do cliente, por desconhecer a forma de os utilizar;
- Já a existência de Requisitos Reversos provoca uma percepção negativa nos clientes, totalmente oposta à satisfação, pelo que devem ser evitados.

A aplicação do modelo de *Kano* divide-se em quatro etapas:

- Identificação dos atributos mais relevantes para reduzir os elementos a estudar;
- Construção de questionário sobre os atributos mais relevantes;
- Classificação dos atributos mais relevantes combinando os aspetos funcionais;
- Construção de uma tabela de avaliação para cada atributo mais relevante.

O modelo de *Kano* categoriza os atributos dos produtos e serviços com base na sua capacidade para satisfazer as necessidades dos clientes (*Ardhiyani e Singgih, 2010*) e o modelo *SERVQUAL* permite avaliar a qualidade do serviço em cinco dimensões da qualidade: tangíveis, fiabilidade, atendimento, garantia e empatia (*Parasuraman et al., 1988*).

As dimensões do modelo *SERVQUAL* são relativos:

- Tangíveis – às instalações, aos equipamentos e à aparência do pessoal;
- Fiabilidade – à capacidade de executar o serviço prometido;
- Atendimento – à disponibilidade do pessoal para ajudar o cliente;
- Garantia – ao conhecimento do pessoal e à capacidade de inspirar confiança;
- Empatia – ao relacionamento disponibilizado a cada cliente.

integrados estes dois modelos complementam-se e possibilitam avaliar a qualidade do serviço no contexto da expectativa do cliente e o grau de satisfação do cliente após o usufruto da experiência.

Capítulo VI

Plano de investimento

De acordo com o IAPMEI (Miranda & Fernandes, 2016) um plano de investimento é um plano base para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio, nesse sentido deve focar as linhas essenciais de um projeto e definir a alocação dos vários recursos, deve estar concebido para concretizar a ideia a implementar e resolver os problemas que ocorrerão no futuro.

1. Público-alvo e perfil do cliente e dimensão do mercado

O INE na sua edição anual de Estatísticas do Turismo do ano 2020, de julho de 2021 (INE, 2021) relativamente à atividade turística em Portugal, apresentou os resultados que refletem o impacto do vírus SARS-COV2, que incluem a estimativa do número global de chegadas de turistas em 2020.

Em 2020 o número de chegadas a Portugal de turistas não residentes atingiu cerca de 6,5 milhões, menos 73,7% face a 2019, provenientes dos principais mercados emissores:

- Espanha, 28,5%;
- França, 16,3%;
- Reino Unido, 12,7%;
- Alemanha, 8,5%;
- Resto do Mundo, 6,3%;
- Suíça, 5,3%;
- Brasil, 4,4%;
- Europa, 3,7%;
- Países Baixos, 3,6%;
- Bélgica, 2,7%;
- Itália, 2,5%;
- Estados Unidos da América, 2%;
- Países nórdicos, 1,8%;

- Irlanda, 1,5%.

Devido ao COVID-19 houve uma redução de 23,6% entre o dia 1 de janeiro e o dia 31 de julho de 2020, face ao período homólogo de 2019, do número de estabelecimentos de alojamento turístico²¹, campismo, colónias de férias e pousadas da juventude com movimento de hóspedes, para 5467.

Nestes alojamentos turísticos registaram-se 11,7 milhões de hóspedes que originaram 30,3 milhões de dormidas, números que traduzem diminuições de 60,4% e 61,1%, respetivamente, em relação a 2019.

Após o início da pandemia, em março de 2020, todos os meses registaram diminuições do número de dormidas:

- Janeiro teve um crescimento de 8,2%;
- Fevereiro teve um crescimento de 14,1%;
- Março teve um decréscimo de 55%;
- Abril teve um decréscimo de 97,6%;
- Maio teve um decréscimo de 65,7%;
- Junho teve um decréscimo de 55%;
- Julho teve um decréscimo de 55%;
- Agosto teve um decréscimo de 46,2%;
- Setembro teve um decréscimo de 51,4%;
- Outubro teve um decréscimo de 55%;
- Novembro teve um decréscimo de 55%;
- Dezembro teve um decréscimo de 55%.

Os mercados emissores interno e externo comportaram-se de igual modo relativamente às dormidas, ambos apresentaram contrações de -35,4% e -74,1%, respetivamente, correspondendo a:

- Mercado emissor interno assegurou 16,9 milhões de dormidas, ou seja, 55,7% do total;

²¹ Hotelaria (hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos e aldeamentos turísticos, posadas e quintas da Madeira), turismo no espaço rural / habitação e alojamento local com 10 ou mais camas.

- Mercado emissor externo assegurou 13,4 milhões de dormidas, ou seja, 44,3% do total.

O período médio de estada em 2020 reduziu 1,6% passando a 2,6 noites.

Os principais mercados emissores:

- Reino Unido, 16,6% do total das dormidas de não residentes;
- Alemanha, 15,1% do total das dormidas de não residentes;
- Espanha, 14,7% do total das dormidas de não residentes;

Entre os principais mercados emissores o dos Países Baixos foi o que registou menor diminuição (-64,6%) do total das dormidas de não residentes e o mercado da Irlanda foi o que registou maior redução (-89,1%) do total das dormidas de não residentes.

Os principais destinos dos mercados emissores que originaram proveitos superiores a 1,4 mil milhões de euros nos estabelecimentos de alojamento turístico:

- Algarve com 30,1% das dormidas totais;
- Área Metropolitana de Lisboa com 20,3% das dormidas totais;
- Norte com 16% das dormidas totais;
- Centro com 14,2% das dormidas totais.

Em 2020, 39% da população residente em Portugal, cerca de 4 milhões de pessoas, fez, no mínimo, uma viagem turística, comparativamente ao ano 2019 ocorreu um decréscimo de 1,4 milhões.

O ranking das principais motivações para viajar traduz-se da seguinte forma:

- Lazer, recreio ou férias, originaram 7,8 milhões de viagens (54,1% do total);
- Visita a familiares ou amigos, originaram 4,9 milhões de viagens (33,8% do total);
- Profissionais ou negócios, originaram 1 milhão de viagens (7,1% do total).

Os principais destinos nacionais em 2020 foram o Centro (32,4% do total), o Norte (21,8% do total), o Algarve (16,1% do total), depois a Área Metropolitana de Lisboa, o Alentejo, a Região Autónoma dos Açores e a Região Autónoma da Madeira.

A duração média de cada viagem foi de 4,8 noites, enquanto as deslocações ao estrangeiro tiveram a duração média de 7,2 noites, e as viagens em território nacional duraram em média 4,7 noites.

Cada turista teve uma despesa média por viagem de 176,20€. Nas viagens domésticas cada residente gastou em média 158,30€, nas viagens ao estrangeiro o custo médio foi de 536,80€. Cada turista residente gasta em média 36,4€ por dia, 33,5€ nas viagens domésticas, enquanto nas internacionais despende 74,5€.

Os residentes geraram 69,8 milhões de dormidas, destas, 93% foram em Portugal, e o RevPar²² na hotelaria foi de 24,2€.

Relativamente ao ano 2020, as chegadas de turistas internacionais atingiram 394 milhões, de acordo com dados provisórios da Organização Mundial de Turismo.

O Boletim Mensal de Estatística de abril de 2022 (INE, 2022) registou em fevereiro de 2022, no setor do alojamento turístico, 1,2 milhões de hóspedes, representando um acréscimo de 507% em termos homólogos, registou, também, 2,9 milhões de dormidas, aumentando em 527, 1% em termos homólogos.

A contribuição do mercado interno foi de 1,2 milhões de dormidas, tendo crescido 251,8%, e a contribuição dos mercados externos foi de 1,8 milhões de dormidas, representando um aumento de 1.173,3%, em termos homólogos.

Comparando com fevereiro de 2020, observam-se decréscimos nas dormidas de residentes (-11,1%) e nas dormidas de não residentes (-29,2%).

Nas regiões administrativas NUT II verificaram-se aumentos homólogos nas dormidas com as seguintes distribuições:

- Área Metropolitana de Lisboa, 29,2% do total;
- Algarve, 20,3% do total;
- Norte, 18,1% do total;
- Região Autónoma da Madeira, 13,5% do total.

²² RevPar é o rendimento médio por quarto disponível.

No entanto, em termos homólogos, todas as regiões diminuíram o número de dormidas, com particular ênfase no Algarve e nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

As dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico deram origem a proveitos no valor de 153,7 milhões de euros no total, um crescimento de 728,4%, ainda assim, ocorreu uma diminuição de 20,9% nos proveitos, relativamente a fevereiro de 2020.

Os proveitos totais ficaram distribuídos pelas Regiões:

- Área Metropolitana de Lisboa, 32,4% dos proveitos totais;
- Norte, 18,2% dos proveitos totais;
- Algarve, 17,5% dos proveitos totais.

Houve um crescimento de 408,5% dos proveitos nos primeiros dois meses de 2022, embora tenham diminuído 29,4% comparando com o mesmo período de 2020.

Durante o ano 2021 os residentes realizaram 17,5 milhões de viagens turísticas, mais 21,6% face a 2019, antes da pandemia.

Em 2021 os turistas residentes aumentaram 20,2% as viagens em Portugal e 48,8% as viagens ao estrangeiro, relativamente a 2019.

Nas viagens o número médio de noites por turista diminuiu de 6,72 noites em 2020 para 6,62 noites em 2021.

No 4.º trimestre de 2021 as motivações principais para viajar foram as “visitas a familiares ou amigos” (2,3 milhões de viagens), o “lazer, recreio ou férias” (1,7 milhões de viagens), e cada turista residente dormiu em média 4,67 noites nas viagens realizadas.

O crescimento da atividade turística manteve-se até março de 2022, com o setor do alojamento²³ a registar 1,6 milhões de hóspedes e 4 milhões de dormidas, que representam aumentos de 464,1% nos hóspedes e 543,2% nas dormidas, face ao mesmo mês do ano anterior. O mercado interno contribuiu com 1,3 milhões de dormidas e os mercados externos com 2,7 milhões de dormidas.

²³ Inclui três segmentos, a hotelaria, o alojamento local com 10 ou mais camas e o turismo no espaço rural ou de habitação.

A duração média nos estabelecimentos de alojamento turístico foi de 2,55 noites, mais 14% do que no período homólogo e em todas as regiões administrativas se verificaram aumentos:

- Área Metropolitana de Lisboa concentrou 30,1% do total;
- Algarve concentrou 21,8% do total;
- Norte concentrou 16,7% do total;
- Região Autónoma da Madeira concentrou 14,2% do total.

Em 2022, os dezassete principais mercados emissores representaram 86,6% das dormidas de não residentes com maior preponderância para o Reino Unido (18,9%) a Alemanha (15%) e a França (9,6%), um aumento homólogo expressivo.

Segundo a base de dados PORDATA os mercados emissores Países Baixos, França, Espanha, Grã-Bretanha e Portugal representaram 87,5 % das dormidas em alojamentos turísticos em 2021.

De acordo com os dados recolhidos em 3 de junho de 2022 relativos à atualização de 8 de julho de 2021 da base de dados PORDATA relativa à despesa média diária por turista por motivo principal e por destino de viagem foi de 36,40€. Para viagens em Portugal a despesa média foi de 33,5€ por dia, enquanto nas viagens ao estrangeiro a despesa média foi de 74,50€.

As estimativas rápidas do INE e do BdP (INE & BdP, 2022) de 31 de maio de 2022, apontam para 2.367,8 mil hóspedes e 6.044,6 mil dormidas no total do alojamento turístico no passado mês de abril de 2022, um crescimento de 424,6% nos hóspedes e de 548,4% nas dormidas em relação a abril de 2021.

A quota dos residentes é de 32% em abril de 2022, cerca de 1.934,6 mil dormidas, quando em 2019 foi de 71%.

A quota dos não residentes é de 68% em abril de 2022, cerca de 4.110 mil dormidas, quando em 2019 foi de 29%.

Em todas as regiões administrativas aumentaram as dormidas em relação a abril de 2021 concentrando-se da seguinte forma:

- Algarve com 27,1%;

- Área Metropolitana de Lisboa com 26,5%;
- Norte com 16,7%;
- Região Autónoma da Madeira com 12,1%.

Relativamente ao período homologado de 2019, apenas o Algarve teve um decréscimo de -8,9%, enquanto as restantes regiões aumentaram as dormidas:

- Região Autónoma da Madeira, 19,9%;
- Alentejo, 16,7%;
- Norte, 10%;
- Centro, 2,5%.

Estima-se que os 17 principais mercados emissores vão evoluir de forma positiva e alcançarão uma quota de não residentes de 88%, com predominância para os mercados britânico (19,8%), alemão (12,6%) e espanhol (12,2%), mas também os mercados checo, romeno, norte americano, irlandês e polaco poderão atingir níveis superiores. Por outro lado, prevê-se um decréscimo nos mercados sueco, brasileiro e francês.

Nos primeiros 4 meses de 2022 estimam-se 6.033,1 mil hóspedes nos alojamentos turísticos dando origem a 14.960,7 mil dormidas, ou seja, um aumento de 449,2% no total das dormidas, repartidas por 3.359,1 mil dormidas dos residentes e 8.877,7 mil dormidas dos não residentes.

O BdP prevê um balanço comercial positivo no indicador das viagens e turismo com um aumento de 344% nas exportações e um aumento mais moderado nas importações, de 139%, face ao período homologado de 2021, que correspondem a 1.437,27 milhões de euros e 503,72 milhões de euros, respetivamente.

Face ao período pré-pandémico de abril de 2019 homologado, as exportações e as importações de serviços de turismo, em abril de 2022, correspondem a aumentos de 104% e 106% (Banco de Portugal, 2022), respetivamente.

O público-alvo é composto por pessoas que poderão ter interesse no produto turístico, cada cliente e potencial cliente tem as suas próprias necessidades, sendo por isso essencial criar estratégias dirigidas a cada perfil para se alcançar os objetivos da empresa.

A estratégia de *marketing* deve ser orientada para pessoas provenientes dos mercados emissores interno e externo. Concretamente, casais jovens e recém-casados entre 25 / 35 anos e com elevados rendimentos. Famílias com menores entre os 25 / 45 anos e com elevados rendimentos. Sêniores e reformados com mais de 60 anos e elevados rendimentos. Casais, pequenos grupos e homens entre os 35 / 60 anos e com elevados rendimentos. A promoção do produto deve ser direcionada para estes *targets* para pessoas com várias motivações, como propensão para viajar, enoturismo, ecoturismo, termalismo, aventura, experiências, natureza e gastronomia.

A estratégia de promoção do produto deve contemplar o *omnichannel* nos canais de distribuição online *Facebook, Instagram, Youtube, OTA* Odisseias, e no website da *DSC*, e em pontos físicos de venda onde a Odisseias está presente. Deve ser integrada com conteúdos que valorizem o território, acentuem a diferenciação do produto, aumentem a notoriedade da marca e promova parcerias com as empresas da região.

As estimativas rápidas do INE e do BdP (INE & BdP, 2022) de 31 de maio de 2022 indicam que dos 17 principais mercados emissores o britânico, o alemão e o espanhol serão os que mais vão contribuir na evolução para 88% de quota de crescimento de não residentes que se prevê em Portugal, pelo que a estratégia da *DSC* deve ser orientada para aqueles mercados, mas também para outros mercados externos que poderão atingir níveis superiores, o checo, o romeno, o norte americano, o irlandês e o polaco.

Tratando-se de um produto inovador, que *de per si* o torna excitante e entusiasmante para o consumidor, dado tratar-se de uma embarcação com características únicas e inexistente em Portugal, que se move acima do nível da água, não faz ruído, e não gera gases poluentes nem provoca ondulação, deve ser dirigido a clientes ávidos de novas experiências, com preocupações ambientais e de preservação dos recursos naturais, e que gostem de estar em harmonia com o meio ambiente numa perspetiva holística e ecológica, e tenham rendimentos que lhes permitam, numa viagem de curta duração ou em férias, usufruir de uma experiência única, gratificante e memorável.

2. Fases de implementação do projeto

O cronograma de execução do projeto permite esquematizar as ações necessárias para a sua implementação e perceber quais as necessidades financeiras de cada etapa.

O planeamento exige várias etapas, desde uma análise ao mercado e um estudo de viabilidade económica, passando pela elaboração de um plano financeiro com vista à obtenção do financiamento indispensável para a prossecução do projeto.

Na primeira fase dos projetos, é absolutamente crítico identificar e determinar as necessidades financeiras necessárias para criar e iniciar um negócio. O presente projeto teve início na consulta de fornecedores para aquisição da embarcação. Subsequentemente procedeu-se à consulta relativamente aos custos com a ancoragem da embarcação na Marina e à consulta dos valores a suportar para a criação e desenvolvimento do *website* da empresa e das plataformas nos canais de distribuição *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, e, também, a interligação das plataformas com o *website* através de um *CRM*.

Tabela 7 Custos de implementação do projeto

Fases	Etapa	Ação	Investimento	Despesa	Observações	Tipo
Fase 1	Fundamentação da Idéia					
Fase 2	Projeto					
	Etapa 1	Análise Mercado				
	Etapa 2	Análise Económico - Financeira				
Fase 3	Implementação da Empresa					
	Etapa 1	Licenciamento / Inscrição RNAAT	135 €		Único	Investimento
		Criação da Empresa	360 €		Único	Investimento
		Certificado de Admissibilidade	70 €		Único	Investimento
		Taxa de Bem Móvel	30 €		Único	Investimento
		Técnico Oficial Contas		125 € Mensal		custo fixo
		Advogado			Processo	custo variável
		Terminal Pagamento Automático	200 €		Único	Investimento
		Seguros - AP + AT + RC		50 € Mensal		custo fixo
		Computador Portátil	1 000 €		Único	Investimento
	Totais		1.795 €	175 €		
	Etapa 2	Aquisição da embarcação	310.000 €		Financiamento	Investimento
		Marina		100 € Mensal		custo fixo
	Totais		310.000 €	100 €		
	Etapa 3	Criação Website	3 360 €		Único	Investimento
		Certificado Segurança		50 € Anual		custo fixo
		Alojamento Website		20 € Mensal		custo fixo
		Plataforma Facebooh		250 € Mensal		custo fixo
		Plataforma Instagram		250 € Mensal		custo fixo
		Estratégia Digital	720 €		Único	Investimento
		Objetivos Google Analytics	225 €		Único	Investimento
		Objetivos e-Commerce	225 €		Único	Investimento
		Gestão de Conteúdos		1 080 € Anual		custo fixo
		Campanhas & Anúncios		495 € Mensal		custo fixo
		Google Search		500 € Mensal x 6		custo fixo
		Gestão de Cookies		10 € Mensal		custo fixo
	Totais		4.530 €	2.655 €		

Fonte: Elaboração própria

3. Descrição técnica do investimento no *Website*

O *website* da empresa, desenvolvido através da plataforma *WordPress* (um sistema de gestão de conteúdos), inclui um *design* responsivo que se adapta a qualquer *desktop*, *tablet* e *mobile* utilizado pelos clientes nas suas pesquisas, e proporciona ainda a correta configuração dos documentos em vários formatos.

Os consumidores terão a possibilidade de navegar no *site* em dois idiomas, português e inglês, decisão que tem em conta o mercado-alvo da oferta turística, a Europa e os Estados Unidos da América.

A linguagem de programação será a *html5* para que os motores de busca reconheçam os conteúdos em texto.

As ferramentas *plugins* de *WordPress* adicionam funções ao programa *host* sem o alterar, ou seja, criam galerias de fotografias, aumentam a segurança do *site*, melhoram a velocidade de carregamento das páginas, e servem para otimizar a gestão e a operacionalidade do *site* e do motor de busca, tanto para o administrador como para os visitantes.

A flexibilidade da plataforma *WordPress* possibilita a mudança da forma dos conteúdos sempre que se pretender apresentar um novo visual ao público, e esta gestão do *site* pode ser feita num dispositivo móvel, um *smartphone*, por exemplo, ou fixo.

O *WordPress* é um *software* de *open source* (código aberto) que permite editar o conteúdo do *site* para o melhorar ou atualizar, alterar *templates* (temas) e *plugins* (extensões), e adicionar *tags* (palavras-chave), como o título, a miniatura ou a descrição do vídeo são metadados²⁴ úteis caso os espetadores não consigam identificar o conteúdo dos vídeos.

A plataforma *WordPress* suporta *widgets*²⁵, corretores ortográficos, *widgets* que gravam automaticamente, caixote do lixo, de alertas de atualizações e de atualizações automáticas ou de *upload* (carregamento) de áudio e vídeo.

²⁴ Metadados são dados que fornecem informações sobre outros dados.

²⁵ Widgets são aplicativos que funcionam sem abrir aplicações, como os de visualização do clima.

A plataforma *WooCommerce* é um *plugin* (extensão) de *e-commerce* da plataforma *WordPress* cujo modelo de negócio possibilita compras e vendas pela internet.

O *website* da *DSC* inclui outras funcionalidades, como:

- Várias formas de pagamento, nomeadamente por transferência bancária, *MB Way*, multibanco, cartão de crédito, cartão de débito ou em numerário no local de embarque;
- Ligações às redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*;
- Possibilidade dos clientes adicionarem várias compras na ferramenta “carrinho de compras” enquanto navegam no *site*;
- Sistema de reservas *online* com calendário para evitar o *overbooking*²⁶.

3.1. *Digital marketing*

O *website* da *DSC* aliado à estratégia de *marketing* digital permitirá a captação de *leads*²⁷ que levarão à angariação de novos clientes para os passeios fluviais entre as eclusas do Bagaúste a montante e do Carrapatelo a jusante.

O produto passeios fluviais já existe e a concorrência é feroz, no entanto, a oferta da *DSC* assenta em pressupostos de sustentabilidade, de preservação e conservação da natureza e numa forma de deslocamento da embarcação inovadora e disruptiva, que representa uma mudança de paradigma, aspetos que, unidos, acrescentam valor à oferta da empresa e diferenciam o produto da concorrência.

No sentido de potenciar os aspetos diferenciadores da oferta da *DSC* a promoção e a distribuição do produto *tours* fluviais recorre ao *marketing* digital para transmitir informações não só sobre a empresa e o produto, como para medir o seu impacto na *buyers journey*²⁸.

As campanhas de *marketing* podem ser reproduzidas em computador, telemóvel, *tablet* ou outro dispositivo com acesso à internet, e sob a forma de vídeo, anúncio no motor de busca, anúncio pago ou postagens em redes sociais, incluindo *e-mails* e mensagem de

²⁶ *Overbooking* são vendas que excedem a oferta real.

²⁷ *Leads* são consumidores com propensão para comprar o produto.

²⁸ *Buyers Journey* é a jornada do consumidor desde a fase de pesquisa na internet até à decisão e compra do produto.

texto, desta forma, promove-se a marca estimulando a interação dos potenciais clientes com a empresa.

3.2. Estratégia de *marketing*

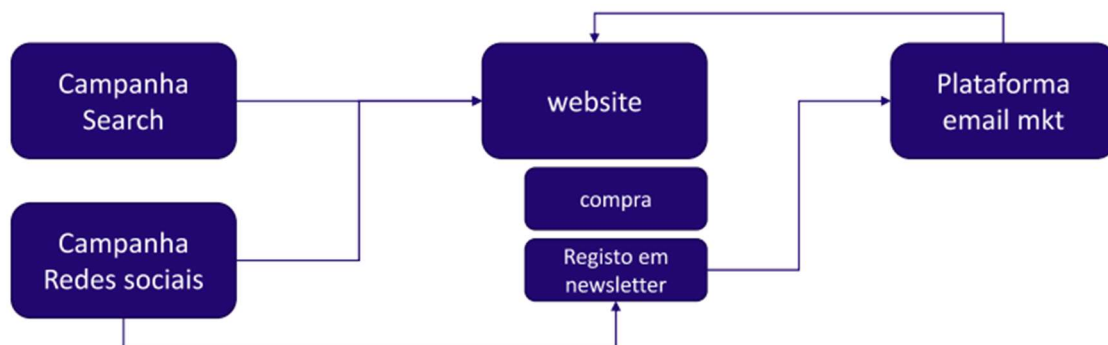
Campanhas de promoção do produto no *Google Search* promovidas em momentos específicos, nomeadamente quando ocorrem eventos culturais, religiosos, de negócios, conferências nacionais e internacionais, permitem que a *DSC* faça a captação de *leads*.

As campanhas orientadas para o público-alvo permitem a recolha de informações sobre a localização, origem, idade do utilizador e o horário em que os anúncios são observados.

As campanhas são direcionadas a diferentes grupos, de acordo com o *target*²⁹ definido pela empresa, tornando-as mais efetivas por estarem alinhadas com os objetivos previamente definidos e os interesses e desejos dos potenciais clientes.

Igualmente serão efetuadas campanhas nas redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, conseguindo-se um *reach*³⁰ mais elevado, criando-se audiências em torno de interesses e nacionalidades compatíveis com o *target*, o que vai gerar melhor *brand awareness*³¹ dando ao consumidor mais confiança relativamente à qualidade do produto *tours* fluviais distinguindo-o dos concorrentes.

Figura 5 Organograma da estratégia de *marketing* digital



Fonte: Elaboração própria

²⁹ *Target* é o público-alvo de acordo com a segmentação definida pela empresa.

³⁰ *Reach* é o número aproximado de clientes que veem uma campanha publicitária específica.

³¹ *Brand awareness* é o aumento da notoriedade da marca, ou seja, o público-alvo reconhece e toma consciência do valor da marca e, por isso, diferencia-a no mercado.

3.3. Projeto do *website*

O *website* da DSC terá um *design responsive* funcional em *desktop*, *tablet*, *mobile*, entre outros, de forma que a empresa disponibilize aos consumidores adequada informação em cada dispositivo eletrônicos e estimule a aquisição da experiência.

O posicionamento orgânico do *website*, através de um processo de *Search Engine Optimization*, será otimizado pela configuração técnica do *website*. Desta forma será evidenciado o conteúdo e promovido o *link* do *site*, tornando-o mais relevante e popular de forma que os mecanismos de pesquisa lhe atribuam uma interessante classificação permitindo uma simpática indexação no motor de busca da *Google*.

O *Search Engine Optimization*³² é o processo de melhorar o *website* para aumentar a sua visibilidade durante a pesquisa do consumidor por produtos relacionados com o negócio da empresa, no *Google*, no *Bing*, no *Youtube* ou outros mecanismos de pesquisa.

Inclui um conjunto de técnicas no âmbito da tecnologia, dos conteúdos e da autoridade do *site*, que, com a utilização de palavras-chave, frases ou perguntas, influenciam os algoritmos dos motores de busca para obter um bom posicionamento da página no *Google*, gerando tráfego orgânico.

O *Google* classifica os resultados de acordo com as melhores respostas, o que envolve um bom conteúdo, usabilidade do *site*, autoridade no mercado e a facilitação da leitura das páginas ao *Google*, sendo estes os objetivos do *SEO*.

Dado que o *SEO* utiliza estratégias orgânicas que não abrangem compras (publicidade na internet) o retorno sobre o investimento é maior e o custo de aquisição de clientes é menor.

O *Google Analytics* analisa a forma de interação dos utilizadores com o *website* permitindo uma correta otimização para garantir o sucesso na presença digital da DSC.

Através de uma plataforma de *E-mail Marketing* automatizado, como a *E-Goi* ou a *MailChimp*, a gestão da base de dados divulga o produto e os serviços da empresa a clientes e potenciais clientes, permitindo funcionalidades como:

³² *SEO* é o motor de busca otimizado.

- Inscrição e cancelamento de registos de forma automática;
- Segmentação do *target*;
- Informação estatística das campanhas enviadas;
- *Templates* compatíveis com clientes de *e-mail*;
- *Compliance*³³ com RGPD.

A política de gestão dos dados pessoais dos trabalhadores e clientes da *DSC* estará em conformidade com o RGPD e cumprirá os padrões de transparência, de segurança e de responsabilidade, conforme os 7 princípios do tratamento de dados pessoais (*Portal Do DPO - Encarregado de Protecção de Dados* e transparência no tratamento em relação ao titular dos dados):

1. Recolhidos para finalidades determinadas, não podendo ser tratados para outros fins;
2. Minimização dos dados recolhidos para os quais são tratados;
3. Exatidão e prontidão dos dados na retificação e eliminação;
4. Limitação e conservação apenas pelo período necessário;
5. Integridade e confidencialidade contra a perda a danificação e o tratamento ilícito;
6. Responsabilidade pelo tratamento dos dados podendo comprovar regras e direitos;
7. Direitos dos titulares ao acesso, retificação, apagamento, oposição, reclamação e indemnização.

Partilhar conteúdos nas redes sociais *Facebook* e *Instagram* e gerar *backlinks*³⁴ (ligações externas) para o *website* da *Douro Spaceship Company* melhora o desempenho do *Search Engine Optimization*.

Os *backlinks*, ou *links* de entrada, são referências ou citações de uma página para outra, colocados estrategicamente em textos de outras páginas na internet com conteúdo relacionado com o produto da *DSC*, e que esta considera relevante, para direccionar o

³³ *Compliance* significa que está em conformidade, neste caso, com o RGPD.

³⁴ *Backlinks* são ligações externas de entrada num *website*.

leitor até ao *website* da empresa, expandindo o seu conhecimento e assim obter um *lead*³⁵ e gerar tráfego de qualidade para a empresa.

O motor de busca *Google* determina o *ranking*³⁶ utilizando a qualidade e o número de *backlinks*, ou seja, quanto mais e melhores forem as ligações entre *sites* e o *website* da *DSC* melhor será o seu lugar na lista de empresas pesquisadas na *internet*, pois vão afetar o algoritmo do mecanismo de pesquisa que determina como uma página é classificada, o que torna fundamental a introdução de *backlinks* na estratégia de *SEO*.

O consumidor que pesquisa na *internet* considera os *backlinks* (Gouveia, 2022) como indicações de conteúdo de qualidade, implicando que por cada *link* recebido o *website* ganha autoridade, e quanto maior a autoridade maior a probabilidade de obter um bom posicionamento no *ranking* do *Google*, processo que constitui *link building*³⁷.

Também para otimizar o mecanismo de busca no site da empresa e ajudar o *Google* a entender quais as páginas com conteúdos relacionados, utilizam-se *links* (ligações internas) do *site* da *DSC* para outros *sites*, desta forma, o algoritmo do *Google* atribui valor a esses *links* e classifica os *sites* no *ranking* (Gouveia, 2022).

Caso o *site* da empresa possua mais *backlinks* (ligações externas) o *Google* verá a página de origem do *link* como a página com maior autoridade, ao invés, vinculando *links* (ligações internas) da página da empresa a outras páginas a *DSC* indica ao *Google* que a nova página também é relevante e confiável, assim o *Google* encontra a página mais rapidamente e atribui uma classificação melhor no *Search Engine Results Page*.³⁸

3.4. Plataforma *WordPress*

O *website* da *DSC* será criado na plataforma *WordPress*. A plataforma *WordPress* é um sistema de gestão de conteúdos (*Content Management System*), um *software* que ajuda o utilizador a criar, gerir e modificar o conteúdo de um *site*, é uma ferramenta que possibilita a construção do *site*, o armazenamento de imagens e a gestão de documentos mesmo sem conhecimentos técnicos.

³⁵ *Lead* é um potencial cliente.

³⁶ *Ranking*, classificação.

³⁷ *Link building* consiste no processo de reunir *hyperlinks* (*blacklinks*) para a página de um *website*, no sentido de otimizar a sua visibilidade e posicionamento nos motores de busca.

³⁸ *Search Engine Results Page* é o mecanismo que define o ranking das páginas de acordo com as pesquisas dos utilizadores.

A construção do *website* na *WordPress* com um sistema de gestão de conteúdos considera os seguintes passos:

- Compra de hospedagem na *web* (serviço que hospeda o *site* da empresa tornando-o acessível na *World Wide Web*);
- Instalação do sistema de gestão de conteúdo *WordPress*;
- Configuração do *WordPress* com a aparência pretendida para o *website* da empresa;
- Construção do conteúdo do *website* através da *interface* (programa de comunicação entre o computador e o utilizador) da *WordPress*.

É uma excelente solução de fácil utilização que combina a simplicidade com uma poderosa ferramenta de *marketing* digital.

Utiliza a seguinte tecnologia:

- HTML5 e CSS3 (linguagens) em desenvolvimento *frontend* (*interface* para o utilizador interagir);
- PHP (linguagem) em desenvolvimento *backend* (servidor recebe solicitações e responde ao cliente).

Compatível com os seguintes *browsers*:

- *Microsoft Internet Explorer* 11 ou superior;
- *Microsoft Edge* 15 ou superior;
- *Google Chrome* 40 ou superior;
- *Firefox* 38 ou superior;
- *Safari* 11 ou superior.

3.5. *Design & usabilidade*

O *design* do *website* é 100% personalizado, ou seja, com um carácter original de forma a ser distinguido da concorrência e um conceito que transmita uma ideia adequada à imagem da marca que se pretende para a empresa.

A marca da empresa está associada a pressupostos de sustentabilidade e de preservação e conservação dos recursos naturais, e a um conceito inovador de mobilidade para embarcações de recreio, à utilização de motores elétricos com vista à

descarbonização da atmosfera, dando forma aos pressupostos do Acordo de Paris de 2015, e aos objetivos de desenvolvimento sustentável definidos pelas Nações Unidas.

São aplicadas as normas de usabilidade de acordo com o *benchmarking*³⁹ (*Benchmarking: A Análise De Concorrentes Em UX Design*), e desenvolvidos diferentes *interfaces* e *templates* conforme os dispositivos que as suportam. Durante o processo de *design thinking*⁴⁰ para a criação do site, será fundamental analisar os concorrentes diretos e indiretos para recolher informação no sentido de entender quais são as melhores práticas do mercado e obter *insights* (capacidade de entendimento) valiosos sobre *features* (atributo distintivo), funções, fluxos ou até sentimentos e sensações dos utilizadores que navegam nas suas interfaces.

Segundo *Krishnamoorthy* (2014) em *Benchmarking as a Measure of Competiveness*, aludindo *Boxwell, R.* (1994), autor do livro *Benchmarking for Competitive Advantage*, o *benchmarking* é geralmente considerado um método de fazer melhorias através de avaliações aprendendo as lições que estas comparações geram, logo, entendemos que o *benchmarking* é importante no início e durante a atividade da empresa para:

- Auxiliar a resolver problemas de usabilidade com a interface;
- Localizar os concorrentes;
- Observar os pontos fortes e os pontos fracos dos concorrentes e do produto da empresa;
- Perceber o mercado e identificar mudanças de comportamento;
- Recolher informação para tomar decisões no processo de *design* do *website*.

O processo de *benchmarking* permite identificar *gaps* de mercado que podem transformar-se em oportunidades positivas, como, por exemplo, perceber que falta uma determinada *feature* nas *interfaces* dos concorrentes que, a ser aplicada no *website*, ajuda na conversão de *leads* ou no aumento da fidelidade dos utilizadores, melhorando assim a competitividade do produto, e a expansão do portfólio da empresa.

³⁹ *Benchmarking* consiste no processo de comparar os negócios e as métricas de desempenho das empresas com as melhores práticas no setor de mercado e aplicá-los.

⁴⁰ *Design thinking* é o conjunto de processos cognitivos, estratégicos e práticos que sustentam o conceito de design.

Segundo a AELA, escola de design e inovação, no processo de análise dos concorrentes (*Benchmarking: A Análise De Competidores Em UX Design*) deve ter-se em conta:

- A definição dos objetivos;
- A escolha de dois a quatro concorrentes a analisar, diretos e indiretos, que possuam as mesmas funcionalidades ou similares, que sejam referência em usabilidade e experiência dos seus utilizadores, que permaneçam *top of mind* dos utilizadores, e que promovam soluções inovadoras e consistentes no mercado;
- A análise das características técnicas que atendem às necessidades dos utilizadores, como a linguagem, as avaliações dos utilizadores, as interações (botões *call to action*, formulários, filtros), conteúdos, imagens e responsividade, e a organização destes dados;
- Apresentação dos resultados, ou seja, dos *insights* que são oportunidades de melhoria do *design* do *website* e da experiência do utilizador.

3.6. Horizonte temporal do investimento

O período estimado para o desenvolvimento e implementação do *website* é de cerca de dois meses.

3.7. Alojamento, manutenção e updates WordPress

Este serviço garante a estabilidade da solução desenvolvida e que esta se mantenha tecnologicamente atualizada, por um preço de 20€ / mês (*Agência de Marketing Digital Em Lisboa, Portugal - Alencastre.Net*, n.d.).

3.8. Gestão de cookies

As ferramentas de estatísticas e de *marketing* (ex. *Google Analytics*) instalam *cookies*⁴¹ pelo que se torna necessário implementar sistemas que possibilitem aos visitantes aceitar ou recusar *cookies*.

⁴¹ *Cookies* são pequenos arquivos que se armazenam no dispositivo do utilizador para o identificar nos sites e serviços onde este acede na internet e constroem um perfil de utilizador.

Para o cumprimento do RGPD a *DSC* utiliza a ferramenta *One Trust Cookie Consente and Web Scanning*, com o custo de 120€ / ano.

3.9. Certificado de segurança

O Certificado de Segurança SSL garante a segurança dos dados comunicados entre o equipamento do utilizador e o servidor *Bluehost*, recomendado para a plataforma *WorldPress* onde se encontra o *website* da *DSC*, e:

- Permite a encriptação dos dados recolhidos em conformidade com o RGPD;
- Garante que o *Google Chrome* e outros *browsers* não indicam o *website* da empresa como inseguro;
- Melhora o posicionamento *SEO* do *website*.

O custo do certificado *GeoTrust RapidSSL* será de 50€ / ano (*Agência de Marketing Digital Em Lisboa, Portugal - Alencastre.Net*, n.d.).

3.10. Contrato de manutenção e serviços

Garante o acesso aos serviços de manutenção e desenvolvimento evolutivo do *website* da empresa, inclui a gestão de conteúdos, *design*, desenvolvimento e formação, com o custo anual de 1.080€.

3.11. Outras funcionalidades e serviços

Implementação de *Goals* no *Google Analytics*, com o custo único de 225€.

Implementação de *E-commerce* no *Google Analytics*, com o custo único de 225€;

Implementação de *Facebook Pixel*⁴², código que mede, otimiza e cria públicos para as campanhas de anúncios⁴³ com o custo único de 225€.

⁴² É uma ferramenta que otimiza campanhas de anúncios. Insere-se um código no *website* da *DSC* para rastrear comportamentos dos visitantes. O *pixel* identifica o perfil do utilizador mais propenso a efetuar uma compra ajudando o *Facebook* a direcionar os anúncios da *DSC* para pessoas com interesses similares, o que vai ajudar nas conversões. Com base em determinadas ações dos utilizadores o *pixel* do *Facebook* cria públicos automaticamente e exibe um anúncio especificamente a essas pessoas, chama-se estratégia de *remarketing*. O *pixel* do *Facebook* tem acesso a dados demográficos, à localização, aos dispositivos utilizados e à frequência de atividade do utilizador.

⁴³ O *Facebook pixel* ajuda a identificar o perfil de potenciais clientes, as campanhas divulgam e promovem a marca e o produto por vários meios digitais e conteúdos com recurso a publicações direcionadas para o público-alvo.

Capítulo VII

Plano financeiro

A análise aos indicadores previsionais da *DSC* permitirá perceber se o investimento é seguro e se a operação poderá vir a ter sucesso.

O modelo financeiro foi elaborado com o recurso à ferramenta “FINICIA” descarregado no *website* do IAPMEI.

1. Pressupostos gerais

Para a elaboração do modelo financeiro do negócio, consideramos os pressupostos indicados no apêndice 1:

Ano de início do projeto

- O projeto terá início em 2022 e o início da atividade estará dependente da entrega da embarcação de recreio pelo construtor, previsivelmente em 2022 ou 2023.

Prazos de pagamento

- O prazo médio de recebimento é “zero”, o recebimento é efetuado antes do usufruto da experiência, no momento da aquisição do produto turístico, exceto no caso da experiência ser adquirida através da Odisseias, em que o recebimento ocorre 15 dias após o seu usufruto pelo cliente.
- O prazo médio de pagamento a fornecedores é de 30 dias.
- O prazo médio de *stock* é “zero”, pois não existe.

IVA

- A taxa média de IVA das vendas é de 23%.
- A taxa média de IVA dos fornecimentos e serviços externos é de 23%.
- A taxa média de IVA dos investimentos é de 23%.

Taxas de Segurança Social

- A taxa de segurança social a pagar pela empresa relativamente aos órgãos sociais é de 23,75%.
- A taxa de segurança social a pagar pela empresa relativamente aos colaboradores é de 23,75%.
- A taxa de segurança social a pagar pelos colaboradores é de 11%.
- A taxa média de IRS é de 11%.

IRC

- A taxa de IRC é de 21%.

Ativos sem risco

- A taxa de juro de ativos sem risco é de 4%⁴⁴.

Risco de mercado

- A taxa de risco de mercado é de 5%.

2. Cálculo da projeção de vendas

Para avaliar os futuros resultados financeiros da empresa projeta-se um cenário com base numa estimativa expectável de receitas e despesas, levando ainda em consideração diferentes externalidades tais como a sazonalidade, explanado no apêndice 2.

Numa projeção inicial, moderadamente otimista, em época alta, prevê-se a presença de 10 clientes por dia, 6 dias por semana, 4 semanas por mês e 4 meses por ano (junho, julho, agosto e setembro). Desta forma, o resultado da operação será de 62.400€ sem IVA, resultante da venda de 960 experiências.

Na época baixa (outubro, novembro e dezembro) prevêem-se 216 experiências de que resultará o valor de 14.040€, com 3 clientes por dia, 6 dias por semana, 4 semanas por mês, em 3 meses.

⁴⁴ A taxa de juro sem risco traduz a taxa de juro que seria exigida por um investidor para financiar um investimento sem risco em Portugal, não depende do desempenho da empresa, mas sim de fatores exógenos, ou seja, da média das taxas implícitas das Obrigações de Dívida Pública com maturidade a 10 anos.

Desta forma, o acumulado de sete meses do primeiro ano de atividade (2022) da empresa é de 76.440€ sem IVA.

No segundo ano de atividade (2023), 11 meses (1 mês de férias), 4 meses de época alta e 7 meses de época baixa, prevê-se um crescimento de 60% relativamente ao ano inicial, com receitas no valor de 122.304€ sem IVA. De referir que o crescimento exponencial se deve ao aumento do número de meses de atividade, de 7 para 11, que originou o aumento das vendas de um produto turístico exclusivo e extraordinariamente atrativo.

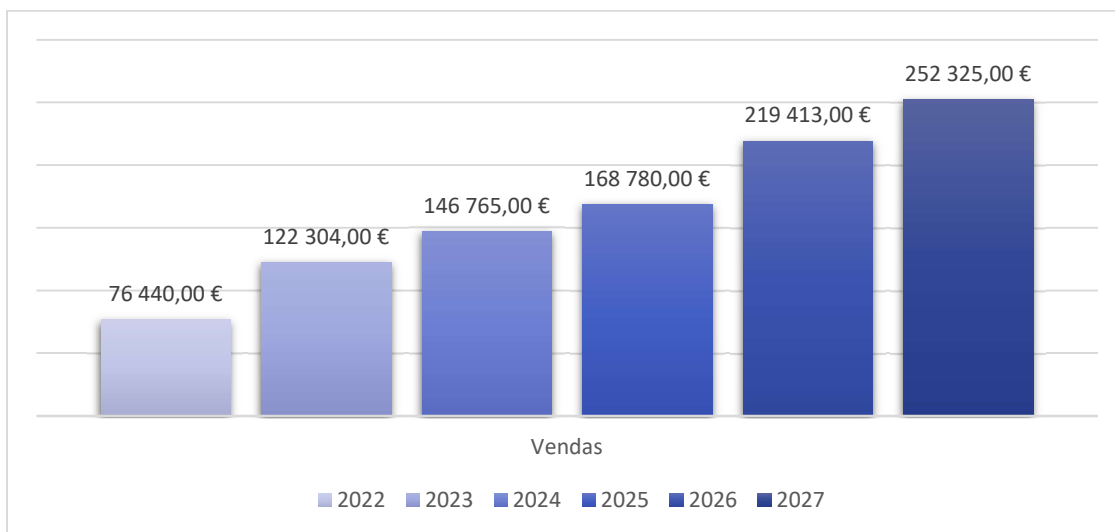
No terceiro ano (2024) é esperado um crescimento de 20% sobre o ano anterior com uma receita de 146.765€ sem IVA.

Nos demais anos de atividade, com o gradual reconhecimento da marca junto dos consumidores proporcionado pelo plano de *marketing* e com particular destaque para o *word of mouth* prevê-se um crescimento na ordem dos 15% em 2025 o que representará 167.780€ sem IVA, 30% em 2026 com 219.413€, e em 2027 cerca de 15% o que significará um valor de vendas de 252.325€ sem IVA.

No sexto ano de atividade a *DSC* analisará o negócio para tomar decisões estratégicas.

As taxas de crescimento previstas para o negócio são muito interessantes tendo em conta as normais dificuldades associadas às *start-up*.

Gráfico 2 Projeção anual das vendas



Fonte: Elaboração própria

Dada a dificuldade, quiçá impossibilidade, de se determinar com algum grau de certeza a percentagem de vendas através do parceiro Odisseias, apenas se apresenta a tabela 7 que evidencia o valor a receber por cada experiência vendida nos sites Experiências Online Odisseias – Lazer e Experiências Online Odisseias – Aventura e Atividades.

Tabela 8 Experiências através da Odisseias *online*

Experiência	Odisseias Online				
	N.º Pessoas	Duração	Preço	Preço Odisseias	Valor a Receber
Tour Fluvial no Rio Douro Albufeira do Carrapatelo	2	40 minutos	160 €	130 €	73€ sem IVA
Tour Fluvial no Rio Douro Albufeira do Carrapatelo	4	40 minutos	320 €	260 €	148€ sem IVA
Tour Fluvial no Rio Douro Albufeira do Carrapatelo	6	40 minutos	480 €	390 €	222€ sem IVA

Fonte: Adaptado de Odisseias

Indica-se, também, o valor a receber pela venda de um conjunto de experiências por meio de *packs* em cerca de mil pontos de venda que incluem a Fnac e *El Corte Inglés*, entre outros, e no site Odisseias *Packs Presente – Aventura*, conforme nos revelou o *Account Manager* da Odisseias Rafael Banha e se evidencia na tabela 8.

Tabela 9 Experiências por via de pontos de venda físicos e *online*

Experiência	Packs Odisseias				
	N.º Pessoas	Duração	Pack	Preço Odisseias	Valor a Receber
Tour Fluvial no Rio Douro Albufeira do Carrapatelo	2	40 minutos	Aventura	140 €	73€ sem IVA

Fonte: Adaptado de Odisseias

3. Fornecimentos e serviços externos

Os gastos referem-se aos custos fixos, uma vez que não está prevista a existência, de custos variáveis de monta, sendo a totalidade dos gastos, no ano inicial, de 13.259€ sem IVA (23%), conforme apêndice 3.

Durante as pernoitas ⁴⁵o cliente tem acesso à embarcação no cais de amarração e usufrui da mesma sem a presença dos colaboradores da DSC desde as 22:00 horas até às 09:00 horas do dia seguinte. Será disponibilizado contato para emergências.

Os itens, publicidade e promoção, comunicação e seguros discriminam-se da seguinte forma, com os respetivos gastos:

Trabalhos especializados

- Técnico Oficial de Contas, 1.500€ / ano.

Promoção e publicidade

- *Google Search*, 6.000€ / ano.
- Campanhas no *Facebook*, 3.000€ / ano.
- Campanhas *Instagram*, 3.000€ / ano.
- Campanhas & Anúncios, 5.940€ / ano.
- Alojamento do *website*, 240€ / ano.

Rendas e alugueres

- Lugar de amarração na Marina, 1.200€ / ano.

Comunicação

- Gestão de *cookies*, 120€ / ano.
- Gestão de conteúdos, 1.080€ / ano.
- Certificado de segurança, 50€ / ano.

Seguros

⁴⁵ Concretamente, o trabalho do colaborador é entregar a embarcação em perfeitas condições ao cliente e disponibilizar o seu contato telefónico para uma emergência. Prevê-se um custo muito baixo para este serviço, para não dizer inexistente, pelo que o valor está incluído na remuneração mensal.

- Acidentes pessoais, 35€ / ano.
- Acidentes de trabalho, 425€ / ano.
- Responsabilidade civil, 140€ / ano.

Nos anos seguintes com a aplicação de uma taxa de crescimento dos custos de 2%, resultam os gastos indicados no apêndice 4.

Tabela 10 Fornecimentos e serviços externos

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Trabalhos especializados	875€	1.530€	1.581€	1.592€	1.624€	1.656€
Promoção e publicidade	10.605€	18.544€	18.914€	19.293€	19.679€	20.072€
Rendas e alugueres	700€	1.224€	1.248€	1.273€	1.299€	1.325€
Comunicação	729€	1.275€	1.300€	1.327€	1.353€	1.380€
Seguros	350€	612€	624€	637€	649€	662€
Totais	13.259€	23.185€	23.648€	24.121€	24.604€	25.096€

Fonte: Elaboração própria

4. Previsão de gastos com o pessoal

Os gastos com pessoal incluem 500€ por ano para formação, conforme indicado no apêndice 4.

A remuneração do *skipper* é de 1.000€ por mês e o subsídio de alimentação 132€ / mês.

A remuneração do guia é de 1.000€ por mês e o subsídio de alimentação 132€ / mês.

No primeiro ano de atividade a *DSC* opera de junho a dezembro, 7 meses em 2022, daí resultando o total de gastos com pessoal de 22.985€, e o total de retenções será de 4.247€.

A taxa de incremento anual sobre os vencimentos e o subsídio de almoço será de 1%.

No segundo ano, em 2023, os gastos com o pessoal serão de 69.176€ e o valor das retenções de 13.480€.

Em 2024, os gastos com o pessoal serão de 69.831€ e as retenções de 13.615€.

Em 2025, os gastos com o pessoal serão de 70.493€ e as retenções de 13.751€.

Em 2026, os gastos com o pessoal serão de 71.161€ e as retenções de 13.889€.

Em 2027, os gastos com o pessoal serão de 71.836€ e as retenções de 14.027€.

O seguro de acidentes de trabalho representa 2,6% das remunerações base.

5. Investimento em fundo manei necessário

Para que exista segurança ao nível da reserva de tesouraria para fazer face a situações urgentes o investimento em fundo de manei será de 5.000€, conforme indicado no apêndice 5.

O valor deve ser o mínimo indispensável para manter o ciclo operacional da empresa, tendo em conta os recebimentos dos serviços prestados e os pagamentos num prazo de trinta dias conforme os compromissos assumidos.

A estratégia de promoção dos produtos por via digital possibilitará ao consumidor a compra e o agendamento da sua experiência antecipadamente, esta situação permitirá à empresa antecipar as vendas e respetivas receitas, levando à sustentabilidade da operação.

A empresa para iniciar a atividade, conforme representado na tabela 12, necessitará de 11.120€.

Tendo em conta o valor total de vendas projetado para o primeiro mês de atividade (15.600€), somado ao valor da reserva de segurança de tesouraria (5.000€), que perfaz o valor de 20.600€, concluímos que previsivelmente no final do primeiro mês de atividade a *DSC* tem condições para suportar os seus compromissos.

O investimento em fundo de manei é necessário apenas no primeiro ano de atividade da empresa, no valor de 16.961€.

6. Investimento

Considerando as projeções financeiras na expectativa de obtenção de lucro a médio prazo, a *DSC* determinou, conforme apêndice 6, ser indispensável a disponibilidade de 319.365€.

Tabela 11 Capital necessário para o projeto

Embarcação de Recreio	310 000 € investimento
Criação do Website	3 360 € investimento
Definição de Estratégia Digital	720 € investimento
Implementação de Objetivos no Google Analytics	225 € investimento
Implementação de Objetivos e-Commerce no Google Analytics	225 € investimento
Google Search	500 € investimento
Plataforma Facebook	250 € investimento
Plataforma Instagram	250 € investimento
Campanhas	495 € investimento
Gestão de Cookies	120 € investimento
Contrato de Gestão de Conteúdos	1 080 € investimento
Criação da Empresa	360 € despesa
Certificado de Admissibilidade	70 € despesa
Taxa de Bem Móvel	30 € despesa
Licenciamento através do Registo Nacional Atividade Animação Turística	135 € despesa
Computador	1 000 € despesa
Terminal de Pagamento Automático Portátil	200 € despesa
Marina	100 € despesa
Técnico Oficial Contas	125 € despesa
Alojamento do Website	20 € despesa
Seguros de Acidentes Pessoais, Acidentes de Trabalho, Responsabilidade Civil	50 € despesa
Certificado de Segurança	50 € despesa
TOTAL	319 365 €

Fonte: Elaboração própria

O valor do investimento é de 319.365€, conforme apêndice 6, enquanto as depreciações & amortizações acumuladas de 2022 a 2027, apresentam os seguintes valores, respetivamente, 24.332€ (2022), 66.043€ (2023), 107.755€ (2024), 147.879€ (2025), 486.869€ (2026) e 225.719€ (2027).

O balanço total, que compreende os ativos fixos e os ativos intangíveis, apresentam os seguintes valores previsíveis de 2022 a 2027, respetivamente, 295.033€ (2022), 253.322€ (2023), 211.610€ (2024), 171.486€ (2025), 132.496€ (2026) e 93.646€ (2027).

7. Financiamento

Relativamente ao valor de 310.000€ de aquisição da embarcação, 20%, ou seja 62.000€, será suportado pelo sócio único da empresa, e o remanescente 80%, ou seja 248.000€, será suportado por capitais alheios, conforme conteúdo do documento Linha de Apoio à Qualificação da Oferta, anexo 1.

As necessidades de investimento da *DSC* (319.365€) obrigam à realização de uma operação financeira no valor de 248.000€ junto de uma instituição bancária.

A Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2021 (anexo 1) é uma ferramenta de apoio ao investimento, que resulta de uma parceria entre o TP e o Sistema Bancário, e que disponibiliza financiamentos a médio e longo prazo para projetos de investimento em turismo.

O valor de aquisição da embarcação para o exercício da atividade é de 310.000€⁴⁶. O Protocolo prevê, para projetos especiais⁴⁷ o apoio de 80% do valor da embarcação (248.000€) ficando os restantes 20% (62.000€) ao encargo do sócio sob a forma de empréstimo.

Dos 80% (248.000€) o Turismo de Portugal suportará 75% (186.000€), com amortização do capital em 6 anos e sem juros. Os 25% restantes (62.000€) com pagamento à taxa de juro (2,5%) resultante da análise de risco efetuada pela instituição bancária, conforme anexo 2.

O financiamento prevê um período de carência de 12 meses, em que a *DSC* só pagará o valor dos juros, imposto de selo e comissão de gestão, ou seja, 130€ / mês.

No 13.º mês, a prestação mensal passa para 4.200€ (inclui amortização de capital, 4.070€ e o valor das restantes despesas do serviço da dívida, 130€).

Analisando o apêndice 8 verifica-se uma margem de segurança de 2%, a *DSC* terá apenas necessidade de financiamento no primeiro ano, nos anos seguintes os meios libertos permitem o pagamento das despesas inerentes à operação.

8. Ponto crítico operacional previsional

O ponto crítico é um indicador que permitirá à *DSC* saber a partir de que valor a empresa começará a dar lucro, neste “ponto” o lucro das vendas é nulo (*Munaretto & Diedrich*,

⁴⁶ Valor da embarcação: 310K€:

Valor suportado pelo sócio (20%): 62K€

Valor por via do Apoio à Qualificação da Oferta (80% de 310K€): 248K€

Valor suportado pelo TP (75% de 248K€): 186K€

Valor obtido por empréstimo (25% de 248K€): 62K€

⁴⁷ Projetos especiais têm um valor elegível até aos 500.000€ e destinam-se a pequenas e médias empresas a implementar em territórios de baixa densidade populacional.

2007), é o ponto de *break even*. Este rácio indica a quantidade de vendas necessárias para suportar os custos fixos e variáveis da organização.

O ponto de *break even* é calculado através do rácio que resulta da divisão entre os custos fixos e a margem de contribuição⁴⁸.

Dado que não se preveem custos variáveis de montante assinalável, a margem de contribuição é o próprio valor do serviço prestado sem IVA, ou seja, 65€.

O apêndice 9 evidencia os pontos críticos operacionais (*break even*) para os diferentes anos em análise.

No ano do início da atividade a margem bruta de contribuição é de 76.440€ e o ponto crítico é de 60.576,14€. Assim, verifica-se que a DSC deverá ter um rendimento de vendas superior a 60.576,14€, ou seja, 76.440€ para fazer face aos custos fixos.

No ano seguinte, a margem de contribuição é de 122.304€ e o ponto crítico é de 134.072,53€. Desta forma, a DSC deverá ter um rendimento de vendas de 122.304€ inferior a 134.072,53€ para fazer face aos custos fixos, o único ano com saldo negativo.

No terceiro ano a margem bruta de contribuição é de 146.764,80€ e o ponto crítico é de 135.191,30 €, logo, o saldo para fazer face aos custos fixos é positivo.

No quarto ano a margem bruta de contribuição é de 168.779,52€ e o ponto crítico é de 134.738,20€, também neste ano o saldo é positivo.

No quinto ano a margem bruta de contribuição é de 219.413,38€ e o ponto crítico é de 134.754,98€, o saldo mantém-se positivo o que permite fazer face aos custos fixos.

No sexto ano a margem bruta de contribuição é de 252.325,38€ e o ponto crítico é de 135.781,91€, verificando-se no quarto ano consecutivo um saldo positivo para fazer face aos custos fixos.

9. Demonstração de resultados

De acordo com Fernandes (2007), a demonstração de resultados previsional possibilita uma análise dos proveitos e das despesas da empresa no sentido de avaliar a

⁴⁸ Margem de contribuição é a diferença entre o preço do serviço e os custos variáveis.

viabilidade económica e a rendibilidade, considerando a natureza e o contributo das diferentes receitas e dos custos para a formação dos resultados.

A demonstração de resultados evidencia o contributo e o desempenho das receitas e dos gastos nos diferentes exercícios.

Analisando o apêndice 10, relativamente ao período de 2022 para 2027 verificou-se um aumento da receita no valor de 175.885€.

Nos seis anos iniciais a empresa espera os seguintes resultados líquidos dos períodos respetivos:

- Em 2022 o RLP é de 8.178€;
- Em 2023 o RLP é de -21.002€;
- Em 2024 o RLP é de 1.738€;
- Em 2025 o RLP é de 23.560€;
- Em 2026 o RLP é de 59.338€;
- Em 2027 o RLP de 84.707€.

O resultado líquido do período negativo em 2023 justifica-se tendo em conta que no primeiro ano a operação decorrerá apenas durante 7 meses, de junho a dezembro, e no ano 2023 durante 11 meses, por este motivo há um acréscimo de custos e despesas.

10. *Cash flows* operacionais

O fluxo de caixa, o dinheiro que entra e sai da empresa, é negativo apenas no primeiro ano de atividade da empresa, em 2022, no valor de -300.948€, nos anos seguintes esperam-se sempre valores positivos, conforme apêndice 11:

- Em 2023 o *cash flow* será de 51.988€;
- Em 2024 o *cash flow* será de 49.450€;
- Em 2025 o *cash flow* será de 65.044€;
- Em 2026 o *cash flow* será de 104.559€;
- Em 2027 o *cash flow* será de 127.951€.

O valor de *cash flow* acumulado em 2027 é de 98.044€.

11. Plano de financiamento

Conforme plasmado no apêndice 12, o plano de financiamento revela que no ano 2022 o valor das origens de fundos é de 364.561€ e o valor total das aplicações de fundos é de 339.958€, daí resultando um saldo de tesouraria anual de 24.603€.

No segundo ano de atividade da empresa, em 2023, o valor das origens é de 51.893€ e o valor das aplicações de 8.399€, resultando o saldo de 43.494€.

Em 2024 o valor das origens é de 54.732€ e o das aplicações é de 47.558€, resultando o saldo de 7.174€.

Em 2025 o valor das origens é de 75.473€ e o das aplicações é de 46.521€, resultando o saldo de 28.952€.

Em 2026 o valor das origens é de 126.602€ e o valor das aplicações é de 46.625€, resultando o saldo de 79.977€.

Em 2027 o valor das origens é de 157.329€ e o valor das aplicações é de 60.219€, resultando um saldo de tesouraria de 97.109€.

12. Balanço previsional

O balanço previsional da empresa é a imagem fotográfica da sua posição financeira global (Franco et al., 2006), conforme apêndice 13.

Ano 2022

Previsivelmente, a DSC terá um total ativo do 337.217€, sendo que 295.033€ serão de ativo não corrente e 42.184€ serão de ativo corrente.

Prevê-se que o capital próprio tenha o valor de 13.178€, dado que o capital realizado será de 5.000€ e o resultado líquido do período será de 8.178€.

Prevendo-se, ainda, que o passivo tenha o valor de 324.039€, resultante de um passivo não corrente de 248.000€ e de um passivo corrente de 76.039€.

Ano 2023

Espera-se um valor total do ativo de 321.530€, o ativo não corrente será de 253.322€ e o ativo corrente será de 68.208€.

O capital próprio terá um valor de -7.824€, sendo que 5.000€ será de capital realizado, 8.178€ de reservas e -21.002€ de resultado líquido do período.

O passivo será de 329.354€, relativo a um passivo não corrente de 248.000€ e a um passivo corrente de 81.354€.

Ano 2024

No terceiro ano de atividade, o valor do ativo será de 283.382€, o ativo não corrente será de 211.610€ e o ativo corrente de 71.772€.

O capital próprio será de -6.085€, sendo o capital realizado de 5.000€, as reservas terão o valor de -12.824€ e o resultado líquido do período de 1.738€.

Relativamente ao passivo, prevê-se o valor de 289.467€, para um passivo não corrente de 206.667€ e um passivo corrente de 82.801€.

Ano 2025

O valor do ativo será de 268.058€, o ativo não corrente terá o valor de 171.486€ e o ativo corrente terá o valor de 96.572€.

O valor do capital próprio será de 17.475€, o capital realizado será de 5.000€, as reservas serão de -11.085€ e o resultado líquido do período de 23.560€.

O passivo será de 250.583€, o passivo não corrente de 165.333€ e o passivo corrente 85.250€.

Ano 2026

O ativo será 303.647€, o ativo não corrente será 132.496€ e o ativo corrente 171.151€.

O capital próprio será 76.812€, o capital realizado será 5.000€, as reservas serão 12.475€ e o resultado líquido 59.338€.

O passivo será 226.835€, o passivo não corrente 124.000€ e o passivo corrente 102.835€.

Anos 2027

O total ativo será de 355.699€, o ativo não corrente será de 93.646€ e o ativo corrente será de 262.053€.

O total do capital próprio será de 161.519, o capital realizado será de 5.000€, as reservas terão o valor de 71.812€ e o resultado líquido do período será de 84.707€.

O total do passivo será de 194.180€, o passivo não corrente será de 82.667€ e o passivo corrente será de 111.513€.

Resumindo, o total passivo mais os capitais próprios apresentam os seguintes valores anuais:

- Em 2022, 337.217€;
- Em 2023, 321.530€;
- Em 2024, 283.382€;
- Em 2025, 268.058€;
- Em 2026, 303.647€;
- Em 2027, 355.699€.

13. Principais indicadores do projeto

Tratando-se de uma empresa recente, e não havendo por isso a possibilidade de analisar o seu passado e desempenho, os indicadores do projeto possibilitam uma previsão sobre o futuro da empresa tendo em conta as projeções dos gastos e das vendas, conforme apêndice 14.

Os principais indicadores da *DSC* são o ponto de partida para analisar os pontos críticos e os pontos de alavancagem do negócio, no sentido de elaborar estratégias para uma melhor gestão dos recursos disponíveis, visíveis na tabela.

Indicadores Económicos

Indicam que a partir de 2023 a taxa de crescimento será, respetivamente de 60% em 2023, 20% em 2024, 15% em 2025, 30% em 2026 e de 15% em 2027.

A rentabilidade líquida sobre as vendas será de 11% em 2022, -17% em 2023 (resultante do aumento das despesas e custos inerentes à empresa passar a operar durante 11 meses do ano, ao invés dos 7 meses do ano de início da atividade), 1% em 2024, 14% em 2025, 27% em 2026 e 34% em 2027.

Indicadores Económicos - Financeiros

Nestes indicadores verificamos o grau de atratividade do negócio.

Se o retorno do investimento de 2% em 2022 é pouco atrativo e piora no ano 2023 passando para -7%, o mesmo não se pode dizer dos anos seguintes em que a tendência das taxas de retorno do investimento é de crescimento de 1% em 2024, 9% em 2025, 20% em 2026 e 24% em 2027, revelando a atratividade do negócio.

Os indicadores da rentabilidade do ativo, da rotação do ativo e da rentabilidade dos capitais próprios a partir do 4 ano (2025), apresentam sempre taxas positivas.

Verifica-se que a partir do ano 2026 aumenta o grau de atratividade do negócio, dado que a taxa de *return on investment* é de 20% em 2026 e de 24% em 2027.

Também, a partir de 2026, a capacidade dos ativos gerarem resultados (rentabilidade do ativo) aumenta, confirmada pelas taxas de 26% em 2026 e 31% em 2027.

A eficiência da empresa para gerar vendas (rotação do ativo) apresenta sempre taxas positivas.

Sendo a rentabilidade dos capitais próprios um dos indicadores mais importantes, por medir a taxa de retorno do investimento obtida pelos sócios da empresa, verificam-se as taxas de 62% em 2022, 268% em 2023, -29% em 2024, 135% em 2025, 77% em 2026 e 52% em 2027.

Indicadores Financeiros

A taxa de autonomia financeira da empresa representa a independência desta em relação ao credor, ou seja, a percentagem dos passivos que estão a ser financiados por capitais próprios.

No ano 2022 a autonomia financeira é de 4%, em 2023 e 2024 é de -2%, esta situação ocorre devido ao aumento dos gastos e dos custos em 2023 após um ano em que a empresa só laborou 7 meses não tendo, por isso, gerado receita suficiente para suportar os passivos através dos seus meios financeiros. Nos anos seguintes, as taxas de autonomia financeira são de 7% em 2025, no ano 2026 será de 25% e no ano 2027 de 45%.

A taxa de solvabilidade mede a capacidade da empresa cumprir os seus compromissos a médio longo prazo, tem os seguintes indicadores, 104% em 2022, 98% em 2023 e 2024, 107% em 2025, 134% em 2026 e 183% em 2027.

A taxa de cobertura dos encargos financeiros, que mede a capacidade da empresa gerar resultados suficientes para suportar as obrigações financeiras, apresenta os seguintes indicadores, 385% em 2022, -237% em 2023, 128% em 2024, 576% em 2025, 1910% em 2026 e 3545% em 2027. O aumento da percentagem ao longo dos anos, a partir de 2024, indica que a empresa consegue suportar bem os encargos financeiros.

Indicadores de Liquidez

Indicam a capacidade da empresa regularizar as suas dívidas a curto prazo. Este indicador compara os ativos correntes, ou seja, os ativos de curto prazo, com o passivo corrente, ou seja, o passivo de curto prazo, valores superiores a 1 confirmam que o valor do ativo é superior ao valor do passivo, a curto prazo.

Os indicadores de liquidez mostram que a capacidade da empresa regularizar as suas dívidas a curto prazo é reduzida nos primeiros três anos de atividade, tendo em conta os indicadores inferiores a 1 que apresenta, concretamente, 0,55 em 2022, 0,84 em 2023 e 0,87 em 2024.

A partir de 2025 e até 2027 a operação gera receita suficiente para fazer face às dívidas, apresentando indicadores superiores a 1, concretamente, 1,13 em 2025, 1,66 em 2026 e 2,35 em 2027.

Indicadores de Risco do Negócio

Mostram a possibilidade de um determinado evento se concretizar, permitindo a antecipação de iniciativas para evitar esses riscos ou minimizar as consequências negativas. Servem para delinear estratégias e monitorizar planos de ação para tomar, medidas de ajuste.

A **Margem Bruta** é a diferença entre as receitas e os custos de produção das mercadorias vendidas e serviços prestados, mede a rentabilidade do negócio e possibilita determinar a percentagem de lucro obtida em cada venda.

A margem bruta em 2022 é de 63.181€ e prevê-se que seja de 227.230€ em 2027.

O **Grau de Alavanca Operacional** mede a percentagem de custos fixos da empresa sobre os custos totais, se for alto, a empresa tem uma grande proporção de custos fixos e um aumento considerável de vendas esta associado a um alto crescimento do lucro.

Dado que os valores de cada ano são de 452% em 2022, -671% em 2023, 1.546% em 2024, 484% em 2025, 246% em 2026 e 200% em 2027, verifica-se, excluindo o ano 2023, a empresa tem uma grande proporção de custos fixos e as vendas estão associadas a um alto crescimento do lucro.

O **Grau de Alavanca Financeira** permite avaliar o nível de risco que determinada estrutura de financiamento tem no valor total dos resultados gerados pela empresa e destinados aos sócios.

O valor em 2022 é de 135%, o valor de 2023 é de 70%, em 2024 o valor é de 458%, em 2025 é de 121%, em 2026 é de 106% e em 2027 é de 103%.

14. Avaliação do projeto

A avaliação do projeto é efetuada com base nos indicadores do apêndice 15.

O **Valor Atual Líquido** é utilizado na avaliação das empresas e indica a rentabilidade de um projeto de investimento, é o valor da soma de todas as receitas e de todas as despesas durante a vida útil de um projeto atualizado para o momento presente.

A **Taxa Interna de Rendibilidade** mede a rentabilidade do projeto de investimento, quanto maior, maior será a rentabilidade do projeto, se for superior à taxa de custo de capital variável o projeto é viável.

O **Pay Back** é o período temporal desde o investimento até ao momento em que o valor dos rendimentos acumulados iguala o valor investido.

Na perspetiva do projeto pré-financiamento prevêem-se os seguintes indicadores:

- Valor Atual Líquido de 25.893€ (VAL);
- Taxa Interna de Rentabilidade 11,42% (TIR);
- *Pay Back* de 6 anos.

Na perspetiva do projeto pós-financiamento prevêem-se os seguintes indicadores:

- Valor Atual Líquido de 821€ (VAL);
- Taxa Interna de Rentabilidade 9,99% (TIR);
- *Pay Back* de 6 anos;

Na perspetiva do investidor prevêem-se os seguintes indicadores:

- Valor Atual Líquido de 158.680€ (VAL);
- Taxa Interna de Rentabilidade 59,96% (TIR);
- *Pay Back* de 3 Anos;

O cálculo do *Weighted Average Capital Cost* apresenta na tabela os indicadores de custo médio ponderado de capital.

Conclusão

A criação da empresa *Douro Spaceship Company* pressupôs o seu enquadramento em determinados objetivos de sustentabilidade para a operação produzir os resultados previamente delineados, e a identificação de limitações à sua implementação.

Para combater as alterações climáticas, cumprindo com os compromissos assumidos no Acordo de Paris de 2015, através do setor do Turismo, concretamente das empresas marítimo-turísticas, recorrendo aos instrumentos disponíveis, Portugal tem de facto excelentes condições para criar empresas com pressupostos de sustentabilidade.

A *DSC* uma empresa que se posiciona exatamente observando estes pressupostos contribui fortemente para a sustentabilidade económica, porque entre outras coisas ajuda a retenção de pessoas em territórios de baixa densidade populacional.

Por outro lado, também contribui para alcançar os objetivos de preservação e conservação dos recursos naturais, pois a embarcação não prejudica a fauna ou flora, a preservação do ambiente estará assim a salvo.

A análise contextual do mercado no Capítulo I mostrou a oportunidade para se criar um negócio no ambiente macroeconómico do território onde a empresa operará, tendo em consideração a atratividade do setor e o posicionamento do produto turístico.

Relativamente à análise PESTAL os fatores externos combinados, políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, revelaram, face às oportunidades e ameaças identificadas, que a *DSC* se enquadrará nos ativos estratégicos definidos pelo documento Estratégia Turismo 2027 (fatores políticos), concretamente, no ativo diferenciador “água”, num setor, turismo, que é de primordial importância para o desenvolvimento das comunidades locais, conforme refere a *Porto Business School* (*Porto Business School, 2020*), e o primeiro a recuperar as economias locais no período *pós covid*, segundo o relatório sobre as respostas do Turismo da OCDE de 2020 (fatores económicos).

Os dados recolhidos da análise dos fatores sociais e tecnológicos confirmaram a importância do Turismo e das empresas do setor para o aumento da receita tanto do mercado interno como do mercado externo com o crescimento das dormidas originadas

pelas viagens turísticas (fatores sociais), associadas a compras efetuadas de forma mais massificada através de dispositivos eletrónicos, que permitem aos consumidores obterem mais e melhor informação sobre as ofertas turísticas e mais rapidamente acederem às plataformas de distribuição e adquirirem os produtos mais atrativos, de acordo com as suas necessidades e desejos.

Similarmente, os fatores ambientais e legais confirmaram a grande oportunidade que se apresenta às empresas de TN, por um lado devido à crescente preocupação geral do consumidor relativamente à necessidade de preservar e conservar o ambiente e os recursos naturais (fatores ambientais), e por outro a fluidez e a celeridade que a legislação portuguesa permite para a criação destas empresas (fatores legais).

Assim, da análise contextual, verificou-se que a existência de uma estratégia de longo prazo assente no PRR do instrumento europeu *Next Generation EU* (fator político) para o setor do Turismo, setor com um dos maiores crescimentos no mundo e estimulador da criação de emprego e desenvolvimento das comunidades locais (fator económico), que gera riqueza, proveniente do mercado interno e, mais importante, do mercado externo (fator social), em que as atividades e os produtos turísticos são promovidos através de planos de *marketing* digital orientados para os respetivos segmentos de mercado, no sentido de melhor informar e mais rapidamente chegar ao público alvo (fator tecnológico) ávido de novas experiências únicas e que respondam às inquietações atuais das pessoas sobre a proteção e a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais (fator ambiental), coadjuvados com uma legislação favorável (fator legal), emergiu a confirmação da existência de uma tendência que representa uma oportunidade para a implementação do presente projeto.

Da análise à atratividade do setor Turismo Náutico baseada nos fatores externos rivalidade entre os concorrentes, entrada de novos concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores e produtos substitutos, retirou-se a firme convicção de que o contexto é favorável à criação da presente empresa dado que os pilares da sua atividade assentam em pressupostos de sustentabilidade, que lhe atribuem vantagem competitiva.

A elaboração do plano de negócios no Capítulo II que incidiu sobre a criação da empresa *DSC*, assente em pressupostos de sustentabilidade, e na vontade do promotor conceber a sua própria empresa de passeios fluviais com uma equipa altamente competente e

qualificada, reforçou a certeza de que os resultados pretendidos serão alcançados dado que estão alicerçados em objetivos estratégicos suportados em quatro eixos de atuação, a valorização do território, a diferenciação do produto, a notoriedade da marca e as parcerias com empresas da região.

A *DSC* conseguirá expandir-se a médio / longo prazo com a oferta de um produto turístico tecnologicamente inovador que cria na mente dos consumidores uma imagem de um produto raro, orientado para o mercado alvo interno e para os mercados alvo externos Estados Unidos da América, Países Baixos, Itália, Reino Unido, Alemanha, França e Espanha, para segmentos com um estilo de vida associado a elevados rendimentos, com propensão para viajar, para viver novas experiências e amante da natureza.

A orientação estratégica da *DSC* deverá considerar quatro eixos fundamentais para implementar os seus objetivos, nomeadamente a promoção do território e os seus atrativos naturais.

A diferenciação do produto passeios fluviais que decorre não só das características da embarcação, que apresenta uma forte inovação tecnológica, como do aporte que advém do impacto positivo pela sustentabilidade ambiental, sustentabilidade dos recursos naturais, e a sustentabilidade das comunidades locais que lhe estão associadas.

A notoriedade da marca que decorrerá do *marketing* digital relacional que aproxima o público-alvo da marca através da comunicação diferenciada e contínua conquistando reputação junto do consumidor para que este a reconheça e a mencione de forma espontânea e positiva, fortalecendo não só a confiança incrementando as vendas consistentemente, mas também fomentando parcerias com outras empresas com a mesma índole, nomeadamente no que concerne à sustentabilidade.

Os fatores de diferenciação referenciados no Capítulo III da oferta da *DSC* dão aos consumidores uma vasta panóplia de possibilidades de escolha para que a decisão de compra do produto vá ao encontro das suas necessidades e desejos.

Os clientes, maioritariamente, valorizarão o que realmente diferencia a *DSC* da concorrência, ou seja, o caráter de sustentabilidade, dado que se trata de uma embarcação que se desloca sem emissão de gases poluentes e sem emissão de ruído,

e, dado que a “navegação” ocorre acima do nível da água devido à utilização de hidrofólios, permite a proteção da fauna e da flora fluviais e do ambiente.

Também a legislação portuguesa e os licenciamentos são favoráveis às empresas de turismo náutico que pretendem iniciar a atividade, pelo que, neste contexto, estão reunidas as condições essenciais para que o negócio da *DSC* possa desenvolver-se de acordo com o preconizado.

O Capítulo IV relativo ao projeto, identificou seis operadores fluviais preponderantes que oferecem uma extensa e variada oferta de passeios fluviais no Rio Douro a preços muito variados, no entanto, as características diferenciadoras do produto inovador da *DSC* evidenciam-no perante a concorrência atribuindo-lhe vantagem competitiva.

A análise *SWOT* efetuada ao meio envolvente onde a *DSC* opera esclareceu que a promoção do produto deve ter especial incidência no mercado interno para ajudar na recuperação económica no período pós-covid, no entanto, a estratégia de promoção continuada deve refletir-se, também, nos mercados alvo já determinados, no sentido de manter a empresa e o seu produto *top of mind*.

Considerando os fatores críticos de sucesso, verificou-se que as características diferenciadoras do produto da *DSC*, aliadas a uma divulgação digital diretamente aos consumidores / utilizadores, concedem à empresa uma importante vantagem competitiva relativamente à concorrência.

A referida vantagem será também conseguida pela circunstância da complementaridade oferecida, uma vez que uma pessoa pode, por exemplo, usufruir de um passeio fluvial no Rio Douro e conjuntamente visitar uma quinta no Douro vinhateiro para uma prova de vinho.

O plano de *marketing mix* delineado pela *DSC* no Capítulo V concluiu que a estratégia definida para criar valor e notoriedade à marca visando a fidelização dos clientes e o lucro, passa por promover um produto diferenciado assente na inovação tecnológica e na sustentabilidade.

Essa promoção para o mercado interno terá a parceria da *OTA Odisseias*, que detém 80% da quota do mercado em Portugal, e utiliza os meios digitais e os tradicionais (em

mais de mil pontos de venda físicos) para a venda do produto, consubstanciando uma estratégia *Push*.

É uma estratégia de *Pull* de assente no *marketing* digital em que são utilizadas as ferramentas disponíveis na internet para, através do *omnichannel* promover e vender o produto diretamente aos mercados-alvo emissores, no sentido de contribuir para o aumento das vendas, o lucro e para um resultado positivo da balança comercial.

A *DSC* deverá recorrer aos meios de distribuição digital por se tratar da forma mais rápida e fácil de promover o produto a um elevadíssimo número de consumidores com foco nos canais *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, *website*, e em ferramentas de *SEO*, *e-mail marketing*, e à *OTA* Odisseias, processo que deverá possibilitar aos consumidores uma agradável experiência de pesquisa, recolha de informação e de compra.

Em conjunto estes processos deverão contribuir para que os clientes na generalidade se sintam bem, potenciando a possibilidade de virem a adquirir outras atividades com a *DSC*.

Os recursos humanos da *DSC* devem ser qualificados e competentes para, de forma natural, responderem a todas as solicitações dos clientes e estarem disponíveis para oferecer a melhor experiência possível.

Por outro lado, a marca deve preocupar-se com a imagem que partilha, sendo de enorme importância o logotipo da empresa, o *dress code* da tripulação, a higiene, a limpeza e os acessos à embarcação.

A satisfação plena dos clientes é a principal preocupação da *DSC*, nesse sentido, é fundamental a aplicação de inquéritos de satisfação sobre as experiências dos clientes, permitindo assim eliminar ou retificar procedimentos, ou ainda atender às sugestões dos clientes que poderão melhorar não só a imagem da empresa como quiçá tornar o produto ainda mais atrativo.

No Capítulo VI, relativo ao plano de investimento, verificou-se que o mercado interno é de extrema importância no período pós-covid e que num futuro próximo os mercados Reino Unido, Espanha, França e Países Baixos são particularmente importantes. Naquele sentido, e dada a despesa média por turista versus duração média das suas estadas, deverá, num plano a médio prazo, ser alvo de uma promoção bem estruturada.

No mesmo capítulo explana-se o investimento necessário para a criação de um *website*, na plataforma *WorldPress*, com um design responsivo que permitirá a visualização em vários tipos de equipamentos eletrónicos. Esta ferramenta que incluirá diferentes funcionalidades, tais como vários tipos de processamento de pagamentos, ligações às redes sociais ou reservas online, será absolutamente imprescindível para a captação de leads.

A estratégia digital definida para a promoção do produto, via motor *google*, inclui diferentes campanhas nas redes sociais, orientadas para o público-alvo e para os diferentes *targets*, de acordo com a segmentação previamente identificada.

Por fim, no Capítulo VII, onde se efetuou a projeção económico-financeira do projeto, verificou-se ser necessário uma forte e bem estruturada campanha de *marketing* que proporcione um adequado número de clientes para assim garantir a viabilidade do negócio.

Prevê-se que na época baixa, durante sete meses por ano, o fluxo de clientes seja inferior ao da época alta, que dura quatro meses, de junho a setembro, sendo um mês, janeiro, para férias dos colaboradores, mês em que a operação cessa devido à reduzida afluência de clientes devido à estação de inverno.

Foram consideradas as despesas inerentes à criação e implementação do projeto, incluindo o valor de aquisição da embarcação de recreio, o valor mais elevado (310.000€), e o custo do projeto de *marketing* digital 20.960€, no entanto, para o início da atividade as necessidades de liquidez para fazer face às despesas no primeiro mês resumem-se a 11.120€.

Uma operação financeira com uma instituição bancária em parceria com o TP através de linha de apoio à qualificação da oferta fornecerá os recursos necessários ao negócio, nomeadamente para a aquisição da embarcação, em que o valor total é partilhado pelas três partes, incluindo o promotor, conforme referido na página 83, desta forma, o financiamento está garantido.

A maior complexidade na elaboração do projeto resultou da dificuldade em prever todas as necessidades de capital inerentes ao mesmo. Por esse motivo foi conveniente aplicar a Margem de Segurança de 2% sobre o capital, em termos de financiamento, no entanto, ainda assim, poderá ser insuficiente.

Se o valor correspondente àquela margem for dispensável, por ser desnecessário, implica que os resultados obtidos nas projeções apresentadas serão melhores que os atuais, o que reforça a sua solidez e fortalece a ideia de que o projeto é económico-financeiramente viável.

Verificou-se que apenas no ano 2023 não é alcançado o ponto crítico operacional, ou seja, as receitas não cobrem as despesas, apresentando nesse período um saldo negativo de -11.769€.

O balanço previsional evidenciou que no primeiro ano a empresa tem uma situação líquida ativa o que revela que o diferencial entre o ativo e o passivo é positivo, embora a situação se inverta nos dois anos seguintes, voltando novamente à situação líquida ativa nos três anos subsequentes demonstrando que o património da empresa supera as suas despesas e passa a apresentar lucro de forma consistente a partir do quarto ano de atividade.

Os indicadores económicos mostraram que apenas no ano 2023 a rentabilidade líquida é negativa, -17%, no entanto, alcança 34% em 2027.

Os indicadores económico-financeiros mostram que o *ROI* - taxa de *return on investment* é de 24% em 2027 e a taxa de rendibilidade dos capitais próprios do mesmo ano é de 52% revelando a capacidade da empresa para gerar vendas.

Os indicadores financeiros apresentam ainda o grau de autonomia financeira da empresa, e a sua independência em relação ao credor, com uma taxa de 45% em 2027.

O resultado da análise do VAL permite concluir que nas três perspetivas, do pré-financiamento do projeto, do pós-financiamento e do investidor, a rentabilidade do projeto é positiva, com os valores de 25.893€, 821€ e 158.680€ respetivamente.

A análise à TIR nas três perspetivas em conjunto com o VAL possibilita concluir que o projeto é viável, dado que em todos os casos a TIR é superior à taxa de custo do capital, ou seja, respetivamente, 11,42%, 9,99% e 59,96%.

O *Payback* evidencia o período necessário para recuperar o custo do investimento, no presente projeto, e nas três perspetivas, verificam-se os seguintes períodos, 6 anos, 6 anos e 3 anos, respetivamente.

Desta forma, associando os objetivos delineados, a estratégia definida para os alcançar, a execução do plano de ação e os resultados previsionais conseguidos, verifica-se uma interessante viabilidade financeira, e económica. Os resultados são de excelência pois evidenciam não só um interessante lucro como apresentam uma VAL positiva o que torna a empresa não só viável como interessante para capitalizar outros investimentos.

Bibliografia

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
- Acordo de Paris*. (2015, December 12). <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNLA0tgQAra2cKgUAAAA%3D>
- Agência de marketing digital em Lisboa, Portugal - Alencastre.net*. (n.d.). Retrieved April 15, 2022, from <https://www.alencastre.net/>
- Alves, A., Ramalho, Â., Sousa, C., Silva, S., Lacerda, C., & Júnior, J. (2015, December 15). A Qualidade do Serviço e a Satisfação do cliente: Serviço Descoberta para Instituto Politécnico de Leiria. *Pensamento & Realidade*. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=3bc47a5d-c58f-44a4-a45b-668156b7d94a%40redis>
- Babin, B., & Harris, W. (2012). *Consumer Behavior* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Banco de Portugal. (2022, May 30). *Indicador preliminar das viagens e turismo da balança de pagamentos | BPstat*. 30 de Maio. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/1165>
- Benchmarking: A Análise De Competidores Em UX Design*. (n.d.). Retrieved April 15, 2022, from <https://aelaschool.com/estrategia/benchmarking-como-efetuar-a-analise-de-competidores-em-ux-design-2/>
- Berger, A., Grigoriev, A., & Van Loon, J. (2011). Price Strategy Implementation. *Computers & Operations Research*, 38(2), 420–426. <https://doi.org/10.1016/J.COR.2010.06.010>
- Blackwell, R., Miniard, P., & Engel, J. (2005). *Comportamento do consumidor*. Pioneira Thomson Learning.
- Carrasco, S. (2001, January). *A Relevância do Turismo Náutico na Oferta Turística*. https://www.researchgate.net/publication/28053437_La_relevancia_del_turismo_nautico_en_la_oferta_turistica
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2016). A pesquisa sobre coopetição: em direção a uma melhor compreensão do construto e sua aplicação no turismo. *Turismo - Visão e Ação*, 18(3), 424. <https://doi.org/10.14210/RTVA.V18N3.P424-447>
- Cordeiro, T. (2010). *Turismo em Espaço Rural - Campo & Arte*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo*. LIDEL.
- Deloitte & Touche. (2002). *Turismo de Portugal - Guias Técnicos de Investimento em Turismo: O Plano de Negócios*. <https://centrodocumentacao.turismodeportugal.pt/Nyron/Library/catalog/winlibsrch.aspx?key=F1FAC556A3AB48DBBABB8F798894608&pesq=5&thes0=17&var3>

=EHTL&nohist=true&cap=&col5=c199_t3&res=0&thes5=5192&doc=11833

- Fernandes, M. (2007). *Contribuição da Informação Contabilística para a Tomada de Decisão na Administração Pública Autárquica: Controlo do Endividamento Líquido*. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- Franco, V., Morais, A., Oliveira, A., Major, M., Serrasqueiro, R., & Jesus, M. (2006). *Contabilidade de Gestão (Vol. II)*. Team.
- Gouveia, M. (2022). *Marketing Digital - O Guia Completo* (Porto Editora (Ed.); 1.^a). Ideias de Ler.
- Gummesson, E. (2005). *Marketing de Relacionamento Total: Gerenciamento de Marketing, Estratégia de Relacionamento e Abordagens de CRM para a Economia de Rede*. Bookman.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2010). *Services Marketing Concepts, Strategies, & Cases* (4th ed.). Cengage Learning.
- INE. (2021). *Estatísticas do Turismo 2020 - Edição Anual 2021*.
- INE. (2022, January). *Boletim Mensal de Estatística - Edição Janeiro 2022*. 40.
- INE, & BdP. (2022). *TravelBI by Turismo de Portugal - Estimativas rápidas | abril 2022*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/estimativas-rapidas-abril-2022/>
- Instituto Nacional de Estatística. (2021a, September 30). *Atividade Turística: Agosto 2021*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=472865684&DESTAQUESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística. (2021b, October 27). *Procura Turística dos Residentes*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473133518&DESTAQUESmodo=2
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Para o Século XXI*. Editorial Presença.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing*. https://books.google.pt/books?id=6T2R0_ESU5AC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (14th ed.). Pearson Education do Brasil.
- Kotler, Philip. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (Atlas (Ed.)).
- Krishnamoorthy, B. (2014). Benchmarking as a measure of competitiveness. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 18. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2014.063240>

- Lima, A. (2006). *Gestão de Marketing Direto: Da Conquista ao relacionamento com o cliente*. Atlas.
- Liozu, S., & Hinterhuber, A. (2012). Industrial Product Pricing: A Value-Based Approach. *Journal of Business Strategy*.
- Marchetti, R., & Prado, P. (2001). Um Tour pelas Medidas de Satisfação do Consumidor. *RAE - Revista de Administração de Empresas*.
- Marques, V. (2020). *MKT Digital 360* (2.^a Edição). Actual.
- Miranda, D., & Fernandes, J. (2016). *Guia Explicativo para a criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*.
- Munaretto, F., & Diedrich, M. (2007). Custeio Variável Integrado ao Custeio Baseado em Atividades: Estudo de Caso em Indústria de Embalagem para Presentes Variable Costing Integrated With Activity-Based Costing: A Case Study in the Presents Packaging Industry. *Revista Universo Contábil*.
- Next Generation EU*. (n.d.). Retrieved March 1, 2022, from https://europa.eu/next-generation-eu/make-it-green_pt
- O Futuro do Turismo no Douro*. (n.d.). Retrieved March 1, 2022, from <http://www.wp.cncfs.pt/wp-content/uploads/2018/11/O-Futuro-do-Turismo-no-Douro.pdf>
- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico. (2020, June 2). *Talking Coronavirus (COVID-19) - Respostas da Política de Turismo ao Coronavirus (COVID-19)*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>
- Pacto Ecológico Europeu. (2019). *Comissão Europeia*. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Barry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Marketing Research*.
- Pereira, G., Pereira, G. A., Souza, W. S., Jesus, W. S. de, Muniz, E. C. L., & Souza, J. A. de. (2022). KANO Model: A study to identify important attributes for customer satisfaction in a shoe store. *Revista Gestão Da Produção Operações e Sistemas*, 17(1), 01. <https://doi.org/10.15675/gepros.v17i1.2616>
- PORDATA - População Residente, média anual: total e por grupo etário*. (n.d.). Retrieved March 1, 2022, from <https://www.pordata.pt/Municipios/População+residente++média+anual+total+e+por+grupo+etário-358>
- Portal do DPO - Encarregado de Protecção de Dados - Esclarecimentos de dúvidas e boas praticas de implementação do RGPD*. (n.d.). Retrieved April 14, 2022, from <https://www.portaldodpo.pt/>
- Porter, M. (1979). As Cinco Forças Competitivas que Moldam a Estratégia. *Harvard Business Review*.

- Porto Business School. (2020, August 15). *O Impacto da COVID-19 no Setor do Turismo*. <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/o-impacto-da-covid-19-no-setor-do-turismo/>
- Rasquilha, L. (2008). *Gestão de Clientes e CRM*.
- Rockart, J. F. (1982). The Changing Role of the Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective. *Center for Information Systems Research - Sloan School of Management - Massachusetts Institute of Technology*.
- Roteiro do Douro - Guia Turístico | Cruzeiros no Douro*. (n.d.). Retrieved March 1, 2022, from <http://www.roteirododouro.com/>
- Shavandi, H., & Zare, A. G. (2013). Analyzing the price skimming strategy for new product pricing. *Scientia Iranica E*, 6, 2099–2108. www.scientiairanica.com
- Solomon, M., & Stuart, E. (1997). *Marketing: Real People, Real Choices* (Prentice Hall: Nova Jersey (Ed.); 2.^a Edição).
- Sousa, A. (2002). *Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistemática*. Editora Verbo.
- Sousa, J. (2009). *Gestão: Técnicas e Estratégias no Contexto Brasileiro*. Saraiva.
- Sousa, J., Fonseca, M., Fernandes, A., & Galiau, S. (2011). *A Náutica de Recreio como Fator de Desenvolvimento Local: O Caso do Estuário do Tejo*. Imprensa Da Universidade de Coimbra. <https://digitalis-dsp.uc.pt/jspui/bitstream/10316.2/30777/1/21-trunfos-de-uma-geografia.pdf>
- Turismo de Portugal. (2017, September). *Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro*. <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- Turismo de Portugal. (2021, May 7). *Visão Geral*. https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal, I. (2015, December). *Animação Turística em Portugal 2014 - Caracterização da Oferta e da Procura*. <https://ahresp.com/app/uploads/2019/01/CaraterizacaoAnimacaoTuristica2014.pdf>
- UNTWO, & GREEN KEY. (n.d.). *Plataforma para Atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pelo Turismo*. Retrieved March 1, 2022, from https://greenkey.abae.pt/our_news/a-unwto-lanca-plataforma-online-para-atingir-os-ods-pelo-turismo/
- Wang, T., Venkatesh, R., & Chatterjee, R. (2007). Reservation Price as a Range: An Incentive-Compatible Measurement Approach. *Journal of Marketing Research*.
- XXII Governo da República Portuguesa. (2020). *Estratégia Portugal 2030*. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDC3NAEAKBRcpAUAAAA%3D>
- XXII Governo da República Portuguesa. (2021, February 15). *Plano de Recuperação e*

Resiliência. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDQ2MgcAWFMUYQUAAAA%3D>

ANEXOS

Anexo 1 | Linha de Apoio à Qualificação da Oferta

LINHA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA OFERTA 2021

O **Turismo de Portugal**, em parceria com o **Sistema Bancário**, disponibiliza um instrumento financeiro para o financiamento a médio e longo prazo de projetos de investimento de empresas do Turismo que se traduzam na requalificação e reposicionamento de empreendimentos, estabelecimentos e atividades, na criação de empreendimentos, estabelecimentos e atividades implementados nos territórios de baixa densidade, bem como no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo.

Condições Gerais das Operações:

VALOR MÁXIMO POR PROJETO	O montante de financiamento não pode exceder 80% do investimento elegível . A participação do Turismo de Portugal tem o limite de 1,5 milhões euros .	
	PME	NÃO PME
ESTRUTURA DO FINANCIAMENTO	40% - Turismo de Portugal 60% - Instituição de Crédito	30% - Turismo de Portugal 70% - Instituição de Crédito
	PROJETOS ESPECIAIS (1)	
	PME	NÃO PME
	75% - Turismo de Portugal 25% - Instituição de Crédito	30% - Turismo de Portugal 70% - Instituição de Crédito
PRAZOS DA OPERAÇÃO	PME	NÃO PME
	Máximo de 15 anos, incluindo um período máximo de carência de 4 anos	Máximo de 10 anos, incluindo um período máximo de carência de 3 anos
TAXA DE JURO	PARCELA TURISMO DE PORTUGAL	PARCELA INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO
	Não vence juros	A que resultar da análise de risco efetuada pelas Instituições de Crédito
PRÉMIO DE DESEMPENHO		
Parte da componente do financiamento atribuído pelo TURISMO DE PORTUGAL pode ser convertida em APOIO NÃO REEMBOLSÁVEL se as seguintes metas forem alcançadas (constantes do plano de negócios apresentado no Banco, a aferir no terceiro ano completo de exploração):		
a) Valor do Volume de Negócios (VN) e do Valor Acrescentado Bruto (VAB) ;		
b) Rácio VAB/VN igual ou superior ao registado no ano pré projeto , se aplicável, e com valores mínimos por CAE(2);		
c) Postos de trabalho a criar , sendo que, no caso de empresas existentes, o número total de postos de trabalho deve, no mínimo, ser igual ao do ano pré projeto.		
Micro / Pequenas Empresas	Médias Empresas	Não PME
Até 30%	Até 15%	Até 5%

- I. Natureza de empresa PME e Não PME de acordo com a Recomendação 2003/361/CE de 6 de maio.
- II. Territórios de baixa densidade, de acordo com a delimitação geográfica que resulta da Resolução do Conselho de Ministros nº 72/2016, de 20 de outubro.
- III. O Prémio de Desempenho aplica-se apenas à componente de financiamento do Turismo de Portugal e a mesma inclui a soma dos juros poupados relativamente a essa componente.

LINHA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA OFERTA 2021

(1) Projetos especiais:

- **Projetos de empreendedorismo**, com investimento elegível máximo de €500,000, promovidos por pequenas ou médias empresas a criar ou criadas há menos de dois anos, relativos a empreendimentos, equipamentos ou atividades de animação turística – CAE Grupos 931 e 932 – e serviços associados ao setor do turismo, com particular enfoque nos de base tecnológica;
- **Projetos a implementar em territórios de baixa densidade**.

(2) Valores mínimos por CAE para o rácio VAB/VN

CAE (do projeto)	VAB/VN mínimo
551, 553, 900, 960	55,00%
552, 563, 771	35,00%
559, 772, 823	30,00%
561, 932, 799	40,00%
791	12,50%
910	65,00%
931	45,00%

Beneficiários:

Empresas turísticas de qualquer dimensão, natureza e sob qualquer forma jurídica que cumpram as condições de enquadramento.

Tipos de projeto:

- Requalificação e reposicionamento de empreendimentos, estabelecimentos e atividades respeitantes às atividades económicas definidas (incluindo ampliação);
- Criação de empreendimentos, estabelecimentos e atividades respeitantes às atividades económicas definidas, desde que implementados nos territórios de baixa densidade, adequados à procura turística atual ou potencial, supram carências de oferta e acrescentem valor à oferta existente na região;
- Empreendedorismo* (empreendimentos, equipamentos ou atividades de animação turística - CAE Grupos 931 e 932 - e serviços associados ao setor do turismo, com particular enfoque nos de base tecnológica).

* - Até 500 mil euros de investimento elegível;

- Promovidas por pequenas ou médias empresas a criar ou criadas há menos de dois anos.

Condições de acesso das empresas:

- Cumprir as condições legais necessárias ao exercício da respetiva atividade, nomeadamente encontrarem-se devidamente licenciadas para o exercício da mesma e devidamente registadas no Registo Nacional do Turismo, quando legalmente exigível;
- Possuir uma situação económico-financeira equilibrada;
- Possuir a situação regularizada perante a Administração Fiscal, a Segurança Social e o Turismo de Portugal;
- Não ter salários em atraso, salvo situações em pendência judicial;
- Possuir um quadro de pessoal adequado ao desenvolvimento da respetiva atividade.

www.turismodeportugal.pt/ / Apoio ao Empresário: 808 209 209

LINHA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA OFERTA 2021

Condições de acesso dos projetos:

- Aprovação prévia do projeto de arquitetura nos casos em que careçam de licenciamento e, quando seja legalmente previsto o procedimento de comunicação prévia, demonstração da sua apresentação junto da edilidade camarária;
- Estarem asseguradas as fontes de financiamento, incluindo um mínimo de 20% sobre o investimento elegível;
- Contribuir para a melhoria económico-financeira das respetivas empresas;
- Não ultrapassar os 2 anos de execução, salvo em situações devidamente justificadas e aceites;
- Prever o desenvolvimento e a implementação de medidas de gestão ambiental e de medidas que promovam a acessibilidade.

Validação da pontuação global do projeto em gestão ambiental e acessibilidade:

A verificação da pontuação global mínima de 40 pontos nas duas medidas – gestão ambiental e acessibilidade, sendo que, em cada uma, a pontuação a obter não pode ser inferior a 12 pontos – deverá ser aferida antes da candidatura ser apresentada na Instituição de Crédito.

Para esse efeito, a empresa deverá aceder ao SGPI – serviço online disponível no Portal Business do Turismo de Portugal, I.P. – e escolher a opção "Avaliação da Sustentabilidade e Acessibilidade do Projeto".

Ao preencher esta avaliação a empresa poderá, por motivos devidamente justificados e em face da tipologia, dimensão, natureza e características da atividade, estabelecimento ou empreendimento, solicitar um "pedido de exceção" a esta regra, a qual será devidamente analisada pelo Turismo de Portugal, I.P.

Obtendo uma avaliação favorável, a empresa deverá indicar, nessa mesma avaliação, quais as Instituições de Crédito que terão acesso a essa informação.

Acesso junto das Instituições de Crédito Aderentes:

O enquadramento da operação deve ser requerido pela empresa junto de uma Instituição de Crédito protocolada:

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| • Millennium BCP | • Crédito Agrícola |
| • Novo Banco | • Caixa Económica Montepio Geral |
| • Novo Banco dos Açores | • Caixa Geral de Depósitos |
| • Banco Português de Gestão | • Abanca |
| • Banco BPI | • Bankinter |
| • Banco Santander Totta | • EuroBic |

A consulta da presente informação não dispensa a leitura do Protocolo, disponível em www.turismodeportugal.pt.

Anexo 2 | Simulação Santander

Dados da Simulação

Montante Financiamento	248 000,00 €
Prazo total (meses)	72 meses
Carência (meses)	12 meses
Periodicidade	Mensual
Índice	12M (Floor Zero) / 0%
Spread Banco	2,50%
Spread TP	0,00%

Custos Associados

Comissões:	
Comissão de Formalização	Isenta
Comissão de Dossier	Isenta
Comissão de Gestão no total nos 72 meses (inclui Imposto de Selo)	1 158,60 €
Comissão de Fiança (inclui Imposto de Selo)	0,00 €
Comissão de Contrato Hipotecário (inclui Imposto de Selo)	166,40 €
Comissão de Preparação Doc. Contratuais (inclui IVA)	193,45 €
Comissão de Avaliação (inclui IVA)	0,00 €
(inclui IVA)	0,00 €

A presente simulação reflete o serviço da dívida, sobre o montante do financiamento, nas condições atuais em vigor. Não pressupõe a aprovação do crédito. Os seus valores são indicativos e estão de acordo com as condições em vigor no Banco à data da sua impressão.

Plano de Pagamentos

Prestação (Meses)	Capital Dívida	Prestação	Juros	Imposto Selo	Amortização Capital	Comissão Gestão
1	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
2	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
3	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
4	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
5	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
6	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
7	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
8	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
9	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
10	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
11	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
12	248 000,00 €	129,17 €	129,17 €	5,17 €	0,00 €	25,83 €
13	248 000,00 €	4 200,34 €	129,17 €	5,17 €	4 073,17 €	25,83 €
14	243 928,83 €	4 200,34 €	127,14 €	5,09 €	4 073,19 €	25,43 €
15	239 855,64 €	4 200,34 €	125,12 €	5,00 €	4 075,22 €	25,02 €
16	235 780,42 €	4 200,34 €	123,08 €	4,92 €	4 077,25 €	24,62 €
17	231 703,16 €	4 200,34 €	121,05 €	4,84 €	4 079,29 €	24,21 €
18	227 623,88 €	4 200,34 €	119,01 €	4,76 €	4 081,33 €	23,80 €
19	223 542,55 €	4 200,34 €	116,96 €	4,68 €	4 083,37 €	23,39 €
20	219 459,18 €	4 200,34 €	114,91 €	4,60 €	4 085,42 €	22,98 €

21	215 373,75 €	4 200,34 €	112,86 €	4,51 €	4 087,47 €	22,57 €
22	211 286,28 €	4 200,34 €	110,80 €	4,43 €	4 080,55 €	22,16 €
23	207 196,75 €	4 200,34 €	108,74 €	4,35 €	4 091,59 €	21,75 €
24	203 105,15 €	4 200,34 €	106,68 €	4,27 €	4 093,66 €	21,34 €
25	199 011,50 €	4 200,34 €	104,61 €	4,18 €	4 095,73 €	20,92 €
26	194 915,77 €	4 200,34 €	102,53 €	4,10 €	4 097,80 €	20,51 €
27	190 817,96 €	4 200,34 €	100,45 €	4,02 €	4 099,88 €	20,09 €
28	186 718,06 €	4 200,34 €	98,37 €	3,93 €	4 101,97 €	19,67 €
29	182 616,11 €	4 200,34 €	96,28 €	3,85 €	4 104,05 €	19,26 €
30	178 512,06 €	4 200,34 €	94,19 €	3,77 €	4 106,14 €	18,84 €
31	174 405,92 €	4 200,34 €	92,10 €	3,68 €	4 108,24 €	18,42 €
32	170 297,68 €	4 200,34 €	90,00 €	3,60 €	4 110,34 €	18,00 €
33	166 187,34 €	4 200,34 €	87,89 €	3,52 €	4 112,45 €	17,58 €
34	162 074,89 €	4 200,34 €	85,78 €	3,43 €	4 114,56 €	17,16 €
35	157 960,33 €	4 200,34 €	83,67 €	3,35 €	4 116,67 €	16,73 €
36	153 843,66 €	4 200,34 €	81,55 €	3,26 €	4 118,79 €	16,31 €
37	149 724,88 €	4 200,34 €	79,43 €	3,18 €	4 120,91 €	15,89 €
38	145 603,97 €	4 200,34 €	77,30 €	3,09 €	4 123,04 €	15,46 €
39	141 480,93 €	4 200,34 €	75,17 €	3,01 €	4 125,17 €	15,03 €
40	137 355,76 €	4 200,34 €	73,03 €	2,92 €	4 127,30 €	14,61 €
41	133 228,46 €	4 200,34 €	70,89 €	2,84 €	4 129,44 €	14,18 €
42	129 099,02 €	4 200,34 €	68,75 €	2,75 €	4 131,59 €	13,75 €
43	124 967,43 €	4 200,34 €	66,60 €	2,66 €	4 133,74 €	13,32 €
44	120 833,69 €	4 200,34 €	64,45 €	2,58 €	4 135,89 €	12,89 €
45	116 697,80 €	4 200,34 €	62,29 €	2,49 €	4 138,05 €	12,46 €
46	112 559,75 €	4 200,34 €	60,12 €	2,40 €	4 140,21 €	12,02 €
47	108 419,54 €	4 200,34 €	57,96 €	2,32 €	4 142,38 €	11,59 €
48	104 277,16 €	4 200,34 €	55,79 €	2,23 €	4 144,55 €	11,16 €
49	100 132,61 €	4 200,34 €	53,61 €	2,14 €	4 146,73 €	10,72 €
50	95 985,88 €	4 200,34 €	51,43 €	2,06 €	4 148,91 €	10,29 €
51	91 836,97 €	4 200,34 €	49,24 €	1,97 €	4 151,09 €	9,85 €
52	87 685,88 €	4 200,34 €	47,05 €	1,88 €	4 153,28 €	9,41 €
53	83 532,60 €	4 200,34 €	44,86 €	1,79 €	4 155,48 €	8,97 €
54	79 377,12 €	4 200,34 €	42,66 €	1,71 €	4 157,68 €	8,53 €
55	75 219,45 €	4 200,34 €	40,46 €	1,62 €	4 159,88 €	8,09 €
56	71 059,57 €	4 200,34 €	38,25 €	1,53 €	4 162,09 €	7,65 €
57	66 897,48 €	4 200,34 €	36,04 €	1,44 €	4 164,30 €	7,21 €
58	62 733,18 €	4 200,34 €	33,82 €	1,35 €	4 166,52 €	6,76 €
59	58 566,66 €	4 200,34 €	31,60 €	1,26 €	4 168,74 €	6,32 €
60	54 397,92 €	4 200,34 €	29,37 €	1,17 €	4 170,97 €	5,87 €
61	50 226,96 €	4 200,34 €	27,14 €	1,09 €	4 173,20 €	5,43 €
62	46 053,76 €	4 200,34 €	24,90 €	1,00 €	4 175,43 €	4,98 €
63	41 878,33 €	4 200,34 €	22,66 €	0,91 €	4 177,67 €	4,53 €
64	37 700,65 €	4 200,34 €	20,42 €	0,82 €	4 179,92 €	4,08 €
65	33 520,74 €	4 200,34 €	18,17 €	0,73 €	4 182,17 €	3,63 €
66	29 338,57 €	4 200,34 €	15,91 €	0,64 €	4 184,42 €	3,18 €
67	25 154,14 €	4 200,34 €	13,65 €	0,55 €	4 186,68 €	2,73 €
68	20 967,46 €	4 200,34 €	11,39 €	0,46 €	4 188,95 €	2,28 €
69	16 778,52 €	4 200,34 €	9,12 €	0,36 €	4 191,21 €	1,82 €
70	12 587,30 €	4 200,34 €	6,85 €	0,27 €	4 193,49 €	1,37 €
71	8 393,81 €	4 200,34 €	4,57 €	0,18 €	4 195,77 €	0,91 €
72	4 198,05 €	4 200,34 €	2,29 €	0,09 €	4 198,05 €	0,46 €

APÊNDICES

Apêndice 1 | Pressupostos gerais

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros		
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2022	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%		Em função do tipo de produtos e serviços
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%		
Taxa de IVA - FSE	23,00%		
Taxa de IVA - Investimento	23,00%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%		Em vigor no ano base
Taxa de Segurança Social - entidade - colaborador	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%		A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradore	11,00%		
Taxa média de IRS	15,00%		Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas
Taxa de IRC	21,00%		
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo			Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	2,22%		
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	2,50%		
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obriq Tesou)	4,00%		NOTA: Quando não se aplica Rf , colocar: Um valor para o prémio de risco (p ²) adequado ao projecto Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Mancio no último ano. VER
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p ²	5,00%		
Beta U de empresas de referência	100,00%		
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00%		
* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de			

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Por outras palavras - o **valor de uma empresa** = Valor presente (atual) dos fluxos FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm). FCFF = CFL = EBITx(1-t)+Amortiz - Investimento (Capital Fixo - Fundo de Mancio Necessário).

Na ótica do investidor o Valor = Valor da Empresa - Dívida Financeira Líquida de Ativos Financeiros.

AVALIAÇÃO DO PROJETO: FCFF = CFL = EBITx(1-t)+Amortiz - Investimento (Capital Fixo - Fundo de Mancio Necessário) + valor residual investim (ano n)

1. Na análise do projeto ou pré-financiamento em que se ignora a forma de financiamento o que é 100% Cap

3. Na análise na Ótica do Investidor (Free Cash Flow to Equity)

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE - do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

Na avaliação do projeto na ótica do investidor ou do Capital Próprio:

FCFE_t = Result. Líquidos + Amortiz t - Investimento t (Cap Fixo e FMN) + Financiamento alheio t (CA) - Reembolsos Financiamento t.

Apêndice 2 | Vendas + prestações de serviços

Vendas + Prestações de Serviços

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de variação dos preços		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
Serviço A	76 440	122 304	146 765	168 780	219 413	252 325
Taxa de crescimento		60,00%	20,00%	15,00%	30,00%	15,00%
Serviço B						
Taxa de crescimento						
Serviço C						
Taxa de crescimento						
Serviço D						
Taxa de crescimento						
TOTAL	76 440	122 304	146 765	168 780	219 413	252 325
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	76 440	122 304	146 765	168 780	219 413	252 325
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	76 440	122 304	146 765	168 780	219 413	252 325
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	17 581	28 130	33 756	38 819	58 035
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	76 440	122 304	146 765	168 780	219 413	252 325
IVA	17 581	28 130	33 756	38 819	50 465	58 035
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	94 021	150 434	180 521	207 599	269 878	310 360
Perdas por imparidade	% 2,00%	1 880	3 009	3 610	4 152	5 398
		6 207				

Apêndice 3 | FSE – Fornecimentos e serviços externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses					7	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		125,00	875,00	1530,00	1560,60	1591,81	1623,65	1656,12
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		1515,00	10 605,00	18 543,60	18 914,47	19 292,76	19 678,62	20 072,19
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%								
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%								
Combustíveis	23,0%	100,0%								
Água	6,0%	100,0%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		100,00	700,00	1224,00	1248,48	1273,45	1298,32	1324,90
Comunicação	23,0%	100,0%		104,17	723,17	1275,00	1300,50	1326,51	1353,04	1380,10
Seguros		100,0%		50,00	350,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%								
Outros serviços	23,0%	100,0%								
TOTAL FSE					13 259,17	23 184,60	23 648,29	24 121,26	24 603,68	25 095,76
FSE - Custos Fixos					13 259,17	23 184,60	23 648,29	24 121,26	24 603,68	25 095,76
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					13 259,17	23 184,60	23 648,29	24 121,26	24 603,68	25 095,76
IVA					2 808,11	4 910,18	5 008,38	5 108,55	5 210,72	5 314,93
FSE • IVA					16 067,28	28 094,78	28 656,67	29 229,81	29 814,40	30 410,69

Apêndice 4 | Gastos com o pessoal

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administração / Direcção							
Tripulação - Skipper + Guia		16 333	51 847	52 365	52 889	53 418	53 952
TOTAL		16 333	51 847	52 365	52 889	53 418	53 952
<i>Outros Gastos</i>							
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%						
Pessoal	23,75%	3 879	12 314	12 437	12 561	12 687	12 814
Seguros Acidentes de Trabalho	2,60%	425	1 348	1 361	1 375	1 389	1 403
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x sul	132,00	1 848	3 168	3 168	3 168	3 168	3 168
N.º meses subsídio alimentação (meses)		7	12	12	12	12	12
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação		500	500	500	500	500	500
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		6 652	17 330	17 466	17 604	17 744	17 884
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		22 985	69 176	69 831	70 493	71 161	71 836
<i>QUADRO RESUMO</i>							
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Remunerações							
Órgãos Sociais							
Pessoal		16 333	51 847	52 365	52 889	53 418	53 952
Encargos sobre remunerações		3 879	12 314	12 437	12 561	12 687	12 814
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		425	1 348	1 361	1 375	1 389	1 403
Gastos de acção social		1 848	3 168	3 168	3 168	3 168	3 168
Outros gastos com pessoal		500	500	500	500	500	500
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		22 985	69 176	69 831	70 493	71 161	71 836
<i>Retenções Colaboradores</i>							
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%						
Outro Pessoal	11,00%	1 797	5 703	5 760	5 818	5 876	5 935
Retenção IRS Colaborador	15,00%	2 450	7 777	7 855	7 933	8 013	8 093
TOTAL Retenções		4 247	13 480	13 615	13 751	13 889	14 027

Apêndice 5 | Investimento em fundo maneio necessário

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Clientes						
Inventários						
Estado	14 461					
*						
*						
TOTAL	19 461	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	1 339	2 341	2 388	2 436	2 485	2 534
Estado	1 161	7 647	9 048	10 307	13 212	15 097
*						
TOTAL	2 500	9 989	11 436	12 743	15 696	17 631
Fundo Maneio Necessário	16 961	-4 989	-6 436	-7 743	-10 696	-12 631
Investimento em Fundo de Maneio	16 961	-21 950	-1 447	-1 307	-2 953	-1 935

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ESTADO	-13 300	7 647	9 048	10 307	13 212	15 097
SS	810,83	1 286,91	1 299,78	1 312,77	1 325,90	1 339,16
IRS	350,00	555,50	561,06	566,67	572,33	578,06
IVA	-14 461,20	5 804,94	7 186,88	8 427,69	11 313,59	13 179,98

Apêndice 6 | Investimento

Investimento por ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	310 000					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	1 200					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	311 200					
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	4 530					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	3 635					
Total Activos Intangíveis	8 165					
Total Investimento	319 365					
IVA	23%	72 618				

Valores Acumulados	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	310 000	310 000	310 000	310 000	310 000	310 000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	311 200	311 200	311 200	311 200	311 200	311 200
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	4 530	4 530	4 530	4 530	4 530	4 530
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	3 635	3 635	3 635	3 635	3 635	3 635
Total Activos Intangíveis	8 165	8 165	8 165	8 165	8 165	8 165
Total	319 365	319 365	319 365	319 365	319 365	319 365

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros activos intangíveis	33,333%
N.º meses actividade primeiro ano	
	7
Total Depreciações & Amortizações	24 332 41 712 41 712 40 124 38 990 38 850
Depreciações & Amortizações acumuladas	
	2022 2023 2024 2025 2026 2027
Propriedades de investimento	
Activos fixos tangíveis	22 744 61 734 100 724 139 714 178 704 217 554
Activos Intangíveis	1 588 4 309 7 031 8 165 8 165 8 165
TOTAL	24 332 66 043 107 755 147 879 186 869 225 719
Valores Balanço	
	2022 2023 2024 2025 2026 2027
Propriedades de investimento	
Activos fixos tangíveis	288 456 249 466 210 476 171 486 132 496 93 646
Activos Intangíveis	6 577 3 856 1 134
TOTAL	295 033 253 322 211 610 171 486 132 496 93 646

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333'

Apêndice 8 | Financiamento

Financiamento

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	336 326	-21 950	-1 447	-1 307	-2 953	-1 935
Margem de segurança	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Necessidades de financiamento	343 100	-22 400	-1 500	-1 300	-3 000	-2 000

Fontes de Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos	35 379	30 038	48 003	63 737	101 606	126 016
Capital	5 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios	71 365					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	248 000					
Subsídios						
TOTAL	359 744	30 038	48 003	63 737	101 606	126 016

N.º de anos reembolso	6,00
Taxa de juro associada	2,50%
N.º anos de carência	1,00

2022

Capital em dívida (início período)	248 000	248 000	248 000	206 667	165 333	124 000
Taxa de Juro	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Juro Anual	3 617	6 200	6 200	5 167	4 133	3 100
Reembolso Anual			41 333	41 333	41 333	41 333
Imposto Selo (0,4%)	14	25	25	21	17	12
Serviço da dívida	3 631	6 225	47 558	46 521	45 483	44 446
Valor em dívida	248 000	248 000	206 667	165 333	124 000	82 667

Capital em dívida	248 000	248 000	206 667	165 333	124 000	82 667
Juros pagos com Imposto Selo incluído	3 631	6 225	6 225	5 187	4 150	3 112
Reembolso			41 333	41 333	41 333	41 333

Apêndice 9 | Ponto crítico operacional previsual

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	76 440,00	122 304,00	146 764,80	168 779,52	219 413,38	252 325,38
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	76 440,00	122 304,00	146 764,80	168 779,52	219 413,38	252 325,38
Ponto Crítico	60 576,14	134 072,53	135 191,30	134 738,20	134 754,98	135 781,91

Apêndice 10 | Demonstração de resultados previsional

Demonstração de Resultados Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	76 440	122 304	146 765	168 780	219 413	252 325
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	13 259	23 185	23 648	24 121	24 604	25 096
Gastos com o pessoal	22 985	69 176	69 831	70 493	71 161	71 836
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	1 880	3 009	3 610	4 152	5 398	6 207
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	38 315	26 934	49 675	70 013	118 251	149 186
Gastos/reversões de depreciação e amortização	24 332	41 712	41 712	40 124	38 990	38 850
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	13 983	-14 777	7 963	29 889	79 261	110 336
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	3 631	6 225	6 225	5 187	4 150	3 112
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	10 352	-21 002	1 738	24 702	75 111	107 224
Imposto sobre o rendimento do período	2 174			1 142	15 773	22 517
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	8 178	-21 002	1 738	23 560	59 338	84 707

Apêndice 11 | Mapa de *cash flows* operacionais

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	11 047	-11 674	6 291	23 613	62 616	87 166
Depreciações e amortizações	24 332	41 712	41 712	40 124	38 990	38 850
Provisões do exercício						
	35 379	30 038	48 003	63 737	101 606	126 016
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-16 961	21 950	1 447	1 307	2 953	1 935
CASH FLOW de Exploração	18 417	51 988	49 450	65 044	104 559	127 951
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-319 365					
Free cash-flow	-300 948	51 988	49 450	65 044	104 559	127 951
CASH FLOW acumulado	-300 948	-248 960	-199 510	-134 467	-29 907	98 044

Apêndice 12 | Plano de financiamento

Plano de Financiamento

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	40 196	29 943	53 285	74 165	123 648	155 393
Capital Social (entrada de fundos)	5 000					
Outros Instrumentos de capital	71 365					
Empréstimos Obtidos	248 000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		21 950	1 447	1 307	2 953	1 935
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	364 561	51 893	54 732	75 473	126 602	157 329
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	319 365					
Inv Fundo de Maneio	16 961					
Imposto sobre os Lucros		2 174			1 142	15 773
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos			41 333	41 333	41 333	41 333
Encargos Financeiros	3 631	6 225	6 225	5 187	4 150	3 112
Total das Aplicações	339 958	8 399	47 558	46 521	46 625	60 219
Saldo de Tesouraria Anual	24 603	43 494	7 174	28 952	79 977	97 109
Saldo de Tesouraria Acumulado	24 603	68 097	75 272	104 224	184 200	281 310
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	24 603	68 097	75 272	104 224	184 200	281 310
Soma Controlo						

Apêndice 13 | Balanço previsional

Balanço Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
Activo Não Corrente	295 033	253 322	211 610	171 486	132 496	93 646
Activos fixos tangíveis	288 456	249 466	210 476	171 486	132 496	93 646
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	6 577	3 856	1 134			
Investimentos financeiros						
Activo corrente	42 184	68 208	71 772	96 572	171 151	262 053
Inventários						
Clientes	-1 880	-4 889	-8 500	-12 651	-18 049	-24 256
Estado e Outros Entes Públicos	14 461					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	29 603	73 097	80 272	109 224	189 200	286 310
TOTAL ACTIVO	337 217	321 530	283 382	268 058	303 647	355 699
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		8 178	-12 824	-11 085	12 475	71 812
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	8 178	-21 002	1 738	23 560	59 338	84 707
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	13 178	-7 824	-6 085	17 475	76 812	161 519
PASSIVO						
Passivo não corrente	248 000	248 000	206 667	165 333	124 000	82 667
Provisões						
Financiamentos obtidos	248 000	248 000	206 667	165 333	124 000	82 667
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	76 039	81 354	82 801	85 250	102 835	111 513
Fornecedores	1 339	2 341	2 388	2 436	2 485	2 534
Estado e Outros Entes Públicos	3 335	7 647	9 048	11 449	28 985	37 614
Accionistas/sócios	71 365	71 365	71 365	71 365	71 365	71 365
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	324 039	329 354	289 467	250 583	226 835	194 180
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	337 217	321 530	283 382	268 058	303 647	355 699

Apêndice 14 | Principais indicadores

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Crescimento do Negócio		60%	20%	15%	30%	15%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	11%	-17%	1%	14%	27%	34%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Return On Investment (ROI)	2%	-7%	1%	9%	20%	24%
Rendibilidade do Activo	4%	-5%	3%	11%	26%	31%
Rotação do Activo	23%	38%	52%	63%	72%	71%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	62%	268%	-29%	135%	77%	52%

INDICADORES FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autonomia Financeira	4%	-2%	-2%	7%	25%	45%
Solvabilidade Total	104%	98%	98%	107%	134%	183%
Cobertura dos encargos financeiros	385%	-237%	128%	576%	1910%	3545%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez Corrente	0,55	0,84	0,87	1,13	1,66	2,35
Liquidez Reduzida	0,55	0,84	0,87	1,13	1,66	2,35

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margem Bruta	63 181	99 119	123 117	144 658	194 810	227 230
Grau de Alavanca Operacional	452%	-671%	1546%	484%	246%	206%
Grau de Alavanca Financeira	135%	70%	458%	121%	106%	103%

Apêndice 15 | Avaliação do projeto

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-300 948	51 988	49 450	65 044	104 559	127 951	47 929
Taxa de atualização $R_U = R_F + \beta_U \cdot (R_M - R_F)$	9,00%	9,04%	9,08%	9,12%	9,16%	9,20%	9,25%
Factor de actualização	1,00	1,030	1,183	1,238	1,417	1,547	-
Fluxos actualizados	-300 948	47 678	41 575	50 115	73 799	82 697	30 978
Fuzos actualizados acumulados	-300 948	-253 270	-211 695	-161 581	-87 782	-5 085	25 893
Valor Actual Líquido (VAL)	25 893						
Taxa Interna de Rentabilidade	11,42%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	6 Anos						

+ 2. Por defeito = 2.

Ano	CF	CF Acum	
Ano 0	-300 948	-300 948	FALSO
Ano 1	47 678	-253 270	FALSO
Ano 2	41 575	-211 695	FALSO
Ano 3	50 115	-161 581	FALSO
Ano 4	73 799	-87 782	FALSO
Ano 5	82 697	-5 085	FALSO

Valor Residual ano N

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g **1 385 474**

ou

Fundo de Maneio Necessário NJF fator atualiz (h12*(1+11)) **47 929**

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-300 948	51 988	49 450	65 044	104 559	127 951	23 068
WACC	6,08%	-0,68%	-0,50%	9,76%	33,16%	55,93%	55,93%
Factor de actualização	1	0,993	0,988	1,085	1,445	2,252	-
Fluxos actualizados	-300 948	52 342	50 035	59 959	72 384	56 808	10 242
Fuzos actualizados acumulados	-300 948	-248 606	-198 571	-138 612	-66 228	-9 420	821
Valor Actual Líquido (VAL)	821						
Taxa Interna de Rentabilidade	9,93%						
Pay Back period	6 Anos						

+ 1. ou + 2. Por defeito

Ano	CF	CF Acum	
Ano 0	-300 948	-300 948	FALSO
Ano 1	52 342	-248 606	FALSO
Ano 2	50 035	-198 571	FALSO
Ano 3	59 959	-138 612	FALSO
Ano 4	72 384	-66 228	FALSO
Ano 5	56 808	-9 420	FALSO

Valor Residual ano N

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g **228 850**

ou

Fundo de Maneio Necessário NJF fator atualiz (h32*(1+131)) **23 068**

Na perspectiva do Investidor	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Equity	-56 579	45 763	1 892	18 523	59 076	83 505	95 557
Taxa de juro de activos sem risco	4,00%	4,04%	4,08%	4,12%	4,16%	4,20%	4,25%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R_i = R_f + \beta_i \cdot (R_M - R_F)$	9,00%	9,04%	9,08%	9,12%	9,16%	9,20%	9,25%
Factor de actualização	1	1,090	1,183	1,298	1,417	1,547	-
Fluxos Actualizados	-56 579	41 969	1 590	14 272	41 696	53 971	61 761
Fuzos actualizados acumulados	-56 579	-14 610	-13 020	1 252	42 948	96 919	158 680
Valor Actual Líquido (VAL)	158 680						
Taxa Interna de Rentabilidade	59,96%						
Pay Back period	3 Anos						

+ 2. Por defeito = 2.

Ano	CF	CF Acum	
Ano 0	-56 579	-56 579	FALSO
Ano 1	41 969	-14 610	FALSO
Ano 2	1 590	-13 020	FALSO
Ano 3	14 272	1 252	11
Ano 4	41 696	42 948	12,4
Ano 5	53 971	96 919	21,5
Ano 6	61 761	158 680	30,8

Valor Residual ano N

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g **904 207**

ou

2. Cap Próprio N + Anos não depreciado - F.Manexo - Passivo (854*(1+53)) **95 557**

Cálculo de WACC	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Passivo Remunerado	248 000	248 000	206 667	165 333	124 000	82 667
Capital Próprio	13 178	-7 824	-6 085	17 475	76 812	161 519
TOTAL	261 178	240 176	200 581	182 808	200 812	244 186
% Passivo remunerado	94,99%	103,26%	103,03%	90,44%	61,75%	33,89%
% Capital Próprio	5,05%	-3,26%	-3,03%	9,56%	38,25%	66,15%
Beta $\beta = \beta_U \cdot (1 + (1 - \tau) \cdot \frac{D}{E})$	15,86684	15,86684	15,86684	15,86684	15,86684	15,86684
Custo Financiamento	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Custo financeiro com efeito fiscal	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%	1,98%
Custo Capital Propio $\beta \cdot R_i + \beta \cdot p \cdot (R_M - R_F)$	83,33%	83,37%	83,41%	83,46%	83,50%	83,54%
Custo ponderado	6,08%	-0,68%	-0,50%	9,76%	33,16%	55,93%