



**IPL**

**escola superior de tecnologia e gestão**  
instituto politécnico de leiria

Dissertação

Mestrado em *Marketing* Relacional

**Plano de negócios para a implementação de uma plataforma  
de turismo *online***

**Cristina Alexandra Nunes Gomes**

Leiria, novembro de 2013



**IPL**

**escola superior de tecnologia e gestão**  
instituto politécnico de leiria

Dissertação

Mestrado em *Marketing* Relacional

**Plano de negócios para a implementação de uma plataforma  
de turismo *online***

**Cristina Alexandra Nunes Gomes**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Filipe Jorge Mota Pinto e do Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira, Professores da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

Leiria, novembro de 2013

## ***Agradecimentos***

---

Dedico este espaço para agradecer a todas as pessoas e instituições que direta ou indiretamente, contribuíram para a consolidação desta dissertação, através da cedência de informação importante.

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais que me apoiaram e me deram bases sociais, culturais e académicas para que me pudesse tornar naquilo que sou hoje.

Um especial agradecimento ao Ricardo Santos e à nossa bebé pela paciência e motivação que me deram para eu poder realizar este projeto.

Quero agradecer aos meus Orientadores, Doutor Filipe Jorge Mota Pinto e Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira, não só pelo apoio, sugestões e disponibilidade que sempre demonstraram, mas sobretudo pelo estímulo e confiança transmitidas para que o sucesso desta etapa fosse possível.

A todos os professores que integraram a parte letiva deste Mestrado, pelos conhecimentos e saberes transmitidos, pelos conselhos e críticas construtivas, que me permitiram desenvolver a presente dissertação.

Aos meus amigos e colegas de Mestrado, especialmente a Martine Cardoso, pelo carinho, apoio e companhia ao longo do percurso de mais uma etapa académica.

A todos, um muito sincero “Obrigada”.

## **Resumo**

---

O setor do Turismo é uma das atividades mais importantes para a economia nacional. O país apresenta uma enorme variedade de oferta turística, disponível a qualquer visitante. Atualmente, os turistas permeáveis à facilidade de utilização e conforto recorrem frequentemente às tecnologias, não só devido aos avanços destas mas também à sua elevada penetração no quotidiano da sociedade atual. Neste contexto, a opção pela disponibilização da informação turística *online* ganha especial relevo. No entanto, verifica-se que a maior parte da informação *online* é inexistente, errada, desatualizada ou dispersa.

Da necessidade de colmatar a lacuna identificada, emergiu uma ideia de negócio, que pretende facilitar a pesquisa de informação sobre um determinado local ou região do país.

Uma ideia de negócio é perspetivada como um ato empreendedor. Assim, é importante analisar o conceito de empreendedorismo e dar-lhe seguimento através da elaboração de um plano de negócios. Este permite avaliar a viabilidade do negócio, considerando os potenciais clientes, o mercado, a concorrência e o investimento necessário para colocar a ideia de negócio em prática.

O presente trabalho, após o processo de revisão bibliográfica sobre o tema do empreendedorismo e respetivas vertentes, desenvolveu a ideia de negócio relativa a um projeto empreendedor na área do turismo. O projeto visa a implementação de uma plataforma *online* (versão *desktop* e *mobile*) que armazene toda a informação turística sobre uma determinada região de Portugal e permita criar um roteiro com todas as atividades que possam aí ser desenvolvidas (lazer, alojamento e alimentação). Adicionalmente, a plataforma contempla ainda a possibilidade de realizar reservas e marcações em hotéis, restaurantes, como também para eventos culturais na região. Este modelo de negócio contempla o público-alvo e todos os atores que operam na área do turismo, que se queiram associar a este projeto.

Como suporte ao projeto foi desenvolvido um estudo quantitativo, baseado em questionário, e dirigido aos dois públicos da plataforma (utilizadores e parceiros). A

análise dos resultados revela que a receptividade à plataforma é aceitável por ambos os públicos, revelando ainda quanto os clientes estão dispostos a pagar para se associarem ao serviço.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; *Webmarketing*; *Marketing* Turístico

## ***Abstract***

---

The tourism sector develops one of the most important activities for the national economy. Portugal offers a huge variety of tourism activities and environments to any visitor. Today, tourists permeable to user-friendly and comfort conditions, often resort to technology, not only due to its advancements but also to its omnipresence in our everyday life...Thus, choosing to make available online all the tourism information becomes particularly important. However, it appears that in most cases online information is missing, incorrect, outdated or scattered. To overcome this, a business idea has emerged, aiming to facilitate the search for information about a specific place or region of the country.

A business idea is viewed as an act of entrepreneurship. So, it is important to analyze the concept of entrepreneurship and to follow it up by drawing a business plan. Once ready, it evaluates the viability of the business, considering potential customers, market, competition and investment needed to implement the business idea.

After the literature review on the topic of entrepreneurship and its several approaches, this paper develops the business idea about a new project in tourism. It aims to implement an online platform (desktop and mobile versions) that stores all the tourism information about a particular area or region of Portugal and, subsequently, makes it available to users, allowing them to create trip plans with all the activities that can be enjoyed, including leisure (activities, tickets), lodgings and food services. Additionally, the platform offers the possibility to book all the above mentioned services. This business model targets not only its users (tourists) but all tourism/leisure activities operators willing to join the platform.

In order to give support to this project, a quantitative study based on a questionnaire was addressed to both potential customers and potential partners. The results analysis reveals that the receptiveness to the platform is acceptable for both publics and it also shows how much customers are willing to pay to join the service.

***Keywords:*** *Entrepreneurship; Webmarketing; Tourism Marketing*

## Índice de tabelas

---

Tabela 1- Perfil demográfico da amostra .....	23
Tabela 2- Utilizaria uma plataforma <i>online</i> .....	25
Tabela 3- Espaços Inquiridos .....	27
Tabela 4- Estaria interessado em divulgar o seu comércio através de um <i>website</i> .....	27
Tabela 5- Até onde estaria disposto a pagar mensalmente.....	28
Tabela 6 - Produto Interno Bruto (PIB).....	36
Tabela 7 - Consumo Privado em % do PIB.....	36
Tabela 8- Taxa de Inflação, em % (Taxa de Variação).....	37
Tabela 9- Taxa de desemprego.....	37
Tabela 10 - Demografia das empresas no setor Serviços .....	37
Tabela 11- Modelo Esquemático da Análise <i>SWOT</i> .....	48
Tabela 12- Plano de Meios a Utilizar na Comunicação da Marca .....	61
Tabela 13- Objetivos e ferramentas de <i>marketing</i> relacional.....	66
Tabela 14- Regras previsionais.....	69
Tabela 15- Vendas mercado nacional.....	70
Tabela 16 - Volume de Negócios Total.....	70
Tabela 17- Indicadores Económicos.....	75
Tabela 18- Indicadores Económicos - financeiros .....	76
Tabela 19- Indicadores Financeiros.....	76
Tabela 20- Indicadores de Liquidez .....	77
Tabela 21- Indicadores de Risco de Negócio .....	78
Tabela 22- Costuma fazer férias.....	88
Tabela 23- Duração das férias .....	88
Tabela 24- Quem o acompanha .....	89
Tabela 25- Tipo de turismo .....	89
Tabela 26- Onde dormem.....	89
Tabela 27- Fontes de informação .....	89
Tabela 28- Património Cultural .....	90
Tabela 29- Atividades Desportivas .....	90
Tabela 30- Passeios pela Natureza .....	90
Tabela 31- Restaurantes.....	90
Tabela 32- Hotéis.....	91

Tabela 33- Cafés/Bares/Pub´s .....	91
Tabela 34- Feiras Gastronómicas .....	91
Tabela 35-Costuma fazer férias? * Que tipo de turismo gosta de fazer? .....	91
Tabela 36- Utilizaria a plataforma?* Fontes de informação que utiliza?.....	92
Tabela 37- Utilizaria a plataforma?* Onde dorme? .....	92
Tabela 38- Utilizaria a plataforma?* Quem o acompanha? .....	92
Tabela 39- Esta registado em plataformas digitais.....	93
Tabela 40- Recebe turistas.....	93
Tabela 41- Importância da plataforma divulgar a terra .....	93
Tabela 42- Importância da plataforma divulgar a atividade comercial.....	93
Tabela 43- Importância da plataforma para angariar turistas .....	94
Tabela 44- Divulgar a atividade de acordo com a área de negócio.....	94
Tabela 45- Adesão à plataforma e quanto estaria disposto a pagar.....	94
Tabela 46- Quando estaria disposto a pagar de acordo com a atividade.....	94
Tabela 47- População por escalões Etários .....	95
Tabela 48- Nível de escolaridade completo (%) em Portugal.....	95

## ***Índice de figuras***

---

Quadro 1- Tipo de turismo por área geográfica .....	42
---	----

## ***Siglas e Abreviaturas***

---

BP- Banco de Portugal

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CRM - *Customer Relationship Management*

CSS3- *Cascading Style Sheets*

DGPJ/MJ – Direção Geral da Política de Justiça/ Ministério de Justiça

EBIT- *Earning Before Interest and Taxes*

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

GAF- Grau de Alavanca Financeira

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

GPS- *Global Positioning System*

HTML5- *Hypertext Markup Language*

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

ICVT – Índice de Competitividade Viagens e Turismo

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPC – Índice dos Preços no Consumidor

IRC - Imposto sobre os Rendimentos Coletivos

IRS - Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA - Imposto Sobre o Valor Acrescentado

MMS- *Multimedia Messaging Service*

OMT- Organização Mundial do Turismo

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

ROE - Rendibilidade dos Capitais Próprios

ROI - *Return on Investment*

SEO- *Search Engine Optimization*

SMS- *Short Message Service*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

TIC - Tecnologias de informação e comunicação

UE - União Europeia

UNCTAD- *United Nations Conference on Trade and Development*

VAL - Valor Atual Líquido

# Índice

---

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE DE TABELAS .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
SIGLAS E ABREVIATURAS .....	X
ÍNDICE .....	XI
<b>CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
2.1    EMPREENDEDORISMO .....	4
2.1.1    Conceito .....	4
2.1.2    Evolução do conceito empreendedorismo .....	6
2.1.3    Tipos de empreendedorismo .....	7
2.1.4    Empreendedorismo online.....	10
2.1.5    Novos negócios.....	11
2.2    WEBMARKETING .....	15
2.2.1    Prosumer.....	15
2.2.2    Webmarketing.....	16
2.2.3    Ferramentas de divulgação Webmarketing.....	17
2.2.4    Ferramentas de comunicação do Webmarketing .....	18
2.2.5    Mobile Marketing.....	19
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
3.1    OBJETIVOS DO ESTUDO DE MERCADO.....	20
3.2    METODOLOGIA DO ESTUDO.....	20
3.3    A RECOLHA DE DADOS E ESTRUTURAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	21
3.4    CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	22
3.5    ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	24
<b>CAPÍTULO 4- O PLANO DE NEGÓCIOS DO PROJETO .....</b>	<b>30</b>
4.1    INTRODUÇÃO.....	30
4.2    MARKETING TURÍSTICO .....	30
4.3    A IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO.....	33
4.4    A ANÁLISE DO MACRO AMBIENTE .....	34
4.4.1    Ambiente Político- Legal.....	34
4.4.2    Ambiente Económico .....	36
4.4.3    Ambiente Sociodemográfico e cultural .....	38
4.4.4    Ambiente Tecnológico .....	39
4.5    A ANÁLISE DO MERCADO DO TURISMO EM PORTUGAL .....	40
4.6    A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS TURISTAS .....	42
4.7    ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....	44
4.8    ANÁLISE SWOT .....	47
4.9    A DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	50
4.10    A ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	52
4.10.1    Perfil dos públicos-alvo .....	52

4.10.2	Posicionamento .....	53
4.10.3	Marketing Mix .....	54
4.10.3.1	Serviço .....	54
4.10.3.2	Preço .....	57
4.10.3.3	Distribuição.....	58
4.10.3.4	Comunicação.....	59
4.10.4	Marketing Relacional .....	65
4.10.5	Previsão de vendas .....	67
4.11	A EXEQUIBILIDADE AO NÍVEL DAS OPERAÇÕES.....	67
4.11.1	Processos e capacidade/tecnologia .....	67
4.11.2	Recursos Humanos .....	68
4.12	ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA .....	68
4.12.1	Volume de negócios .....	69
4.12.2	Mapa de custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas.....	70
4.12.3	Mapa de fornecimentos e serviços externos (FSE).....	71
4.12.4	Mapa de custos com o pessoal.....	71
4.12.5	Mapas de investimentos em fundo de maneio necessário.....	71
4.12.6	Mapa de aquisições .....	72
4.12.7	Mapa provisional de investimentos.....	72
4.12.8	Mapa de financiamento.....	72
4.12.9	Demonstração de resultados provisional .....	73
4.12.10	Mapa de cash-flows operacionais .....	73
4.12.11	Plano de financiamento .....	73
4.12.12	Balanço previsional .....	74
4.12.13	Principais Indicadores .....	74
4.12.14	Avaliação do projeto .....	78
4.12.15	Conclusão.....	79
<b>CAPÍTULO 5- CONCLUSÃO.....</b>		<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>84</b>
ANEXO 1.....		84
ANEXO 2.....		87
ANEXO 3.....		88
ANEXO 4.....		93
ANEXO 5.....		95
ANEXO 6.....		96
ANEXO 7.....		96
ANEXO 8.....		97
ANEXO 9.....		98
ANEXO 10 .....		98
ANEXO 11 .....		99
ANEXO 12 .....		100
ANEXO13 .....		100
ANEXO 14 .....		101
ANEXO 15 .....		101
ANEXO 16 .....		102

## **Capítulo 1- Introdução**

---

**"Para ter algo que você nunca teve, é preciso fazer algo que você nunca fez."**

**Chico Xavier**

A presente dissertação, visa estudar e promover o empreendedorismo, explorando a sua interdisciplinaridade com o *Marketing* Relacional. Nesse sentido e com base na revisão da literatura sobre os conceitos de empreendedorismo, *webmarketing* e *marketing* turístico, pretende-se suportar/apoiar teoricamente as decisões relativas à criação de um novo conceito de negócio no setor do turismo *online*.

Segundo Dornelas (2007), o empreendedorismo deve concentrar os seguintes aspetos: a) iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; b) utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e económico onde vive; c) assumir os riscos e a possibilidade de fracassar. Nos últimos anos o empreendedorismo tem vindo a posicionar-se como estratégia para o autoemprego, através da criação de empresas em vários ramos de atividade.

A alteração das necessidades, as constantes mudanças e problemas económicos a que se está exposto, conduzem à perceção da importância de pensar, criar, inovar, motivar e adaptar novas soluções que respondam à oferta e procura dos mercados, através de atividades empreendedoras.

De acordo com um estudo da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (2011), Portugal registou uma taxa de empreendedorismo de 7,5%, o que significa que Portugal é um país pouco empreendedor. As causas do baixo empreendedorismo poderão estar associadas à conjuntura depressiva, provocada pela crise económico-financeira nacional e internacional e ao medo de falhar. No entanto, segundo o mesmo estudo, 12,2% dos portugueses demonstram a intenção de iniciar um negócio nos próximos três anos e 17% percebem boas oportunidades de iniciar uma empresa na sua área de residência.

O crescimento da Internet e por conseguinte, das novas ferramentas de comunicação e divulgação *online*, concederam aos empreendedores inúmeras oportunidades de iniciar

uma atividade comercial. Existem vários motivos que justificam a rápida expansão da Internet, de um modo geral, passam pela eliminação de barreiras temporais e geográficas, isto é, existe a possibilidade de adquirir um produto ou serviço em qualquer lugar e a qualquer hora bastando, para isso, estar ligado a um dispositivo que permita aceder à Internet (Solomon, 2009).

No contexto do turismo, a internet tem assumido um papel importante. De acordo com Proll e Retschizegger (2000), o turismo é uma indústria de informação intensiva, o que faz da Internet “a plataforma perfeita” para o consumidor; permite a disponibilização de produtos/serviços turísticos e é um meio privilegiado para os transacionar eletronicamente. Segundo Bai, Law e Wen (2008), as ferramentas disponibilizadas pela Internet permitem desenvolver o canal de distribuição de diversos serviços turísticos, nomeadamente nas áreas de transporte e hotelaria (reservas e compras *online*); enquanto fonte de informação no planeamento de viagens e fornecendo ferramentas que possibilitam o estabelecimento de relações duradouras com os turistas.

As ferramentas de comunicação e divulgação utilizadas na Internet estão a revolucionar o mercado comercial e a alterar as relações entre consumidores e empresas. Aquelas permitem a partilha de informação acerca de bens e serviços entre os utilizadores, um fator importante no consumo de turismo no sentido de reduzir o risco e a insegurança, visto que uma experiência relatada na primeira pessoa torna-se mais credível e verdadeira.

A procura de informação *online* apresenta uma série de vantagens, mas também exige ao consumidor um maior esforço na filtragem e organização da informação disponível. Uma simples procura de informação sobre produtos e destinos turísticos em qualquer motor de busca origina uma quantidade infindável de dados- cabe ao utilizador identificar e avaliar as alternativas, de uma forma eficiente, para que possa fazer a escolha mais acertada.

É neste sentido que surge o projeto para o desenvolvimento de uma plataforma *online*, que concentre toda a informação turística necessária à criação de roteiros sobre uma determinada zona do país, que permita fazer reservas e compra de bilhetes.

### **Objetivos e objeto gerais da dissertação**

O trabalho aqui apresentado é consubstanciado com um *plano de negócios cujo objetivo* é desenvolver uma plataforma que contribua para o sucesso económico do país no setor do turismo. Tendo ainda o objetivo motivacional de gerar postos de trabalho para que as fundadoras do projeto possam realizar os seus objetivos profissionais e criar o seu próprio posto de trabalho.

Neste sentido, e numa primeira fase, a revisão da literatura visa contextualizar o conceito de empreendedorismo associado à criação e desenvolvimento da referida plataforma; numa segunda fase, procurará abordar as questões de *webmarketing*, nomeadamente as ferramentas de comunicação e divulgação, que possam ser utilizadas.

### **Estrutura da dissertação**

Em termos estruturais, a presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a estrutura da dissertação e os seus objetivos gerais. O segundo capítulo concentra-se na revisão da literatura referente ao empreendedorismo e *webmarketing*.

No terceiro capítulo são apresentados os objetivos do estudo de mercado, o método de recolha de dados e estrutura dos inquéritos, caracterização da amostra e análise e discussão de resultados.

O quarto capítulo inicia-se com uma breve introdução ao conceito de *Marketing Turístico* e seguidamente desenvolve-se um plano de negócios. Este constitui o caso prático da dissertação, cujo objetivo é evidenciar a necessidade da elaboração do plano de negócios num processo empreendedor. Sendo assim, após uma pesquisa ao setor de atividade e com base na informação obtida no estudo de mercado, delineiam-se as diversas etapas que compõem o plano de negócio.

O quinto capítulo compreende uma conclusão geral à presente dissertação, quer em termos do empreendedorismo, quer em relação à importância do plano de negócios, no âmbito do caso prático apresentado.

## **Capítulo 2 - Revisão de Literatura**

---

### **2.1 Empreendedorismo**

O presente capítulo pretende sustentar teoricamente as decisões relativas à criação de um novo conceito de negócio no setor do turismo *online*. O primeiro conceito a ser apresentado é o de Empreendedorismo. Aqui apresentar-se-ão algumas definições do conceito, tal como a sua evolução ao longo do tempo, os diversos tipos de empreendedorismo e o conceito de empreendedorismo *online*.

#### **2.1.1 Conceito**

O empreendedorismo apresenta um foco importante na criação de emprego e na introdução de inovações na economia, constituindo um mecanismo que leva a economia e a sociedade a progredir (Gaspar, 2009). Segundo Sarkar (2007), o empreendedorismo deriva do francês «*entre*» e «*prendre*» que significa «*estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor*». O empreendedorismo assume diversas definições, mas todas surgem associadas a um mercado ou à execução de algo, que deve ser reconhecido e valorizado por um público.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2008), o empreendedorismo é um processo de criação de valor para o público a quem se destina, não tendo esse valor que ser obrigatoriamente económico, mas podendo passar pela independência e realização pessoal. Muitas vezes o empreendedorismo aparece associado à geração de riqueza, mas não é o dinheiro que move e orienta os empreendedores. O que os motiva é a concretização de um sonho e de uma ideia. O dinheiro é uma consequência e indicador (ou não) do sucesso que daí advém. Segundo Acúrcio (2005), o empreendedorismo está mais separado e mais distanciado da visão económica, assumindo uma importância enquanto comportamento e atitude. O empreendedor tem a capacidade de sonhar e tornar o seu sonho realidade, assim como contribuir para a criação e distribuição de riqueza.

Uma outra definição muito ampla e abrangente do empreendedorismo, segundo Sarkar (2007), é a de que o empreendedorismo é o processo que identifica, desenvolve e capta uma ideia para a vida, podendo ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma melhor forma de fazer algo. É importante mencionar que o empreendedorismo não tem que implicar necessariamente a implementação de um negócio ou a criação de uma empresa, tal como é referido por Baron e Shane (2005).

Bernardes de Oliveira (2005) refere que o empreendedorismo manifesta a capacidade e motivação dos indivíduos para criar novas oportunidades e introduzi-las no mercado fazendo face à incerteza e outros obstáculos, através da tomada de decisão, estrutura e uso dos respetivos recursos. Já para Dornelas (2008), o empreendedorismo é a associação de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades, enfatizando assim o objetivo do empreendedorismo, que é gerar oportunidades.

Segundo a GEM (2010) é possível encontrar uma definição mais sucinta do conceito de empreendedorismo. Este pode ser a tentativa de criação de um novo negócio ou iniciativa tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, ou de uma equipa de indivíduos. Após a exposição de várias definições do conceito de empreendedorismo é possível delinear alguns aspetos fundamentais deste conceito, sendo eles os seguintes:

- detetar e explorar oportunidades existentes no mercado;
- associar o conceito de risco à exploração de oportunidades existentes no mercado;
- a influência exercida pelos elementos do contexto envolvente tanto ao nível social como económico;
- a inovação que está associada ao desenvolvimento e progresso económico;
- o conhecimento e capacidade dos indivíduos como fator chave para o desenvolvimento deste processo.

Pode definir-se assim o empreendedorismo como a capacidade de empreender, ou seja, de tomar iniciativas, criar soluções inovadoras e agir no sentido de encontrar a solução para problemas económicos ou sociais, estimulando o desenvolvimento como um todo por meio da autorrealização de quem utiliza esse método de trabalho.

### **2.1.2 Evolução do conceito empreendedorismo**

Segundo Dantas (2013), a cunhagem do termo empreendedorismo é atribuída a Richard Cantillon (1730) que, na sua obra “*Essai sur la Nature du Commerce en Général*” publicada em 1755, considerava o empreendedor como alguém que assumia riscos, na medida em que adquiria recursos a um preço certo e vendia os resultados a um preço incerto. Entre muitos autores de referência no contexto do empreendedorismo, pode referir-se Jean-Baptiste Say (1767), que considerava o empreendedor como aquele que transferia os recursos de atividades menos produtivas para aquelas mais produtivas e com maior retorno.

O empreendedorismo foi também entendido como sendo o processo gerador de riqueza, resultado da assunção de riscos inerentes às obrigações das carreiras dos indivíduos, do dispêndio de tempo ou do valor acrescentado a alguns produtos ou serviços criados (Ronstad, 1984). Timmons, Smollen e Dingee (1985), defendem que o indivíduo, o meio envolvente e a oportunidade são os elementos fundamentais que compõem o empreendedorismo. Hofer (1991) e Bygrave (1993) defendem que todas as atividades relacionadas com a deteção de oportunidades e criação de empreendimentos compõem o empreendedorismo. Este processo assume-se como dinâmico, abarcando variáveis antecedentes, compreendendo a descontinuidade e tendo início num ato de vontade humana.

De acordo com Virtanen (1997), o empreendedorismo apresenta-se como um processo dinâmico, cujo principal objetivo é a criação de valor no mercado, pela exploração de inovações económicas, sendo o empreendedor alguém que contribui para promover o negócio criando valor e explorando processos inovadores. Barreto (1998), entende o empreendedorismo como a habilidade de criar e construir algo a partir de pouco. Segundo o mesmo autor, empreender relaciona-se por um lado com a criatividade e, por outro, com a deteção e aplicação de competências de forma produtiva. Este depende

também da vontade e aptidão dos indivíduos, de forma singular ou em conjunto, dentro ou fora das organizações existentes, para detetarem e explorarem novas oportunidades económicas, desenvolvendo as suas ideias e difundindo-as no mercado (Wennekers e Thurik, 1999).

Segundo Hirish (2000), o empreendedorismo assume-se como um fenómeno económico que é composto por indivíduos, empresas e envolvente, dependendo o sucesso da conjugação destes três elementos. O elemento empresa congrega a orientação estratégica, a atitude competitiva, o nível de tecnologia disponível e o recurso a redes de informação. A envolvente é capaz de exercer influência em aspetos como a turbulência, a complexidade, a adversidade e a liberalidade.

Recentemente, a ideia defendida por vários economistas é a de que o empreendedorismo desempenha um papel fulcral na criação de novos empregos, na divulgação de novas tecnologias e na competitividade internacional. O empreendedorismo estabelece uma união entre sistemas tecnológicos, bem como a exploração de oportunidades existentes no mercado (Grebel, Pyka e Hanush, 2003).

Contributo, também, relevante é o de Andreutsch e Keilbach (2004), defendem que o empreendedorismo implica ter em conta dois critérios: o primeiro traduz-se no estado do conhecimento e na capacidade dos indivíduos reconhecerem as oportunidades económicas existentes; o segundo traduz-se no comportamento económico, na criação da nova empresa e na maneira de agregar valor económico ao conhecimento. Nos últimos anos o empreendedorismo passou a ser visto como uma das possíveis vias para gerar novos negócios e estimular a criação de empregos (Relatório Guesss Brasil, 2011).

### **2.1.3 Tipos de empreendedorismo**

Segundo Reynolds *et al.* (2002), o empreendedorismo pode assumir dois tipos: um reflete uma procura voluntária de oportunidades (empreendedorismo de oportunidade); e o outro reflete a necessidade de participar em atividades na ausência de outras oportunidades de emprego (empreendedorismo de necessidade). Block e Wagner (2010) classificam de modo diferente a forma como o empreendedor entra no negócio. Quando

o indivíduo planeia antecipadamente abandonar o seu emprego para criar um negócio, é classificado como empreendedor de oportunidade. O empreendedorismo por necessidade é quando um indivíduo sai involuntariamente do seu emprego, quer por fecho da empresa ou por demissão (não tendo portanto planeado tal situação), podendo-se interpretar com um “empurrão” para o empreendedorismo devido a fatores externos como o desemprego. O custo de oportunidade entre um empreendedor de oportunidade e um de necessidade vai diferenciar os ganhos do autoemprego. Deste modo, devido à situação de emprego desfavorável, os empreendedores de necessidade têm um menor custo de oportunidade que os empreendedores de oportunidade, havendo uma maior probabilidade dos empreendedores por necessidade explorarem oportunidades menos rentáveis Block e Wagner (2010).

De acordo com Dantas (2013), verificam-se quatro realidades distintas de empreendedorismo: o empreendedorismo de negócios que se divide em empreendedorismo tradicional e empreendedorismo de base tecnológica; o empreendedorismo cultural; o empreendedorismo social e o intraempreendedorismo.

Segundo o mesmo autor, o empreendedorismo de negócios é particularmente relevante em termos económico-sociais (oferta de novos bens e serviços, emprego, criação de riqueza) e consubstancia-se na deteção e exploração de novas oportunidades visando o lucro, a médio/ longo prazo. Dentro do empreendedorismo de negócios podem separar-se duas atividades, embora com fronteiras, por vezes difusas: as atividades tradicionais e as atividades de base tecnológica. Ao referir o conceito de atividades tradicionais abordam-se áreas que, embora com um conteúdo tecnológico significativo, crescentemente transversal a todas as áreas de negócio, não apostam de forma particular em IeD, não detêm quadros de pessoal com uma qualificação acima da média e não lançam produtos ou processos de rotura. Falar de atividades de base tecnológica ou em empresas de alta tecnologia é diferente. Neste caso, abordam-se áreas como a eletrónica, a robótica, a biotecnologia, a nanotecnologia, a aeronáutica, a genética e as atividades intensivas em TIC

O empreendedorismo cultural ou de “indústrias criativas”, expressão mais recente e mais abrangente, fala de produtos/serviços que contribuem de forma significativa para a criação de riqueza e de emprego para a diminuição das assimetrias regionais. Segundo a

*United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD, 2008), o comércio mundial no âmbito das “indústrias criativas” cresceu, em média, 8,7% ao ano, entre 2000 e 2005. A Comissão Europeia (2010) estima que as indústrias criativas contribuam com cerca de 2,6% para o PIB e empreguem cerca de 5 milhões de pessoas na UE. Afirma ainda que, as fábricas estão a ser substituídas por comunidades criativas cuja matéria- prima é a aptidão para imaginar, criar e inovar. A criatividade é o ponto de partida, mas é o mercado que valoriza ou não a criação. É neste contexto que surge a importância do empreendedor cultural, com o papel de compatibilizar os interesses das diferentes partes interessadas (artistas, produtores, possíveis investidores e patrocinadores, distribuidores e clientes). O empreendedor surge como mobilizador de recursos criativos, económicos e financeiros, frequentemente dispersos, que permitem tirar o máximo partido da obra criada.

O empreendedorismo social, segundo Austin *et al.* (2006), é visto como uma atividade criadora de valor social e inovador, que ocorre entre organizações sem fins lucrativos, com fins lucrativos ou a nível da administração.

Da definição anterior, fica clara a relevância da inovação e da criação de valor social e também que não se deve falar de um tipo específico de empreendedor, já que se pode estar perante indivíduos, grupos ou organizações públicas e privadas. É a prevalência da sua missão, dos seus fins sociais, que devem estabelecer a fronteira entre empreendedorismo de negócio e empreendedorismo social. Os empreendedores sociais têm capacidade para detetar necessidades sociais não satisfeitas, decorrentes de falhas do mercado, frequentemente devido à incapacidade de o seu público lhes aceder, encontrando formas inovadoras de as suprir. Socorrem-se das metodologias mais adequadas para a concretização da sua missão social que, na prática, não se afasta significativamente dos procedimentos do empreendedorismo de negócios.

O conceito Intraempreendedorismo ou “impreendedorismo” como o designa Saraiva (2011), foi introduzido por Macrae (1976) e realçado por outros autores tais como Pinchot (1985) e Kanter (1990).

De acordo com Bosma *et al.* (2010), os intraempreendedores representam perto de 5% dos trabalhadores por conta de outrem e a maioria dos colaboradores são potencialmente

criativos, desde que enquadrados num clima empresarial propício. Saraiva (2011) defende que as organizações estão a desperdiçar um enorme potencial que poderia ser decisivo para catapultar a sua posição competitiva.

Ainda de acordo com Roehrs, Schmidt e Cielo (2009) os intraempreendedores são profissionais fundamentais dentro de uma empresa, pois são agentes de mudança e inovação podendo colocar em ação uma ideia sua ou de outro indivíduo. Por isso os intraempreendedores detêm características que os tornam competitivos e indispensáveis ao bom desempenho das organizações, uma vez que apresentam aptidão para gerir, criar e implementar inovações, agregando valor para a sociedade em que atuam.

#### **2.1.4 Empreendedorismo *online***

O comportamento do consumidor tem-se alterado significativamente nas últimas décadas. O consumidor compra cada vez mais pela Internet, o que significa uma excelente oportunidade para quem quer criar o seu negócio usando esta rede como forma de chegar ao utilizador final.

Segundo Dailton Felipini (2013), o “*know-how*” para negócios *online*, apesar da sua aparente ubiquidade, não está ainda totalmente disseminado. Tanto empresários como investigadores procuram novos conhecimentos, bem como aprender com os erros de outros que já entraram no mercado *online*. O empreendedorismo na Internet diminui a distância entre empresários que já atuam há algum tempo no mercado *online*, dos que estão a iniciar a sua atividade (o que é um aspeto positivo para o novo empreendedor da Internet). Aliado à questão da novidade, está o fato de ainda existirem muitos nichos de mercado interessantes para serem explorados. Pequenos segmentos que eventualmente, não interessam às grandes empresas, ou passam despercebidos, podem representar uma excelente oportunidade de negócio para um empreendedor com visão e mente aberta. O mesmo autor menciona que, qualquer investimento realizado na Internet pode ser implementado por etapas, o que diminui o investimento inicial e facilita a correção de erros. Basta ter um *website* com conteúdos para testar a aceitação do modelo de negócio, avaliar a adesão dos utilizadores e só depois, começar a vender. É evidente que este processo necessita de tempo, mas deve ser tratado de uma forma rápida para que não surja concorrência.

A literatura sobre empreendedorismo menciona que a Internet permite que as empresas empreendedoras melhorem, superando os seus recursos tangíveis limitados e reduzindo os custos de comunicação, de pesquisa e de interação (Arenius *et al.*, 2006; Berry e Brock, 2004; Chandra e Coviello, 2010; Lituchy e Rail, 2000; Loane, 2006; Moenet *et al.*, 2008). Deste modo, as empresas precisam de adquirir recursos intangíveis para obter reputação *online*. No empreendedorismo *online* é também importante ter em consideração as capacidades tecnológicas. Segundo Zhu e Kraemer (2002), estas são definidas como a contratação de conhecimento prévio e emergente, rotinas, processos analíticos e regras simples para a capacidade tecnológica, que traduzam valor para o cliente. Ainda segundo o mesmo autor as capacidades tecnológicas *online* são um recurso específico e importante para as empresas, porque a sustentabilidade da vantagem competitiva da tecnologia reside na capacidade da empresa configurar e alcançar componentes tecnológicas num contexto de rápida mudança.

Por outro lado, Morgan Thomas e Bridgewater (2004) constataram que as empresas que fazem investimento financeiro em tecnologia são mais bem-sucedidas que as que fazem uso de canais de exportação com base na Internet, porque existem diferenças culturais nas atitudes e comportamentos envolvidos nos negócios *online*. Por sua vez, Lynch e Beck (2001) e Rothaermel *et al.* (2006) consideram que os negócios na Internet estão em crescimento. As novas tecnologias de informação e comunicação tornam possível aconselhar e informar os empresários. Mas, existem inúmeros constrangimentos: financeiros (a viabilidade económica); culturais (a confiança); tecnológicos (a velocidade de conexão de rede) e outras restrições devem ser cuidadosamente consideradas no projeto de serviços *online*. Com a utilização de tecnologias de informação avançadas é evidente que muitas destas limitações tornar-se-ão menos importantes. No entanto, no curto prazo, a cuidadosa seleção de ferramentas de comunicação e o seu uso adequado são essenciais para o sucesso dos serviços de desenvolvimento de negócios *online*.

### **2.1.5 Novos negócios**

Segundo o manual “Inovação e Criação de Novos Negócios” (2009), num novo negócio, tudo é novidade, tudo são metas a alcançar e os recursos são quase sempre

muito escassos. Quando se pretende vender um novo produto ou prestar um novo serviço, é muito importante que esse negócio se torne numa verdadeira empresa, que esta possa ser viável (económica e financeiramente) e que seja funcional e organizada. Um novo negócio transformar-se-á numa nova empresa de sucesso se a sua equipa conseguir geri-lo de forma adequada; não sobreviverá sem uma boa gestão, mesmo que a ideia que está na base seja brilhante, atrai-a muitos investidores e o contexto em que atua (mercado/competitividade) seja muito favorável.

Existem quatro requisitos que são determinantes para a gestão de novos negócios empreendedores e para que a empresa tenha sucesso: foco no mercado; previsão e planeamento financeiro; uma boa equipa de gestão e definição clara do papel dos empreendedores dentro da empresa.

### **Foco no mercado**

Uma empresa deve ter a preocupação de direcionar o seu produto ou serviço para as necessidades do mercado. O perfeito conhecimento de como o produto ou serviço será utilizado pelos consumidores é um ponto fundamental para a empresa, nomeadamente no seu posicionamento em relação à concorrência. O empreendedor deverá conhecer os consumidores e o mercado onde atua. É importante que possa perceber e ter a sensibilidade para perceber que outras utilizações poderão existir para o seu produto e como o mercado se comporta relativamente ao que oferece, muitas vezes descobrem-se novos e interessantes mercados ou formas de os explorar. Os planos que se constroem inicialmente podem não ser bem-sucedidos, mas podem ser rapidamente substituídos por outros que viabilizam o negócio.

### **Previsão e planeamento financeiro**

Um dos principais constrangimentos ao desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras, nomeadamente na fase de criação de novos negócios, é o financiamento (Suh, 2009).

Na fase embrionária de um negócio, em que o risco é muito elevado, o financiamento bancário tradicional não se encontra acessível ou é insuficiente. Os empreendedores necessitam, frequentemente, de procurar capitais junto de investidores dispostos a correr riscos. De um modo geral, os investidores que financiam estes projetos são os

denominados investidores financeiros em capital de risco, os quais podem ser pessoas individuais (*business angels*) ou institucionais (normalmente fundos de capital de risco). Cerca de 75% dos empreendedores europeus considera difícil criar novos negócios devido à dificuldade em obter financiamento (EVCA, 2007). Estimativas referem que apenas um em cada trinta projetos de negócio apresentados a investidores financeiros consegue angariar capitais (Hudson, 2005). Cerca de 80% dos projetos são rejeitados pelos investidores (Hudson, 2005). Parte relevante do insucesso é a falha de comunicação entre empreendedores e investidores financeiros (Bilau, 2010).

A falta de planeamento financeiro e, particularmente, de uma boa estimativa dos custos que a empresa suportará nos seus primeiros anos de existência, são uma ameaça constante para aqueles que criam novos negócios. Este cenário é bastante evidente naqueles negócios (especialmente em negócios de base tecnológica) que pretendem crescer rápida e exponencialmente nos primeiros anos de vida. Quanto maior o sucesso potencial do novo negócio, maior é o risco de fracasso pela falta de planeamento financeiro.

O objetivo de um novo negócio não pode ser o de gerar lucros, deve primeiramente controlar o seu capital e gerir os custos. O crescimento de um novo negócio deverá ser controlado (não no sentido de pequeno, mas no sentido de estável) e deverá ser sinónimo de adição e não de subtração de recursos financeiros. Quando uma nova empresa começa a crescer é fundamental que disponha de capital para acompanhar este crescimento. É essencial que a empresa faça uma análise adequada do *cash flow* esperado e que planeie a gestão desse capital. Se a empresa detiver o conhecimento do capital necessário para o seu desenvolvimento, também será capaz de angariar mais facilmente, o financiamento para cobrir o investimento.

### **Uma boa equipa de gestão**

Quando os empreendedores conseguem lançar a empresa no mercado, mesmo admitindo que a situação financeira é sustentável, é necessário solidificar a equipa que irá gerir o negócio à medida que este for crescendo. Muitas vezes são os próprios fundadores da empresa que, independentemente das suas capacidades técnico-científicas ou de gestão continuam, a desempenhar todas as tarefas necessárias à gestão do dia-a-dia da empresa. Este é um dos erros recorrentes de quem inicia um novo negócio. É

essencial que os fundadores de uma empresa, à medida que esta cresça, tenham a capacidade de formar uma equipa de pessoas capazes de gerir de forma eficaz a empresa, com competências e formações diversas. Esta equipa de gestão deverá ser constituída e preparada muito antes de ser necessária, uma vez que a solidificação de uma boa equipa demora normalmente algum tempo (as relações de confiança têm de ser construídas e as pessoas têm que aprender a trabalhar em equipa).

A incapacidade de liderar e delegar é uma das principais razões que limitam o crescimento dos negócios. À medida que a empresa cresce, os fundadores/empreendedores não podem continuar a gerir tudo sozinhos. Chegará o momento em que não serão capazes de dar resposta a todas as exigências impostas e a empresa começará a ter problemas que resultarão na sua inoperacionalidade.

### **O papel dos empreendedores**

Os empreendedores terão que alterar o seu papel dentro da empresa à medida que esta também se vai alterando. Os empreendedores deverão desempenhar as funções em que são mais importantes na empresa. Na verdade, é comum que os empreendedores se agarrem às funções de que gostam, normalmente são aquelas que os levaram a criar a empresa. As competências técnicas e as atividades associadas à inovação são muitas vezes preferidas relativamente às questões administrativas, de controlo operacional e de gestão. É a capacidade de assumir novas funções e de ganhar novas competências que distinguem os negócios com elevado potencial daqueles que não conseguem assumir uma dinâmica de crescimento. Os empreendedores têm assim duas alternativas: ou possuem capacidade e desenvolvem as competências necessárias para desempenhar estas funções; ou aceitam que não as têm e necessitam de encontrar externamente quem as desempenhe.

É também comum que os empreendedores que fundaram as suas empresas acabem por sair delas assim que estas se autossustentam. Tal facto deve-se normalmente à falta de ajuste dos empreendedores às necessidades da empresa, ou simplesmente ao facto de os empreendedores sentirem que já fizeram o seu trabalho naquele negócio e partem para um novo desafio.

## **2.2 Webmarketing**

O aparecimento das novas tecnologias tem alterado o modo como os clientes se comportam, a forma como encaram e se relacionam com a empresa *off-line* e *online*. A Internet e as tecnologias como os *smartphones* e os *tablets* permitiram ao consumidor realizar necessidades nunca antes previstas Marques (2012). O consumidor atual, num só dia, pode comprar *online*, por telefone ou na loja física, tendo ao seu dispor um sistema de procura de preços e gamas nunca antes disponibilizado.

### **2.2.1 Prosumer**

O novo consumidor, o “*prosumer*”, como é atualmente designado, possui necessidades e desejos humanos permanentes. A necessidade de interação, envolvimento e atenção individual é uma realidade que alterou o *marketing* tradicional.

O conceito de “*prosumer*” foi introduzido por Alvin Toffler (1980), que imaginava um tipo de consumidor do futuro, envolvido no *design* e na produção de produtos para os tornar mais personalizados e individualizados. Kozinets (2007) define os “*prosumers*” como consumidores que se identificam como membros de determinado grupo e usam uma cultura de consumo. De acordo com Xie, Bagozzi e Troye (2008) os “*prosumers*” são pessoas bem informadas, em constante procura de conhecimentos e desenvolvimento de competências em todos os aspetos de interesse para o seu dia-a-dia. Estão ativamente envolvidos na criação de valor e benefícios para o seu consumo.

Na perspetiva de Carrera (2009), o “*prosumer*” é um consumidor mais informado, inteligente e mais exigente com o mercado atual. Este pode ser entendido em duas vertentes: produtor mais consumidor e profissional mais consumidor. Segundo Okada e Sá de Souza (2011), a era do consumidor consolida um mercado em que os consumidores são tidos como “*prosumidores*”, ou seja, são produtores de conteúdo e consumidores de informações na *web*. Este novo consumidor pede um redimensionamento das estratégias mercadológicas para que a comunicação seja dirigida e, ao mesmo tempo, flexível ao ponto de convidar o cliente a interagir e participar no projeto do produto. Assim, resulta que as estratégias de *marketing* podem transformar-se num processo de aprendizagem contínuo e de interação entre os clientes e o mercado, e, dessa forma, transmitir uma comunicação mais eficiente. Para McKenna

(2006), torna-se cada vez mais importante entender as atitudes do consumidor que faz uso constante das tecnologias, tais como o acesso móvel à *web*, convergência digital, *e-commerce*, *blogs*, páginas na Internet e conectividade em redes sociais.

### **2.2.2 Webmarketing**

O *webmarketing* consiste no *marketing* aplicado ao ambiente *online*. Esta técnica implica a criação e divulgação de um produto ou serviço numa vertente *web*, podendo alcançar um maior número de consumidores (Barata, 2011).

*Webmarketing* é uma técnica que tende a ser definida de diferentes formas, isto é, cada autor adota uma abordagem diferente para designar o mesmo conceito. As formas mais utilizadas são: *e-marketing*, *marketing* digital, *web 2.0*, todas se baseiam-se na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no processo de criação, comunicação e fornecimento de valor aos clientes, e na gestão das relações com os clientes, de modo a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*<sup>1</sup>, (Rita e Oliveira 2006). Carrera (2009) define *webmarketing* como conjunto de ações de comunicação realizadas pelas empresas que utilizam a Internet e outros meios de comunicação digitais, para divulgar e comercializar os seus produtos, conquistar potenciais clientes e aumentar a sua rede de relacionamentos.

Lévy (1999) afirma que a Internet é uma alternativa aos *media offline*, permite que os indivíduos encontrem informações do seu interesse e possam publicar na *web* as suas opiniões e pensamentos, acerca de um produto ou serviço. Logo, as novas tecnologias de informação estimulam a comunicação, alterando assim o modelo tradicional dos meios *offline* (televisão, rádio, jornais). Para Carrera (2009), a Internet é o meio que melhor representa a revolução tecnológica nos meios *offline* e que determina a mudança da sociedade para a era digital. Verifica-se uma grande influência da Internet no mundo do *marketing* e que, conseqüentemente, as novas técnicas de *webmarketing* constituem uma diferente e inovadora ferramenta de divulgação e comunicação.

---

<sup>1</sup> Stakeholders são um grupo ou entidade com interesses nas ações e no desempenho de uma empresa

### 2.2.3 Ferramentas de divulgação *Webmarketing*

Considera-se que o *webmarketing* reitera a relação entre o consumidor e a empresa, comunicando informações vantajosas para ambos e permitindo uma direção mais orientada nos objetivos e interesses que têm em comum (Ferrão, 2000). O baixo custo da comunicação e a maior fidelização à marca constituem as principais vantagens desta nova abordagem. O facto de a Internet ser um meio mensurável, também cria uma grande vantagem para as empresas, permitindo perceber com precisão as necessidades, interesses e comportamentos dos consumidores (Motowitz e Schmittlein, 2007).

Assente nesta evolução, surgem as ferramentas de divulgação que possibilitam um maior contacto das marcas com os seus consumidores. Segundo Carrera (2012), a divulgação *online* permite comunicar de uma forma massiva, criando a perceção de que a comunicação está a ser feita de consumidor para consumidor. A Internet está a transformar-se numa ferramenta de negócios, através dos *websites*; *Search Engine Optimization (SEO)*; *Social Media*, entre outras. Para Brochado (2008), um *website* deve primar por dois aspetos importantes: a confiança e a experiência. A confiança deve ser entendida pela segurança com que as informações são transmitidas; a experiência pressupõe credibilidade na execução das funções do *website*. A possibilidade de divulgação da marca, promoções *online* e facilidade de interação entre os consumidores são algumas das utilidades da comunicação *online* defendidas pelo mesmo autor.

O *SEO* apresenta-se como outra ferramenta de divulgação relevante no *webmarketing*. De acordo com Carrera (2012), o *SEO* tem como função alterar o *website* de modo a que este se torne mais visível na pesquisa orgânica dos motores de busca, isto é, quando são colocadas palavras que mostrem relevância para determinado *website*, este aparece posicionado no início da página dos motores de busca. O *SEO* é gratuito e altamente qualificado; é uma das ferramentas mais importantes para direcionar os utilizadores para o *website* de empresa. O *Google* disponibiliza o serviço *Google Adwords* que auxilia na identificação das *keywords* mais utilizadas para procurar informações relacionadas com as empresas do setor.

Segundo Afonso *et al.* (2013), os *Social Media* referem-se ao conjunto de ferramentas *online*, onde o conteúdo, as opiniões, perspetivas e *insights* podem ser partilhados. Estas

ferramentas incluem *blogs*, aplicações, vídeos, plataformas e sugestões/críticas de produtos, permitindo que os consumidores comuniquem e partilhem informações entre si. Segundo Kaplan e Haenlein (2010), os *Social Media* são um grupo de aplicações de Internet, construídas a partir dos fundamentos ideológicos e tecnológicos da *web 2.0*, que permitem a criação e a troca de conteúdos criados pelos utilizadores (*user generated content*). Existe, portanto, uma interdependência entre os conceitos *Social Media*, *Web 2.0* e *User Generated Content*. Os autores referidos apontam como tipos de *Social Media* os *blogs*, os projetos colaborativos (ex.: *Wikipedia*), as redes sociais (ex.: *Facebook*), comunidades de partilha de conteúdo (ex.: *Youtube*), comunidades sociais virtuais (ex.: *Second Life*) e comunidades de jogos virtuais (ex.: *World of Warcraft*).

#### **2.2.4 Ferramentas de comunicação do *Webmarketing***

As ferramentas de divulgação de *webmarketing* permitem o envio de *outputs* (ferramentas de comunicação) para os consumidores de forma a informá-los e persuadi-los do que as empresas podem fazer por eles. Algumas das ferramentas de comunicação mais utilizadas pelo *webmarketing* são: *banners*; *e-mail marketing*, *newsletter*, *landing page*; *weblogs*; *microblogging*; *fotoblogs*; *videoblogs*; *podcats*; *instant messaging*, publicidade *online*.

Segundo Carrera (2012), os *banners* são muito utilizados para atrair tráfego para os *websites* dos anunciantes e visam aumentar a notoriedade. Todavia com a elevada utilização por parte de muitas empresas, exige-se uma constante dinamização da comunicação. Para que a sua eficácia seja visível é necessário um planeamento cuidadoso, ou seja, calcular a frequência de exposições (no mínimo 4 vezes), orientar o *banner* para um determinado objetivo (apelar à ação, por exemplo), criar *banners* mais animados que suscitem o interesse dos consumidores e colocar os logótipos das empresas para facilmente serem reconhecidas.

Quanto ao *email marketing*, define-se como o envio de *e-mails* para os clientes e potenciais clientes para os convencer a comprar o produto ou serviço, podendo ter apenas um carácter informativo para iniciar relacionamentos. As campanhas de *email marketing* apoiam a melhoria dos relacionamentos entre as empresas e os seus clientes, e a conquista de novos consumidores (Dionísio *et al.*, 2009).

Todas as restantes ferramentas de comunicações permitem divulgar conteúdos, e atrair potenciais utilizadores para os *websites*. Segundo Carrera (2012), aposta-se cada vez mais na eliminação da periodicidade, isto é, comunica-se quando se tem algo de importante a comunicar ao grupo alvo, podendo o conteúdo não ser em texto, mas por exemplo ser em vídeo, fotografia, etc.

### **2.2.5 Mobile Marketing**

A mobilidade é a palavra de ordem desde o desenvolvimento d *webmarketing*, de acordo com Carrera (2012), a mobilidade passa pelos computadores portáteis, dispositivos como os *smartphones* e os *tablets*, criando assim, uma nova realidade: o *mobile marketing*. Este utiliza tecnologias de comunicação em dispositivos portáteis de modo a transmitir uma mensagem promocional a diferentes grupos alvo, em qualquer momento, e até mesmo quando estes se encontram em movimento. O *mobile marketing* é feito através de: *SMS*; *MMS*; *bluetooth*; serviços de posicionamento como *GPS*; *QR Code*; *mobile payment* e realidade aumentada. Com a evolução destes dispositivos, é fácil prever que este será um meio promocional a ter em conta no desenvolvimento das relações com os consumidores.

A colaboração entre ferramentas de comunicação e de divulgação permite gerar uma vasta quantidade de informação que, segundo Carrera (2012) vem alterar radicalmente o modo como trabalhamos e exige às empresas em geral, o acompanhamento de tendências atuais como o teletrabalho, o trabalho colaborativo e a mobilidade total. A adesão à *web* é cada vez maior, em grande parte devido à crescente utilização de *smartphones* e outros dispositivos móveis.

## **Capítulo 3 - Metodologia**

---

Após a revisão bibliográfica sobre os principais aspetos relacionados com os temas do Empreendedorismo e do *Webmarketing*, neste capítulo serão apresentados os objetivos, a metodologia, o desenvolvimento e os resultados do estudo.

### **3.1 Objetivos do estudo de mercado**

O estudo de mercado tem o objetivo de fundamentar a tomada de decisão de *marketing*, pelo que a informação a recolher depende do tipo de oportunidade detetada. Neste estudo, a oportunidade detetada é a criação de um projeto *online* na área do turismo. Uma vez que não existe nenhuma aplicação turística que disponibilize aos utilizadores, informações detalhadas que permitam criar um roteiro de férias completo. Esta ideia de negócio facilita a vida a quem pretende traçar um roteiro de férias, sem ter de se dirigir a uma agência de viagens ou pesquisar em vários *websites* informações sobre uma determinada região do país. Permitindo ainda fazer as reservas em hotéis, restaurantes e a compra de bilhetes *online*.

O presente estudo pretende analisar, através de dois questionários, um aos potenciais utilizadores, outro aos potenciais parceiros “clientes”, a receptividade à plataforma turística *online* e o montante que os parceiros estão dispostos a pagar para se associarem à mesma.

### **3.2 Metodologia do estudo**

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, recorreu-se à fonte de investigação primária, dados recolhidos pelo investigador, especificamente para resolver o problema em análise, (Malhotra, 2008).

O método de investigação escolhido é o estudo quantitativo, que será aplicado através de um *design* descritivo. Este *design* tem por objetivo descrever as características do mercado e vai permitir proceder a um estudo transversal, utilizando questionários para obtenção de dados. No questionário realizado aos potenciais utilizadores da plataforma,

o método de questionário utilizado foi o eletrônico, através de *email* e de redes sociais. Já no questionário realizado aos potenciais parceiros da plataforma - restauração, hotelaria, cafés/bares- foi utilizado o método de questionário por telefone, entrevista pessoal e *email* (Malhotra, 2008).

### **3.3 A recolha de dados e estruturação do questionário**

Os questionários assumem uma grande importância, uma vez que constituem um elemento base da recolha de dados. Foram elaborados com o intuito de obter dados fiáveis que permitam alcançar os objetivos definidos. Pelos motivos apresentados, a sua elaboração foi efetuada de forma simples e sintética, com uma linguagem clara, precisa e com perguntas de carácter fechado que facilitam o tratamento da informação e uma maior adesão de inquiridos, permitindo uma maior fiabilidade de resultados. É também importante referir que os questionários foram realizados segundo as normas de outros questionários realizados na área do turismo, principalmente através da *Marktest*.

O questionário realizado aos potenciais utilizadores da plataforma é composto por 17 questões e termina com um agradecimento pela colaboração prestada (**Anexo1**). As questões foram elaboradas em função dos objetivos definidos para o estudo, recolhendo dados relevantes sobre as férias como: a duração; com quem passam as férias; onde dormem; que tipo de turismo gostam de praticar; onde recolhem a informação para organizar as suas férias; se consideram importante a existência de uma plataforma que os ajude a organizar as suas férias e dados sobre o perfil socioeconómico do turista.

O inquérito realizado aos potenciais parceiros da plataforma (**Anexo2**) é composto por nove questões. As questões foram elaboradas de forma a responder aos objetivos definidos. Numa primeira abordagem pergunta-se aos inquiridos se estão registados em diretórios de empresas; segue-se a pergunta se recebem turistas e de seguida foca-se o objetivo do inquérito que é saber se estariam dispostos a participar numa plataforma *online* que divulgue a sua localidade e quanto estariam dispostos a pagar. As questões seguintes permitem saber se já têm um *website* ou se estariam dispostos a ter. Em ambos os questionários foi utilizada uma escala de *Likert*, para avaliar os atributos em termos de importância (de 1 a 5).

O período de recolha de dados através do questionário foi de um mês - 1/ 02/ 14 a 28/ 02/ 14. Antes deste período, foi realizado um pré-teste a uma amostra de 30 indivíduos, quinze espaços de atividade económica e quinze potenciais utilizadores da plataforma, para apurar a validade e grau de dificuldade do questionário.

O questionário realizado aos potenciais utilizadores foi efetuado através de *email* e da rede social *Facebook*. Já o inquérito aos potenciais parceiros foi realizado de várias formas: pessoalmente, a restaurantes, cafés e hotéis da zona de Pombal e Leiria; telefonicamente, a restaurantes da zona de Coimbra e Porto; por *email* enviados para restaurantes, cafés/bares e hotéis, de Norte a Sul do país. Para a obtenção dos contactos recorreu-se a uma agência de viagens e aos vários postos de turismo de Norte a Sul de Portugal.

### **3.4 Caracterização da amostra**

No questionário realizado aos potenciais parceiros da plataforma foi utilizado o processo de amostragem não aleatória (ou não-probabilística); a técnica de amostragem utilizada foi amostragem por quotas, uma vez que foram inquiridos apenas espaços comerciais que recebem turistas (restaurantes, cafés/bares e hotéis). Estes dados foram recolhidos a nível nacional e os contactos foram cedidos por uma agência de viagens, postos de turismo e *websites* de divulgação do turismo local.

A amostra por quotas foi a forma de selecionar a população e orientar a divisão de questionários, como forma de ajudar no trabalho de recolha de dados. A opção por esta técnica foi a tentativa de realização do maior número possível de questionários, para viabilizar a obtenção de resultados. Alguns dos inquéritos foram realizados pelo método de entrevista direta, visto que este permite uma maior taxa de respostas e compreensibilidade da pergunta, motivada pela presença e pela assistência do entrevistador. A amostra foi constituída por 161 estabelecimentos comerciais, 110 hotéis, 39 restaurantes e 12 cafés/ bares.

No questionário realizado aos potenciais utilizadores da plataforma foi utilizado o processo de amostragem aleatório ou probabilístico, uma vez que qualquer elemento da população tem igual probabilidade de responder ao questionário. A técnica de amostragem utilizada é a amostragem aleatória simples. Esta contribui para a exatidão e eficácia da amostragem, pois todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de pertencerem à amostra, já que qualquer elemento da população pode ser turista. A amostra (**Tabela 1**) foi constituída por 173 inquiridos. 99 inquiridos (57,2%) são do sexo feminino e 74 (42,8%) são do sexo masculino. Em termos de idades, 56 dos inquiridos (32,4%) têm entre os 18-25 anos; 77 (44,5%) têm entre 26-35 anos; 29 dos inquiridos (16,8%) têm entre 36-45 anos; 7 dos inquiridos (4%) têm entre os 46- 55 anos e os restantes 4 (2,3%) têm 56 ou mais anos. Relativamente às habilitações literárias 24 dos inquiridos (13,9%) têm o ensino básico (até ao 9º ano); 52 dos inquiridos (30,1%) têm o ensino secundário (10º ao 12ºano) e 97 (56,1%) têm o ensino superior.

Relativamente ao rendimento líquido individual mensal 21 dos inquiridos (12,1%) recebe menos de 500€; 93 (53,8%) recebe entre 500 e 1000€; 37 dos inquiridos (21,4%) não respondeu e 12 dos inquiridos (6,9%) recebe entre 1000 e 1500€.

**Tabela 1- Perfil demográfico da amostra**

<b>Género</b>	<b>Total</b>	<b>Percentagem</b>
Feminino	99	57,2%
Masculino	74	42,8%
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>
<b>Idade</b>		
18-25	56	32,4%
26-35	77	44,5%
36-45	29	16,8%
46- 55	7	4,0%
56 ou +	4	2,3%
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>
<b>Habilitações literárias</b>		
Ensino básico	24	13,9%

Ensino secundário	52	30,1%
Ensino superior	97	56,1%
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100</b>
<b>Rendimento</b>		
- de 500€	21	12,1%
500 - 1000€,	93	53,8%
1000 - 1500€.	12	6,9%
Não responde	37	21,4%
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

### 3.5 Análise e discussão dos resultados

Neste ponto, analisam-se os dados recolhidos através do questionário, após tratamento estatístico. Em primeiro lugar, serão obtidas as frequências relativas e absolutas para cada questão. Seguidamente realizar-se-á uma análise de *crosstabs* que permiti verificar a relação entre questões, fornecendo assim informações mais precisas.

#### **Análise do questionário realizado aos utilizadores da plataforma.**

Num total de 173 inquiridos, cerca de 87,9% fazem férias os restantes 12,1% não fazem, (**Tabela 22** em anexo<sup>2</sup>). Dos inquiridos que fazem férias, 41 (23,7%) fazem férias durante as pontes/ fins de semana; 89 (51,4%) fazem férias durante uma semana; 33 (19,1%) fazem férias durante uma quinzena; os restantes 10 (5,8%) fazem férias durante cerca de um mês (**Tabela 23**).

Em relação à questão quem o acompanha nas suas férias (**Tabela 24**), 53 dos inquiridos (30,6%) fazem férias sozinhos ou com o cônjuge; 80 (46,2%) fazem férias em família, já os restantes 40 (23,1%) fazem férias com amigos.

Quanto ao tipo de turismo que os inquiridos costumam fazer, (**Tabela 25**), 149 (86,1%) fazem turismo de lazer; 14 (8,1%) fazem turismo cultural; 8 (4,6%) fazem turismo desportivo e os restantes 2 (1,2%) fazem turismo de negócios. Relativamente à questão onde dormem durante as férias, 53 dos inquiridos (30,6%) aproveitam oportunidades do

<sup>2</sup> Todas as tabelas referidas a seguir podem ser consultadas no Anexo 3.

momento; 41 (23,7%) dormem em hotéis; 33 (19,1%) dormem em casa de familiares; 21 (12,1%) dormem em residenciais; 17 (9,8%) dormem em parques de campismo e 8 (4,6%) dormem em espaços de turismo rural (**Tabela 26**).

No que diz respeito às fontes de informação utilizadas para planear as férias, a que mais se destaca são os amigos e familiares (passa a palavra) com 43,4% dos inquiridos; *blogs/websites* destacam-se com 31,8% dos inquiridos e 10,4% dos inquiridos preferem informar-se através de guias ou roteiros (**Tabela 27**).

Relativamente à questão fulcral deste inquérito: utilizaria uma plataforma *online* que lhe permitisse criar o seu roteiro de férias? 163 (94,2%) dos inquiridos utilizariam a plataforma, enquanto que apenas 10 ( 5,8%) dos inquiridos não utilizariam (**Tabela 2**).

**Tabela 2- Utilizaria uma plataforma *online***

Utilizaria uma plataforma <i>online</i> que lhe permitisse criar o seu roteiro de férias?	Total	Percentagem
Sim	163	94,2%
Não	10	5,8%
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Na questão, quais as informações mais importantes para si na organização das suas férias (**Tabela 28**), 59% dos inquiridos consideram importante incluir o património cultural nas suas férias e cerca de 22% consideram muito importante. Relativamente à inclusão de atividades desportivas nas férias (**Tabela 29**), 39,9% dos inquiridos consideram importante, 36, 6% dos inquiridos consideram indiferente. No que diz respeito aos passeios pela natureza na organização de férias (**Tabela 30**) conclui-se que cerca de 53,8% dos inquiridos consideram importante e 30,6% consideram muito importante. Incluir informações sobre restaurantes na organização de férias (**Tabela 31**) é importante para cerca de 46,8% dos inquiridos e indiferente para cerca de 33,5%. Relativamente à informação sobre hotéis na organização de férias (**Tabela 32**) cerca de 39,3% consideram importante e cerca de 32,9% considera indiferente. No que diz respeito a cafés/ bares/ *pubs* (**Tabela 33**) 41,6% dos inquiridos consideram este aspeto importante na organização das suas férias, 32,9% consideram indiferente. Relativamente

ao incluir feiras gastronómicas ou outros eventos periódicos na organização de férias (**Tabela 34**) é considerado importante para cerca de 49,1% dos inquiridos e considerado indiferente para cerca de 24,3% dos inquiridos. Da análise desta questão pode concluir-se que um grande número de inquiridos consideram importante incluir o património cultural e passeios pela natureza nas suas férias, incluir informação sobre restaurantes, hotéis e cafés/bares/*pubs*; também é considerado importante para uma grande percentagem de inquiridos, incluir informações sobre eventos periódicos (gastronomia).

Recorre-se agora a uma análise de *crosstabs*, que permite analisar a correlação/associação entre duas variáveis, segundo Margarida Pocinho e João Paulo de Figueiredo, (2000). Associando as questões “costuma fazer férias”, com o “tipo de turismo que gosta de fazer” (**Tabela 35**), conclui-se que dos 152 inquiridos que fazem férias 133 fazem turismo de lazer e 12 fazem turismo de cultura. Relacionando as variáveis “utilizaria a plataforma”, com as “fontes de informação que utiliza para planear as suas férias”, conclui-se que dos 163 inquiridos que utilizariam a plataforma, 71 recorre a amigos e familiares para obter informações e 52 recorrem a *blogs* e *websites* para obter informações para organizar as suas férias (**Tabela 36**).

Cruzando as variáveis “utilizaria a plataforma” com “onde dorme habitualmente quando faz férias”, dos 163 inquiridos que utilizariam a plataforma, 47 utilizam oportunidades do momento e 40 dorme em hotéis. Cruzando ainda as variáveis “utilizaria a plataforma” com “quem o acompanha nas férias”, dos 163 inquiridos, 76 vai acompanhado da família, 50 vão sozinhos ou com o cônjuge e os restantes 37 vão com amigos (**Tabela 37**).

Após a análise dos questionários, conclui-se que 88% dos inquiridos fazem férias, a maioria faz férias durante os fins de semana ou durante uma semana, vão sozinhos, com o conjugue ou então em família. Fazem turismo de lazer e preferem aproveitar oportunidades do momento ou hotéis para dormirem. As fontes de informações para organizar as suas férias são baseadas no *word of mouth* e em informações retiradas de *blogs/websites*. Pode ainda concluir-se que 94% dos inquiridos utilizariam uma plataforma *online* para organizar as suas férias, o que permite que o objetivo de identificar a recetividade à plataforma se torne possível.

### **Análise do questionário realizado aos parceiros turísticos da plataforma.**

A amostra utilizada para este questionário foram 161 espaços comerciais aptos a receber turistas. Dos 161 espaços comerciais, 110 (68,3%) pertencem á hotelaria, 39 (24,2%) pertencem à restauração e 12 (7,5%) pertencem aos cafés/ bares (**Tabela 3**).

**Tabela 3- Espaços Inquiridos**

<b>Espaços Inquiridos</b>	<b>Total</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Hotelaria</b>	110	68,3%
<b>Restauração</b>	39	24,2%
<b>Cafés/ bares</b>	12	7,5%
<b>Total</b>	161	100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Dos 161 espaços inquiridos, 91 (56,5%) não estão registados em qualquer diretório de empresas; os restantes 70 (43,5%) estão registados em diretórios de empresas (**Tabela 39** em anexo<sup>3</sup>). Dos 43,5% inquiridos que estão registados em diretórios de empresas, os diretórios que mais se destacam são: o portal *booking.com* com 8,7% e as páginas amarelas com 4,3%. Relativamente aos 161 inquiridos, 142 (88,2%) recebem turistas com frequência, 19 (11,8%) não recebem turistas (**Tabela 40**).

Quanto à questão, “estaria interessado em divulgar o seu comércio através de um *website* que divulgue a sua terra?”, 135 (83,9%) estariam interessados e 26 (16,1%) não estariam interessados em divulgar o seu comércio numa plataforma turística (**Tabela 4**).

**Tabela 4- Estaria interessado em divulgar o seu comércio através de um *website***

<b>Estaria interessado em divulgar o seu comércio através de um <i>website</i></b>	<b>Total</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Sim</b>	135	83,9%
<b>Não</b>	26	16,1%
<b>Total</b>	161	100%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Relativamente ao valor que estariam dispostos a pagar mensalmente 55,9% dos inquiridos estariam dispostos a pagar <5€; 20,5% estariam dispostos a pagar entre 5€ a 15€; 14,3% pagariam entre 15€ a 25€; 6,8% estariam dispostos a pagar entre 25€ a 50€ e os restantes 2,5% de inquiridos estariam dispostos a pagar 50€ ou mais (**Tabela 5**).

<sup>3</sup> Todas as tabelas referidas a seguir podem ser consultadas no Anexo 4.

**Tabela 5- Até onde estaria disposto a pagar mensalmente**

Até onde estaria disposto a pagar mensalmente	Total	Porcentagem
<5€	90	55,9%
5€ a 15€	33	20,5%
15€ a 25€	23	14,3%
25€ a 50€	11	6,8%
50€ ou mais	4	2,5%
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

Relativamente à questão “como classifica a importância de fazer parte de uma publicação tecnológica que divulgue a sua terra?” 49,7% dos inquiridos consideram importante e 38,5% consideram muito importante (**Tabela 41**). Relativamente a fazer parte de uma publicação tecnológica que divulgue o seu espaço comercial, 49,1% consideram muito importante e 37,3% consideram importante (**Tabela 42**). No que diz respeito a fazer parte de uma publicação tecnológica que ajuda a angariar mais turistas/visitantes, 60,2% consideram ser muito importante e 30,4% consideram ser importante (**Tabela43**).

Recorrendo a uma análise de *crosstabs* e associando as variáveis, “estaria interessado em divulgar o seu comércio através de um *website* que divulgue a sua terra” com “em qual das seguintes atividades está inserido”, conclui-se que dos 135 inquiridos que responderam que estariam interessados em divulgar a sua atividade através de um *website*, 101 pertencem à hotelaria; 25 à restauração e 9 a cafés/ bares. Dos 26 que responderam “não” 14 pertencem à restauração; 9 à hotelaria e 3 a cafés/bares (**Tabela 44**).

Cruzando as variáveis “estaria interessado em divulgar o seu comércio através de um *website* que divulgue a sua terra” com “até onde estaria disposto a pagar mensalmente”, conclui-se que dos 135 inquiridos que responderam “sim”, 67 estariam dispostos a pagar <5€; 31 estariam dispostos a pagar entre 5€ e 15€; 22 estaria disposto a pagar entre 15€ e 25€; 11 pagaria entre 25€ e 50€ e 4 estariam dispostos a pagar 50€ ou mais (**Tabela 45**). Do cruzamento das variáveis “até onde estaria disposto a pagar” com a variável “em qual das seguintes atividades está inserido”, conclui-se que a área da

hotelaria é a que mais investe mensalmente na sua divulgação. 52 dos inquiridos relacionados com a hotelaria estão dispostos a investir <5€; 25 estariam dispostos a pagar entre 5€ e 15€; 20 estariam dispostos a pagar entre 15€ e 25€; 9 pagariam entre 25€ e 50€ e 4 estariam dispostos a pagar 50€ ou mais. Na área da restauração, 27 estariam dispostos a pagar <5€; 8 estariam dispostos a pagar entre 5€ e 15€; 2 estariam dispostos a pagar entre 15€ e 25€ e 2 pagariam entre 25€ e 50€. Já os cafés/bares estariam dispostos a pagar <5€ (**Tabela 46**).

Da análise do inquérito realizado aos potenciais parceiros da plataforma conclui-se que a maioria dos estabelecimentos portugueses, principalmente as unidades hoteleiras, estão recetivas a participar numa plataforma que as ajude a divulgar a sua atividade, a sua localidade e que as ajude a angariar novos visitantes/turistas.

## Capítulo 4- O plano de negócios do projeto

---

### 4.1 Introdução

Após a análise do estudo de mercado, no presente capítulo será desenvolvido o plano de negócios para o projeto em estudo. A definição da estratégia foi elaborada a partir da informação obtida no estudo de mercado, bem como de informações pesquisadas sobre o setor. Com base nessa informação, nos próximos pontos serão descritos um conjunto de sugestões que se evidenciam mais adequadas ao negócio em questão. O plano de negócios apresentado tem como base o modelo utilizado no projeto **Poliempreende**<sup>4</sup> suporta o modelo económico-financeiro do **IAPMEI**.

Antes de iniciar o plano de negócios realizar-se-á uma abordagem ao conceito de *marketing* turístico e há influências das novas TIC na área do turismo. Posteriormente, realizar-se-á uma análise da atratividade do ambiente, em termos de análise do macro ambiente (a nível económico, tecnológico, sociodemográfico e cultural e político-legal) do mercado do turismo em Portugal, comportamento dos consumidores no turismo e da concorrência. Numa segunda fase, será apresentada a formulação estratégica para a **VisitOnCompass**, na qual serão definidos os objetivos estratégicos (económicos e não-económicos), a segmentação de mercado, o posicionamento, bem como as variáveis do *marketing-mix* (produto, preço, distribuição e comunicação). Por último, serão ainda desenvolvidos temas como a análise *SWOT*, a exequibilidade ao nível das operações e a análise financeira do projeto.

### 4.2 Marketing Turístico

O turismo é, em Portugal, e em vários outros países, um setor relevante na atividade económica. O seu contributo para a criação de riqueza e melhoria do bem-estar dos cidadãos faz-se sentir de várias formas: pelo emprego que gera; pelo investimento e inovação que promove; desenvolvimento de infraestruturas coletivas; pela preservação do ambiente e recuperação do património histórico e cultural que favorece; pelas

---

<sup>4</sup> O Poliempreende é um projeto orientado para a comunidade académica dos Institutos Politécnicos que privilegia a fertilização cruzada de áreas de saber, com o conseqüente enriquecimento de experiências, práticas e resultados, nomeadamente através do estímulo à constituição de equipas multidisciplinares. Fonte: [www.poliempreende.pt](http://www.poliempreende.pt)

oportunidades de desenvolvimento regional que representa e pelas necessidades dos indivíduos que satisfaz (Cunha, 2013).

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT) dados de 2000, entende-se por turismo como sendo, as atividades das pessoas durante as suas viagens e estadas fora do seu meio envolvente habitual, num período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivo de lazer, negócios ou outros. Ficam de fora as viagens com o objetivo de exercer uma profissão fora do seu meio envolvente habitual. O Turismo pode ser caracterizado como uma atividade dos visitantes fora do seu ambiente, implicando viagem para um destino onde existam infraestruturas propícias para a realização da mesma, excluindo atividades remuneradas (Ansarah, 2000; Ignarra, 2003; Barretto, 2003).

De acordo com Akdag e Oter (2011), o Turismo é composto pela necessidade humana de conhecer o desconhecido. Esta tendência tem crescido ao longo do tempo apesar de fatores contrários (guerras e epidemias/pandemias), devido sobretudo à melhoria das condições de transporte e crescimento económico das populações. O Turismo tem fortes implicações sociais e económicas segundo Maricato (2012) e, apesar das novas tendências e de todos os novos tipos de Turismo, o Turismo recreio/lazer atrai um número muito superior relativamente às novas categorias (Ribeiro, 2003).

De acordo com Cunha (2013), o turismo para uns é uma atividade muito séria porque lhes proporciona emprego e rendimentos; para outros é sinónimo de diversão. Para quem viaja é uma forma de alcançar satisfação e realização pessoal, mas para quem tem responsabilidades políticas é um meio de alcançar o bem-estar social. Para alguns é um meio de invasão das suas vidas e de destruição de valores que fazem parte da sua identidade mas, para muitos, é uma forma de liberdade.

Os autores da área utilizam uma variedade de definições e conceitos, mas todos têm em comum um elemento consistente - centralização no consumidor e conhecimento das suas necessidades. Surge assim a necessidade de envolver o *Marketing*, que é definido pela Associação Americana de *Marketing*, como o processo de planear e executar a conceção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam o consumo individual e objetivos organizacionais. Witt e Moutinho (1995) definem o plano de *marketing* turístico como um processo que estuda o mercado,

identifica e mede as suas tendências, desenvolve os principais objetivos de *marketing* e sustenta as técnicas de *marketing mix*. A OMT (1997) define o *marketing* turístico como a procura turística que torna possível, através de pesquisa, previsão e seleção, a colocação de produtos turísticos no mercado com o objetivo de rentabilizar o maior benefício para uma organização.

Com a globalização dos mercados e o fácil acesso à informação, surgiu um turista com necessidades diferentes. O turista está mais bem informado e faz diversas pesquisas sobre o destino pretendido antes de tomar decisões. As informações disponibilizadas sobre os destinos fazem com que o turista seja mais exigente na hora de realizar as suas férias, o que se torna um desafio para a oferta turística. O negócio turístico depende, em grande parte, da capacidade de resposta, às necessidades e preferências dos consumidores (Ansarah, 2000). Como forma de dar uma resposta mais rápida ao turista surgem as TIC associadas ao turismo, que forçaram a reorganização do setor turístico através da desintermediação e reintermediação (Machado e Almeida, 2010), o que veio implicar também maiores necessidades de formação e de investimento por parte dos agentes da indústria, devido à adesão dos consumidores. Os potenciais turistas, na sua maioria grandes adeptos das novas tecnologias, utilizam-nas de modo intenso, e em consequência disso, as TIC têm forçado mudanças no setor. Calcula-se que cerca de metade das operações na Internet, em especial no que respeita ao comércio eletrónico, traduz-se em pesquisa, acesso a informação e compra de produtos turísticos (Machado e Almeida, 2010). A atividade turística é cada vez mais moldada pela comparação de preços e combinação de tecnologias. Segundo a OMT (2011), novas aplicações para equipamentos móveis que oferecem uma vasta gama de oportunidades estão a ser desenvolvidas, as redes sociais estão a consolidar-se dentro de um mercado mais transparente e, como consequência, as mudanças no conceito da cadeia de valor produzem novos modelos de negócio. Além disso, como os utilizadores das TIC estão conectados uns aos outros, com acesso a um vasto conjunto de informações, pesquisam através da Internet antes de fazer qualquer tipo de viagem, (Apichai Sakulsureeyadej, 2011); podem também efetuar reservas através da Internet sem custos adicionais (Buhalis e Law, 2008). Ainda segundo os mesmos autores a Internet tem mudado o comportamento dos turistas, permitindo que estes se envolvam diretamente com os fornecedores, questionando assim, o papel dos intermediários.

### 4.3 A identificação do projeto

O projeto em análise consiste na criação de uma plataforma turística *online*. Em Portugal, não se verifica a existência de nenhuma aplicação informática que permita a quem quer viajar durante um fim de semana, ou mais dias, criar um roteiro turístico de uma determinada zona do país, colocando ao seu dispor toda a informação sobre monumentos a visitar e respetivo tempo de duração, atividades desportivas e momentos de lazer, cafés/ bares, restaurantes ou hotéis próximos do local que pretende visitar. Esta pode ser considerada uma oportunidade de negócio para o turismo nacional, porque centra toda a informação num só local e facilita a pesquisa de informação ao potencial turista.

A *VisitOnCompass* é uma plataforma *online* que permitirá gerar roteiros customizados em tempo real, em que o utilizador tem acesso a toda a informação turística do local pretendido, atividades de lazer, bem como o tempo médio necessário para realizar cada atividade, visita e respetivos preços, tendo também acesso a informação relativa a restauração, hotelaria, rent-a-car e outros serviços complementares ao lazer. O funcionamento da plataforma pretende ser simples e intuitivo para que o utilizador não perca tempo na criação do seu roteiro de férias. Este selecionará os locais que pretende visitar e as atividades que pretende realizar, à semelhança de um “carrinho de compras”; após dar como concluída a seleção, ser-lhe-á apresentado uma lista de hotéis, restaurantes, cafés e bares próximos dos itens selecionados. A disponibilização dessa informação irá respeitar duas regras: todos os estabelecimentos comerciais da região constarão na plataforma, mas os que pagarem uma mensalidade serão destacados. Após dar o roteiro por concluído, será possível ao utilizador fazer reservas *online* em restaurantes, hotéis e a compra de bilhetes dos locais que pretendem visitar ou atividades que pretendam realizar, permitindo ao utilizador sair de casa com toda a viagem já traçada previamente, tendo a certeza que tudo estará pronto para a sua chegada, a cada local.

Para além dos roteiros efetuados pelo utilizador, a plataforma também disponibilizará roteiros previamente definidos com o objetivo de contribuir para a diminuição da sazonalidade turística em Portugal e criar hábitos de economia de tempo.

Pretende-se também que a plataforma permita ao utilizador estar num determinado local e pesquisar outros pontos de interesse à sua volta, diferentes dos que estão mencionados no roteiro. A plataforma pretende dar uma resposta rápida à sociedade - a poupança de tempo e dinheiro, além de proporcionar uma sensação cada vez mais desejada hoje em dia: a criação de algo único e muito pessoal para o utilizador desta tecnologia. É o utilizador que efetua todos os passos para a organização do seu próprio tempo.

O desenvolvimento da plataforma será realizado numa tecnologia que funcione em qualquer equipamento informático: *tablets*, *smartphones*, computadores, entre outros, para em qualquer local que o turista possa conectar-se às ferramentas tecnológicas e pesquisar informações sobre o que pretende. Esta possuirá também um sistema de classificação que irá gerar um *ranking* de acordo com as opiniões dos turistas, que permite que a plataforma privilegie os hotéis, restaurantes, cafés/ bares com melhor serviço.

## **4.4 A análise do Macro Ambiente**

O macro ambiente envolve e influencia o mercado e a atividade de qualquer empresa, pelo que é importante efetuar uma análise completa e adequada durante a elaboração de qualquer plano de negócios. A análise ao macro ambiente passa pelo estudo sistemático da evolução de todos os fatores incontrolláveis que possam vir a condicionar as atividades da empresa. Com efeito, será possível perceber e detetar oportunidades, ameaças e avaliar riscos inerentes ao setor onde a empresa se insere, permitindo efetuar uma avaliação deste e, conseqüentemente, definir o respetivo plano de negócios.

A análise do macro ambiente que se segue é composta pelo estudo de dados concretos e relevantes para o tema em questão: dados políticos; económicos; sociodemográficos e culturais e tecnológicos, que posteriormente permitirão compreender melhor a realidade com que nos deparamos.

### **4.4.1 Ambiente Político- Legal**

Para Sarmiento (2003), o poder político tem um grande impacto no turismo, pois define as estratégias globais e regulamenta o setor, promove a imagem do país e as vantagens

comparativas, enquadrando a preservação dos recursos naturais, culturais e históricos. Providencia ainda as infraestruturas necessárias no domínio do saneamento básico, dos transportes e comunicações, da educação, saúde e segurança; licencia, condiciona e estimula os projetos de investimento. O poder político beneficia com o impacto das receitas e dos impostos direta e indiretamente proporcionados pelo turismo. O poder central estimula a interligação entre os diferentes ministérios e direções-gerais, assim como a articulação com o poder local, com as associações representativas do setor e com as associações de defesa do consumidor. Neste contexto, a importância do impacto político é inquestionável para o setor do turismo (Sarmiento, 2003).

Do conjunto das referências facilmente se reconhece, como confirma Henriques (2003), que o turismo é cada vez mais, uma atividade com impacto em vários domínios da sociedade, especialmente no emprego, ambiente, cultura, tecnologia, impostos, educação, no desenvolvimento regional e satisfação das pessoas. Sendo assim, é fundamental que qualquer empresa cumpra as leis que estejam diretamente direcionadas para o respetivo setor de atividade. No caso do setor do turismo devem ser tidos em conta os decretos-lei<sup>5</sup>:

- 
- <sup>5</sup> **Decreto Regulamentar n.º 1/2002, de 03 de Janeiro:** regula a declaração de interesse para o turismo;
  - **Decreto-Lei n.º 423/83, de 05 de Fevereiro:** define Utilidade Turística e estabelece os princípios e requisitos necessários para a sua concessão;
  - **Decreto-Lei n.º 174/2008, 26 Agosto:** aprova o Regulamento do Sistema de Reconhecimento e Acompanhamento de Projetos de Potencial Interesse Nacional (PIN);
  - **Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio:** regula a atividade das Agências de Viagens e Turismo caracteriza-se pela simplificação e pela desmaterialização de procedimentos, numa transposição da Diretiva Europeia *Bolkestein* para a legislação portuguesa;
  - **Decreto-Lei n.º 141/2007 de 27 de abril:** aprova a orgânica do Turismo de Portugal, I.P.;
  - **Decreto-Lei n.º 423/83 de 05 de fevereiro:** define Utilidade Turística e estabelece os princípios e requisitos necessários para a sua concessão;
  - **Decreto-Lei n.º 401/99 de 14 de outubro:** regulamenta o regime de benefícios fiscais contratuais, condicionados e temporários, suscetíveis de concessão para a internacionalização das empresas portuguesas;
  - **Decreto-Lei n.º 409/99 de 15 de outubro:** regulamenta o regime de benefícios fiscais contratuais, condicionados e temporários, suscetíveis de concessão a projetos de investimento em Portugal.

A atribuição de incentivos fiscais ou o regime de apoios financeiros pode constituir uma oportunidade de exploração no setor do turismo, que permitirá um reforço da competitividade e garantirá a diferenciação do serviço.

#### 4.4.2 Ambiente Económico

O contexto económico determina as trocas de bens e serviços na sociedade. Como tal, é essencial que o país tenha uma economia estável para que as empresas e os particulares sintam confiança nos mercados. Há vários indicadores relevantes neste contexto como o produto interno bruto, taxa de juro, taxa de inflação, taxa de desemprego e nível de rendimento, entre outros. Estes indicadores influenciam os comportamentos da sociedade e refletem-se na procura do serviço de turismo.

**Tabela 6 - Produto Interno Bruto (PIB)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PIB</b>	162.773.888,4	163.150.359,4	165.188.941,6	Pro 159.564.038,2	Pre 151.747.472,1	Pre 151.825.166,3

Fonte: INE-BP - Contas Nacionais Anuais

O PIB representa a riqueza criada em Portugal, permitindo quantificar a produção realizada no país, em determinado período de tempo. É um indicador económico global que nos fornece indicações acerca da dinâmica económica de um país. De acordo como a **Tabela 6** é possível verificar que, de 2008 a 2010, o PIB português aumentou; já a partir de 2011, o PIB tem vindo a baixar. Em 2013 verificou-se uma ligeira subida; as previsões apontam para o crescimento da economia nacional, reflexo da retoma gradual da economia liderada pela recuperação da procura interna.

**Tabela 7 - Consumo Privado em % do PIB**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Consumo Privado</b>	67,5	65,6	66,6	Pro 67,5	Pro 67,8

Fonte: INE-BP - Contas Nacionais Anuais

O consumo privado é um indicador que varia em função do rendimento disponível dos particulares. Em 2009 registou-se um decréscimo das despesas de consumo. Com base na **Tabela 7**, é possível verificar que desde 2010 o consumo privado aumentou, reflexo da evolução do consumo de bens.

**Tabela 8- Taxa de Inflação, em % (Taxa de Variação)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Taxa Inflação</b>	2,59	-0,83	1,40	3,65	2,77	0,27

Fonte: INE - Índice de Preços no Consumidor (IPC)

As decisões empresariais são fortemente influenciadas pelos níveis de inflação, sendo que baixas taxas de inflação proporcionam maior confiança e reduzem os custos dos agentes económicos, favorecendo o investimento (tanto em novas instalações produtivas por parte das empresas, como em aquisição de bens e serviços por parte dos consumidores). Desde 2008 que se tem registado uma descida da inflação média anual (**Tabela 8**). Em 2011 verificou-se uma subida da taxa de inflação, valor que tem vindo a descer significativamente o que permite ter mais poder de compra.

**Tabela 9- Taxa de desemprego**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Taxa Desemprego</b>	7,6	9,5	10,8	12,7	15,7	16,3

Fonte: INE, PORDATA

O desemprego tem seguido uma trajetória ascendente desde 2008, tendo registado um forte aumento em 2012. Em 2013, a taxa de desemprego continuou a aumentar atingindo valores históricos, como podemos verificar na **Tabela 9**. Os próximos anos constituirão uma saída da recessão económica que se tem verificado, prevendo-se como principal fator impulsionador da economia a procura interna, enquanto o setor externo dará apenas um pequeno contributo para o crescimento.

**Tabela 10 - Demografia das empresas no setor Serviços**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Demografia empresas</b>	29.657	25.875	27.998	31.986	27.646	32.060

Fonte: INE-DGPJ/MJ, PORDATA

O fenómeno empreendedorismo tem vindo a ser amplamente reconhecido como um aspeto chave do dinamismo económico, determinante nos níveis de eficiência, inovação e produtividade e na criação de emprego nas economias. Com base na **Tabela 10**, é possível verificar que a criação de novas empresas tem registado alguma oscilação, verificando-se que em 2009 houve um decréscimo de criação de empresas; já em 2013,

o valor de criação de empresas aumentou. A aptidão para a criação de novos negócios em Portugal é cada vez mais reconhecida.

#### **4.4.3 *Ambiente Sociodemográfico e cultural***

A atividade turística ocorre num contexto em que existe contato entre pessoas, com características socioculturais e económicas muito diferentes. Esta atividade implica a deslocação das pessoas de uma região para outra, ou de um país para outro, ou seja, para um lugar diferente da sua residência habitual. Os impactos socioculturais do turismo são o resultado das relações sociais mantidas durante a permanência dos turistas, cuja intensidade e duração dependem de fatores espaciais e temporais restritos. O desenvolvimento do turismo também pode provocar alterações socioculturais nas regiões de destino e na vida dos residentes locais. A OMT (2003) define os impactos socioculturais do turismo como exercendo mudanças nas experiências dos residentes, no seu comportamento diário, nos seus valores, estilos de vida e nas manifestações culturais e artísticas dos destinos visitados.

O impacto sociocultural é provocado essencialmente pelo contacto que é estabelecido entre o visitante e a comunidade recetora. Este pode ser de menor ou maior escala, dependendo do tipo de turismo que é desenvolvido em cada destino; das características socioculturais dos turistas; do desenvolvimento das regiões e do comportamento dos residentes em relação aos turistas, segundo Lindberg e Jhonson (1997). Assim, segundo De Kadt (1979), o contacto entre turistas e os residentes locais podem ocorrer em três momentos principais: quando o turista compra um bem ou serviço do residente; quando ambos compartilham o mesmo espaço físico (praias, passeios, etc.) e quando estes trocam informações e/ou ideias.

O turismo pode ajudar a estimular o interesse dos moradores pela própria cultura, tradições, costumes e património histórico, uma vez que os elementos culturais de valor para os turistas são recuperados e conservados, para que possam ser incluídos na atividade turística. Este interesse cultural pode constituir uma experiência positiva para os moradores, atribuindo assim à população uma certa consciencialização sobre a continuidade histórica e cultural da sua comunidade que, por sua vez, podem ser aproveitados como atrativos turísticos dos destinos.

O turismo é também uma oportunidade de intercâmbio cultural. Este garante o contato entre culturas e hábitos de vida diferentes e a aprendizagem de línguas estrangeiras, tanto por parte dos habitantes locais, como pelos turistas. Esta interação faz com que aumente a compreensão, a aceitação e o respeito por características, conceitos e culturas diferentes.

Em relação às tendências demográficas é importante analisar a estrutura etária da população, que tem registado algumas alterações, com tendência para o seu envelhecimento. De acordo com a **Tabela 46** em anexo, verifica-se uma diminuição da percentagem de jovens (grupo etário dos 0 – 14 anos) e o aumento da percentagem de idosos (grupo etário dos 65+).

O nível de instrução da população portuguesa progrediu de forma muito expressiva na última década. De acordo com a **Tabela 47** em anexo, observa-se um nível de instrução mais elevado, designadamente até ao 2º ciclo do ensino básico e um aumento dos níveis de qualificação superior. Devido ao aumento do nível de instrução em Portugal, a *VisitOnCompass* verifica uma grande oportunidade de negócio, porque com aumento da instrução escolar a população dominará com mais facilidade as tecnologias de informação e estará mais predisposta para a realização de novas experiências.

#### **4.4.4 Ambiente Tecnológico**

O progresso tecnológico constitui, na maioria dos casos, a base das vantagens competitivas e/ou a fonte de diferenciação no mercado. Uma vez que a tecnologia se encontra em constante evolução, é necessário que as empresas estejam atentas e informadas sobre as inovações tecnológicas que surgem.

Em relação ao setor do turismo a tecnologia é ilimitada. O setor tem beneficiado das mais-valias proporcionadas pelas plataformas de comércio eletrónico, motores de busca, sistemas de gestão de clientes, redes sociais, aplicações móveis, entre outros, desde a promoção às reservas. Recentemente, foram apresentadas aplicações mobile para a área do turismo, cultura, lazer e eventos, nomeadamente, a solução *M-Events* que permitirá atrair mais visitantes para um evento e será a melhor ferramenta para os receber e efetuar o processo de *check-in* com a rapidez desejada; *M-Hotels* e guias *YouGo* que dão acesso imediato a informações como “onde ficar?” ou “o que fazer?” numa determinada região. Outras aplicações estão a ser desenvolvidas como o

projeto *KINUKI*, que é uma ferramenta de *marketing* assente numa plataforma tecnológica acedida via Internet, que permite promover o Turismo (empresas, marcas, regiões, eventos, produtos, etc.) através de vídeos criados pela conjugação de fotografias dos turistas com os conteúdos disponibilizados pelos promotores turísticos. O *Pervasive Tourism* consiste num conjunto de soluções integradas, nomeadamente, um Guia Turístico Digital para dispositivos móveis, baseado em contexto (localização e preferências do turista). Existem muitas outras tecnologias, mas estas são as mais recentes e que prometem revolucionar o setor do turismo.

A tecnologia constitui assim uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva, fatores determinantes para o sucesso de uma empresa.

## **4.5 A análise do mercado do turismo em Portugal**

O setor do turismo está presente em Portugal desde há muitos anos e pode considerar-se um mercado em crescimento, como confirma a *European Best Destinations* (2014) ao classificar o Porto como a cidade de destino turístico em 2014. O país apresenta ótimas condições climatéricas com verões quentes e secos/ invernos frios e húmidos, belas paisagens, um vasto património cultural (monumentos e locais históricos), boas infraestruturas para a prática de desportos, uma gastronomia reconhecida internacionalmente, um excelente contraste montanha/planície e litoral/interior, permitindo variados tipos de turismo, durante todo o ano. Para além do continente, muito diversificado neste setor, as ilhas são também um muito importante e requisitado destino para os turistas, tanto estrangeiros como nacionais, tornando assim o território, quase em absoluto, convidativo ao turismo.

O mercado do turismo em Portugal é um dos setores com maior potencial de desenvolvimento e exploração. De acordo com um estudo do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2014), em Portugal, o contributo do setor turístico para o PIB é de 5,8% e de 7,2% para o emprego e a taxa de investimento no setor é de cerca de 12,5%. Estas receitas vêm dos principais países emissores de turistas: Alemanha, Reino Unido, Espanha, França, Brasil e Holanda. A Europa é responsável por cerca de 85% dos turistas internacionais em Portugal. A nível mundial, Portugal ocupa a 35ª posição em

relação à chegada de turistas estrangeiros; ao nível das receitas ocupa o 28º lugar e ao nível das despesas, ocupa a 43ª posição.

Analisando as regiões que recebem mais turistas, destaca-se o Algarve que em 2012 foi responsável por cerca de 588,5 milhões de euros em dormidas; Lisboa por cerca de 540,9 milhões de euros, seguindo-se a Madeira com cerca de 250,8 milhões de euros e já com menos receitas segue-se o centro e norte de Portugal. Destaca-se também que o principal meio de transporte usado pelos turistas estrangeiros é o avião Só em 2012, dados fornecidos pelo Banco Nacional, cerca de quinze milhões de turistas desembarcaram no aeroporto de Lisboa, provenientes de Brasil, Espanha, França e Itália.

Em relação aos fatores competitivos, de acordo com os resultados do Índice de Competitividade Viagens e Turismo (ICVT) (2013), Portugal encontra-se na 20ª posição no ranking global de competitividade. No contexto Europeu, Portugal encontra-se na 12ª posição. Demonstra melhores desempenhos competitivos em matéria de recursos humanos (19ª posição), comparativamente com as questões do quadro regulamentar (20ª posição) e do ambiente empresarial e infraestruturas (27ª posição). São de salientar outras categorias do *ranking* em que Portugal mais se destaca a nível mundial, como os recursos culturais (13ª posição), a sustentabilidade ambiental (15ª posição), as infraestruturas do turismo (16ª posição) e o clima de segurança (19ª posição).

As principais regiões turísticas em Portugal são: Lisboa (cidade de Lisboa, Cascais, Sintra, Museus e Monumentos, Praias); Norte (cidade do Porto, Vinho do Porto, Rio Douro, Cidades históricas - Guimarães, Braga e Viana do Castelo); Centro (Fátima, Grutas – Mira D’Aire, praias, templos, castelos e mosteiros); Alentejo (Cidade de Évora, praias virgens, castelos e fortalezas); Algarve (Praias e falésias, campos de golfe, marinas); Madeira (Cidade do Funchal, flora diversificada, vinho da Madeira) e Açores (Nove ilhas – diversidade, vida marinha e marítima, ilha do Pico). Segundo o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) foram selecionados dez tipos de turismo estratégicos em função da quota de mercado e potencial de crescimento, bem como da aptidão e potencial competitivo de Portugal, nos quais deverão assentar as políticas de desenvolvimento e capacitação da oferta turística. Esses 10 produtos turísticos

estratégicos são: Sol e Mar; Turismo de Natureza; Turismo Náutico; *Resorts* Integrados e Turismo Residencial; Turismo de Negócios; Golfe; Gastronomia e Vinhos; Saúde e Bem-Estar; *Touring* Cultural e Paisagístico e *City Breaks*. O quadro seguinte apresenta os principais produtos estratégicos em que Portugal tem apostado, tal como as áreas geográficas onde se têm desenvolvido.



Quadro 1- Tipo de turismo por área geográfica

## 4.6 A análise do comportamento dos turistas

De acordo com um estudo feito pela Intercampos (2013), cerca de 92% dos turistas ficam satisfeitos com as férias em Portugal, 42% referem que as férias em Portugal ficam acima das suas expectativas e 91% revela que voltará a fazer férias em Portugal dentro de três anos. Os turistas provenientes do Brasil são os que registam níveis de satisfação mais elevados; no entanto, os turistas do Reino Unido revelam uma maior probabilidade de regressar a Portugal.

A oferta natural e cultural é destacada como o “ponto forte” de Portugal. As paisagens, praias e a gastronomia e vinhos são os pontos de contato que registam os níveis de satisfação mais elevados. As atividades desportivas e atividades na natureza são aspetos importantes para os turistas. A qualidade dos serviços é outra área que se destaca. Os locais de oferta comercial, o entretenimento e a restauração são os aspetos cada vez mais procurados pelos turistas. A hospitalidade existente em Portugal é também um

aspecto muito apreciado. Segundo um estudo do Turismo de Portugal (2011), o preço da viagem e a proximidade de Portugal são fortes motivos para turistas Espanhóis e Ingleses visitarem Portugal.

Quando se inicia o planeamento de férias, a recomendação de conhecidos/amigos/familiares e a Internet são os maiores impulsionadores da escolha de Portugal como destino de lazer. A escolha é condicionada na maioria dos casos pelo clima e paisagem (42%) e pela sugestão de familiares ou amigos (33%).

Dados do turismo de Portugal (2011) revelam que o tipo de alojamento preferido pelos turistas nas viagens a Portugal são o Hotel/Apart-Hotel/Pousada preferencialmente de 5 estrelas (59%), passando em média, 10 noites no país. Os Espanhóis são os que ficam menos noites (7,4 noites) e os Brasileiros passam mais noites em Portugal (14,6 noites). Dados de um outro estudo do Turismo de Portugal (2013), revelam que a tendência de ficar em hotéis está a baixar consideravelmente em prol das casas de amigos e familiares, que correspondendo a cerca de 19%. A maioria dos turistas deslocam-se sozinhos, acompanhados com adultos/cônjuge e acompanhados com crianças. Segundo o mesmo estudo, as regiões mais escolhidas para visitar são Lisboa e Algarve, entre os meses de junho e setembro; esta tendência deve-se ao facto de os turistas serem estacionários, visitarem apenas um local.

O perfil sociodemográfico dos turistas portugueses está concentrado entre os 25 e os 44 anos (33%); cerca de 48% são empregados e possuem o ensino secundário e superior (37%). O tipo de turismo mais procurado é o “lazer, recreio e férias”, responsável por 97,4% das deslocações. Este tipo de turismo é praticado durante cerca de 4,9 dias e cada turista gasta em média 50,61 €. No turismo de Negócios/Profissional, gasta cerca de 99,90€ por dia.

Perante o comportamento dos turistas acima identificado, conclui-se que uma das fontes de informação mais importante na promoção de Portugal é a Internet, o que favorece a ideia de negócio apresentada, uma vez que a plataforma pretende divulgar o património natural e cultural e os estabelecimentos comerciais, aptos a receber turistas em cada região de Portugal. Outro aspecto relevante é o facto, de a faixa etária turística estar

concentrada entre os 25 e 44 anos, o que corrobora com o perfil traçado para os utilizadores da plataforma.

## 4.7 Análise da concorrência

No setor do turismo *online*, existem várias aplicações tecnológicas concorrentes da aplicação que se apresenta. Seguidamente apresentam-se algumas das aplicações:

**Guias *YouGo***- permite o acesso a um conjunto de informação útil no dia-a-dia, como por exemplo, transportes, o que visitar, o que fazer, onde ficar, o que comer, compras, serviços e agenda. A seleção dos conteúdos dos Guias *YouGo* é feita de forma criteriosa e inclui hotéis, restaurantes, animação turística, animação noturna, monumentos, museus e pontos de interesse; são recomendados pelos melhores críticos e os turistas residentes são os melhores clientes. É uma aplicação que se apresenta como interativa, gráfica e de conteúdos que complementam a informação já existente nos locais de visita (horários, estacionamento, contactos e breve história). Dispõem de um conjunto de funcionalidades que favorecem a experiência do utilizador, nomeadamente, uma navegação intuitiva, informação atualizada, partilha de informação através do *facebook*, *twitter* e *email*, acesso a conteúdos *offline*, contato direto via telefone, *website*, *email*, mapas interativos e geolocalização, galerias de fotografias e vídeos.

Para ter acesso aos Guias *YouGo* é necessário ser portador de um dispositivo móvel com sistema operativo *Apple iOS*, *Android* ou *BlackBerry*. A utilização desta aplicação é gratuita para o utilizador. Atualmente a *YouGo* apresenta informação de cidades com Costa do Estoril, Oeiras, Mafra, Lisboa, Sintra, Évora, Leiria/ Fátima e Zona Centro.

Os pontos fracos encontrados ao longo da experimentação da aplicação são os seguintes:

- ausência de informação sobre distâncias entre locais a visitar ou atividades a fazer numa determinada região;
- ausência de informação sobre a distância entre restaurantes, hotéis, cafés e bares;
- ausência dos preços, tanto na hotelaria como na restauração;

- ausência de preços de alguns locais a visitar;
- fraca participação nas redes sociais;
- não comunica eventos esporádicos nas determinadas zonas onde opera;
- não permite fazer reservas;
- não permite fazer comentários;
- aplicação apenas disponível para aplicações móveis, não permitindo aceder aos dados através de um computador.

**TripAdvisor**- apresenta-se como sendo uma aplicação que facilita o planeamento de viagens perfeitas. Esta aplicação permite aos utilizadores em todo o mundo acederem de forma imediata a hotéis, restaurantes e atrações listadas no *TripAdvisor*. A aplicação do *TripAdvisor* em Realidade Aumentada funciona através da câmara do *smartphone* para ajudar os viajantes a encontrar os melhores locais para comer, dormir ou de entretenimento perto de si. Permite disponibilizar comentários e opiniões relativamente a destinos, hotéis e restaurantes em todo o mundo. É uma forma de encontrar informações úteis em relação ao local onde o utilizador se encontra. No que toca aos hotéis, é possível efetuar uma pesquisa por cidade, código postal, endereço ou então deixar a aplicação procurar os que estão mais próximos do local onde o turista se encontra. É apresentada uma lista de resultados com o nome dos hotéis, avaliação dos clientes (entre 1 e 5) e avaliações disponíveis, preço dos quartos e distância em relação à localização do utilizador. Selecionado um hotel, passa-se a ter acesso ao endereço, fotos do estabelecimento, opiniões de clientes, categoria do hotel e número de quartos. É ainda possível visualizar o hotel no *Google Maps* e informações acerca dos restaurantes e atividades disponíveis nas proximidades. A aplicação também permite fazer comparações entre outras plataformas que disponibilizam informações sobre hotéis. Os restaurantes também podem ser pesquisados por cidade, código postal, endereço ou proximidade. Para além disso, pode ser especificada o tipo de cozinha (comida italiana, francesa, churrascaria, *sushi*, vegetariana, entre outros) e a faixa de preços desejada e os resultados são apresentados de forma semelhante aos dos hotéis. Para efetuar a reserva, o utilizador é encaminhado para outra aplicação, *Besttables*, que permite fazer a reserva no restaurante pretendido.

A aplicação está disponível para *smartphones* e *BlackBerry*, pode ser integrada com o *BlackBerry Messenger (BBM)*, permitindo ao utilizador interagir com os seus amigos no *BBM*. Esta aplicação permite a integração com o *Facebook*, facilitando a interação entre os membros e permite saber os locais que os utilizadores amigos já visitaram. O *download* desta aplicação é gratuito.

Os pontos fracos encontrados ao longo da experimentação da aplicação são os seguintes:

- não permite fazer reserva em hotéis;
- aplicação pouco intuitiva;
- escassa informação sobre os locais a visitar: preços, horários, história, etc;
- escassa informação sobre locais a visitar em localidades mais pequenas, por exemplo Pombal, apresenta apenas alguns locais a visitar;
- excesso de cliques para chegar à operação pretendida;
- não comunica eventos esporádicos.

Para além destas aplicações que permitem ter acesso a um vasto conjunto de informação sobre uma determinada zona do país, existem ainda aplicações desenvolvidas pelas entidades responsáveis pelo turismo em algumas cidades. Na cidade do Porto existe o *website* [www.portoturismo.pt](http://www.portoturismo.pt), que permite ter informação sobre animação noturna, cultura/ lazer, gastronomia, alojamento, museus e património, percursos turísticos, locais onde fazer compras, arquitetura, entre outros.

Foram também desenvolvidas várias aplicações móveis, de entre as quais se destaca a VPorto- o guia do porto, que fornece informações úteis e respetivos serviços sobre a cidade.

A VPorto apresenta itinerários desenhados e personalizados em função de diferentes interesses e necessidades. Dá a conhecer as atrações turísticas, locais de lazer e cultura, locais de restauração e o respetivo acesso à reserva *online*, serviços de hotelaria, serviço de táxi, acesso a informações dos vários meios de transportes e promoção de comércio na cidade. Esta aplicação está disponível para qualquer dispositivo móvel com um custo de 0,89€.

Na cidade de Coimbra também existe uma aplicação designada por *Travel Planner*, que permite escolher um tipo de atividade; dentro desta atividade pode escolher-se um ponto de interesse, por exemplo, se pretender ir às compras, dentro dos pontos de interesse vão aparecer os centros comerciais na cidade. Esta aplicação disponibiliza informação sobre atividades desportivas, arte e cultura, bares, cinemas, farmácias, restauração, hotelaria, forças de segurança, entre outros, num raio de 500m a 10km. O *Travel Planner* está disponível apenas para computador e é gratuito. Para além desta aplicação, ainda foi criada a aplicação Coimbra Interativa, que permite fazer uma visita em 3D pelos pontos de interesse da cidade, apresentando uma breve história de cada ponto. Apesar de ser uma aplicação com um grafismo apelativo, considera-se ser bastante pobre uma vez que se limita apenas a apresentar pontos de interesse ligados à cultura e ao ar livre (jardins). Não faz referência a preços, horários, localizações, hotelaria, restauração, entre outras informações consideradas úteis para quem quer conhecer uma cidade. Outro aspeto a considerar é que esta aplicação apenas pode ser acedida através de computador, não possuindo aplicação móvel.

Para a cidade de Lisboa existem várias referências, como por exemplo o *website* [www.visitlisboa.com](http://www.visitlisboa.com) que permite ter acesso a informações sobre cultura, alojamento, restauração, atividades ao ar livre, percursos pedestres. As aplicações *YouGo*, *TripAdvisor* e *Travel Planner*, também podem ser usadas para conhecer os pontos de interesse da cidade. A aplicação *Travel Planner* em Lisboa permite ter acesso a itinerários culturais da cidade.

As restantes áreas geográficas limitam-se a ter um *website*, por exemplo, [www.visitalentejo.pt](http://www.visitalentejo.pt); [www.visitalgarve.pt](http://www.visitalgarve.pt), que disponibilizam informações sobre alojamentos, gastronomia, património, lazer, alguns roteiros. Não possuem aplicações interativas que possam ser consultadas a partir de dispositivos móveis.

## **4.8 Análise SWOT**

A análise *SWOT* tem como finalidade destacar as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos da *VisitOnCompass*, no setor do turismo. É possível, assim, identificar os pontos fortes e fracos da empresa (fatores internos da empresa que possam contribuir positiva e negativamente para a sua atividade), e relacioná-los com eventuais

oportunidades e ameaças do mercado (tendências de que a empresa pode retirar alguma vantagem e, algum desafio ou tendência desfavorável que poderá afetar negativamente a atividade da empresa se não forem adotadas ações defensivas). Destas análises, concluir-se-á como cada variável pode ou deve ser explorada e convertida em benefício para a empresa.

De modo a identificar os fatores críticos para a competitividade da empresa, de seguida é apresentado o modelo esquemático *SWOT*.

**Tabela 11- Modelo Esquemático da Análise *SWOT***

<b>Análise Interna</b>	<b>Análise Externa</b>
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fator novidade, uma vez que não existe nenhuma plataforma que permita criar roteiros com todas as propostas de atividade que se pode fazer numa determinada zona;</li> <li>• Potencial para se tornar viral;</li> <li>• Presença <i>online</i>;</li> <li>• Comunicar eventos esporádicos/periódicos da cada região do país;</li> <li>• Interface da plataforma, simples e apelativo;</li> <li>• <b>Grátis para o utilizador;</b></li> <li>• Preço acessível para os clientes;</li> <li>• Permitir fazer reservas em hotéis, restaurantes e locais de entretenimento;</li> <li>• Auxiliar na divulgação dos espaços comerciais das regiões;</li> <li>• Auxiliar na angariação de novos turistas, numa primeira fase a nível nacional, depois a nível internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar de parcerias com entidades relacionadas com o turismo;</li> <li>• Aumentar as pesquisas de serviços de turismo <i>online</i>;</li> <li>• Aumentar da capacidade de procura dos serviços de turismo através da internet;</li> <li>• Diversificar o mercado do turismo.</li> </ul>

Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A marca VistiOnCompass não tem notoriedade, pois encontra-se em fase de lançamento;</li> <li>• Marca sem história;</li> <li>• Destinada apenas a turistas que utilizem a internet para planear as suas férias;</li> <li>• <b>Relacionamento (quase) inexistente com o utilizador da plataforma;</b></li> <li>• Recursos financeiros e tecnológicos da empresa;</li> </ul> <p><b>Investimento inicial elevado.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência que já se encontra no mercado, mais experiente e com mais notoriedade;</li> <li>• Atual conjuntura económica.</li> <li>• Fácil replicação;</li> <li>• Facilitadores de informação turística, (<i>websites</i> de câmaras);</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Depois de identificados os pontos fortes e fracos da marca *VisitOnCompass*, bem como as oportunidades e ameaças do setor, é possível identificar os elementos chave que permitem estabelecer prioridades e definir orientações estratégicas adequadas à realidade empresarial. Sendo assim, com base na **Tabela 11** e relacionando os pontos fortes com as oportunidades identificadas é possível construir vantagens competitivas para a empresa em questão, garantindo assim a sua competitividade.

Deste modo, a *VisitOnCompass*, combinará o facto de ser uma novidade no mercado que permite criar roteiros de férias a custo zero para o utilizador, com a criação de parcerias com entidades relacionadas com o turismo, permitindo assim a sua divulgação de forma mais segura criando uma notoriedade positiva para a marca junto dos potenciais utilizadores.

A junção da vantagem competitiva conduz assim a uma estratégia de diferenciação, que consiste em propor ao mercado uma oferta cujo carácter específico é reconhecido e valorizado pelos clientes. A diferenciação resultará, nomeadamente, da utilização gratuita de uma plataforma que permite gerar roteiros de férias em tempo real com todas as atividades que se possam desenvolver numa determinada zona do país, permitindo fazer a reserva de hotéis, restaurantes e compra de bilhetes antecipadamente, com o facto de ser divulgada junto de entidades relacionadas com o turismo, permitindo assim que a informação chegue aos utilizadores de forma fidedigna.

## 4.9 A definição dos objetivos

Segundo Lambin (2000), os objetivos de qualquer empresa devem estar devidamente quantificados numa base temporal definida, pois em todas as áreas de atividade é importante determinar o caminho para onde se pretende ir. Deste modo, a definição clara dos objetivos permite assegurar coerência entre a estratégia de *marketing* e a política geral da empresa, possibilita a construção de indicadores de performance e clarifica os critérios de avaliação a observar. Os objetivos englobam duas categorias: os objetivos não-económicos e os de *marketing*.

Os objetivos não-económicos refletem não só as ambições da empresa, como também as suas preocupações sociais. Para a marca *VisitOnCompass* foram definidos os seguintes **objetivos não-económicos**:

- construir notoriedade junto dos parceiros de negócio e dos utilizadores da plataforma;
- satisfazer as necessidades dos utilizadores, permitindo-lhes ter acesso a toda a informação do local que pretendem visitar;
- disponibilizar aos utilizadores para além das atratividades do local, pontos surpresa que não são normalmente publicitados;
- divulgar o comércio local junto dos turistas;
- estabelecer uma relação de proximidade junto dos parceiros de negócio;
- clarificar o posicionamento que a empresa pretende ocupar no mercado do turismo;
- conquistar espaço junto das entidades de turismo.

Para cumprir os objetivos traçados é necessário criar várias ações que contribuam para a sua realização. Algumas das **ações** a desenvolver são as seguintes: participação ativa nas redes sociais, através da divulgação de roteiros preferidos e atividades que vão decorrer em determinadas localidades; criação de um canal no *You tube* que permita divulgar vídeos realizados durante as férias, organizadas através da plataforma; atualização constante da informação na plataforma; criação de uma *interface* atrativa e intuitiva para simplificar a criação dos roteiros; criação de campanhas de *email marketing* que divulguem junto dos utilizadores as promoções existentes e roteiros

estratégicos; campanhas de publicidade *Google Adwords*, direcionadas para a plataforma; criação de um vídeo explicativo do funcionamento da plataforma.

Através da implementação das ações acima mencionadas, será possível atingir de uma forma mais eficaz e eficiente, os próximos objetivos.

De acordo com Lambin (2000), os objetivos de *marketing* podem ser expressos em termos de vendas ou volume de negócio, de lucro ou fazendo referência aos consumidores. Os objetivos de venda expressam em termos quantitativos o impacto que a empresa pretende causar no setor do turismo, destacando-se o seguinte:

- realizar um volume de vendas de 1.000.000,00€ até final do ano de 2020;
- em 5 anos conseguir atingir uma taxa de penetração de mercado de 20% na área da restauração;
- em 5 anos conseguir atingir uma taxa de penetração de mercado de 40% na área da hotelaria;
- vender cerca de 15.000 roteiros por ano.

Os objetivos de lucro permitem avaliar as implicações dos objetivos de venda propostos sobre a rentabilidade da empresa. Desta forma, os objetivos de lucro propostos para os próximos 5 anos, ou seja, até o ano de 2020, são os seguintes:

- atingir uma rentabilidade do capital próprio de 100%, que reflète o retorno de cada unidade de capital próprio investido;
- atingir uma taxa de crescimento das vendas de cerca de 50% ao ano;
- realizar uma contribuição líquida de 20.000,00€ no primeiro ano.

Em relação aos objetivos referentes aos consumidores, estes definem o tipo de atitudes e comportamentos que a empresa deseja ver adotados pelos seus compradores em relação à marca e aos serviços que disponibiliza. Sendo assim, são definidos os seguintes objetivos-consumidores:

- conquistar e fidelizar os parceiros de negócio;

- posicionar a marca como um serviço de excelência junto dos turistas;
- aumentar a taxa de roteiros gerados ano após ano;
- aumentar o tráfego na plataforma em 50% do primeiro para o segundo ano;
- obter uma elevada taxa de notoriedade espontânea no mercado do turismo.

Após a angariação de utilizadores, é mais fácil atingir os parceiros de negócio, porque se a plataforma alcançar muitos turistas, torna-se mais simples a angariação de parceiros. Para atingir aos parceiros é necessário ter uma presença ativa no mercado; explicar-lhes os benefícios de serem associados de uma plataforma que divulga a sua atividade e angaria turistas para a sua área de atuação. O contacto com estas entidades pode ser efetuado presencialmente ou através dos meios de comunicação disponíveis (*email marketing*, imprensa, redes sociais).

Estes objetivos são importantes dado que permitem dar orientações importantes ao departamento de comunicação da empresa, facilitando assim o desenvolvimento de uma comunicação que vá ao encontro do posicionamento procurado.

## **4.10 A estratégia de *Marketing***

### **4.10.1 Perfil dos públicos-alvo**

A plataforma turística *online*, funciona com dois tipos de públicos; os utilizadores e os parceiros.

Os utilizadores da plataforma são todos os turistas com idade entre os 24 e os 45 anos, (visto que nestas idades já existe independência financeira e facilidade de acesso às novas tecnologias) que tenham apetência pela experimentação das tecnologias. Qualquer turista que utilize a Internet para planear as suas férias tem à sua disposição uma plataforma completa, com todas as informações atualizadas que necessite para criar um roteiro numa determinada zona.

Quanto aos parceiros que permitem sustentar a empresa, pretende-se que sejam todos os estabelecimentos comerciais (restaurantes, hotéis, cafés/bares e empresas que pretendam destacar a sua atividade, que estejam nas proximidades dos pontos dos roteiros turísticos

traçados, que primem pela qualidade, confiança e pelo serviço prestado de acordo com o *ranking* atribuído pelos turistas.

#### **4.10.2 Posicionamento**

O posicionamento, ou seja, a escolha por parte da empresa dos traços salientes e distintivos que permitam ao público situar o produto num universo de produtos comparáveis que a distingue da concorrência Lindon *et al.* (2009), este tem um papel muito importante nas decisões de compra. Por este motivo, pretende-se definir um posicionamento baseado na identificação e na diferenciação.

A *VisitOnCompass* identifica-se por ser uma plataforma que traça roteiros turísticos de acordo com a região que o utilizador escolha, que dá a conhecer todos os pontos atrativos e eventos esporádicos que possam ser visitados nessa região. Quanto à diferenciação, dos aspetos que a diferenciam dos seus principais concorrentes destacam-se os seguintes: permitir fazer reservas *online* tanto a nível da restauração como da hotelaria; a compra de bilhetes *online*; criar um roteiro com as atividades selecionadas e a respetiva duração e proporcionar a possibilidade de experiências agradáveis aos turistas (são eles, à partida, que ao criar o roteiro criam as suas próprias experiências) para que estes voltem a usar a plataforma e passem a palavra a amigos e familiares.

Quanto aos parceiros (restaurantes, hotéis e cafés/bares, empresas de atividades de lazer), pretende-se que encarem a sua presença na *VisitOnCompass* como forma divulgar a sua localidade e todos os eventos que aí se realizem e de atração de mais turistas, o que se irá traduzir em mais lucros para a sua atividade. Este também será o principal ponto de diferenciação dos concorrentes desta plataforma. A *VisitOnCompass* pretende estar sempre a par de todos os acontecimentos locais, auxiliando na sua divulgação.

Perante um posicionamento pertinente e credível, é fundamental que as características da plataforma correspondam à imagem transmitida, que cumpra a promessa feita. Os valores que podem sustentar o posicionamento da marca são:

**Credibilidade**- todas as informações disponibilizadas aos turistas devem estar atualizadas, tal como a informação transmitida aos clientes sobre as características e funcionalidades da plataforma;

**Inovação** - concentração de toda a informação turística nacional, incluindo o acesso aos dados detalhados de cada um dos pontos assinalados no roteiro gerado;

**Experiência** - gerada pela experimentação de um serviço *online* que gera todo um percurso de férias com aquisição de bilhetes e marcação de reservas;

**Surpresa** - atribuída aos turistas pelo facto de viajarem sob os roteiros da *VisitOnCompass*;

**Transparência** - em todas as fases da atividade da plataforma, desde a criação do roteiro, até ao encaminhamento dos locais selecionados;

**Dinamismo** - através da interação com os clientes e associação a entidades especializadas em receber turistas.

O posicionamento pretendido, conciliado com uma estratégia de *marketing* permitirá posicionar favoravelmente a plataforma na mente tanto de utilizadores como de parceiros.

### **4.10.3 Marketing Mix**

Após a definição dos objetivos, identificação dos clientes alvo e o posicionamento, o próximo passo é definir o *Marketing Mix*. Não basta ter um serviço de qualidade em termos de satisfação das necessidades do consumidor, é necessário definir um preço que exprima uma justa relação custo/benefício, que o produto/serviço esteja facilmente disponível para os consumidores (distribuição) e que comunique a existência de benefícios oferecidos pelo serviço (comunicação). A próxima etapa consiste na elaboração da estratégia de *marketing-mix*, onde serão analisadas as quatro variáveis *do marketing-mix*, a política de serviço, preço, distribuição e comunicação.

#### **4.10.3.1 Serviço**

Neste ponto é abordada a política de serviço. Esta apresenta algumas características distintas da dos produtos, destacando-se as seguintes:

- são intangíveis - a plataforma e a tecnologia utilizada é algo que não se pode tocar;

- os utilizadores são envolvidos na sua produção - cada utilizador faz o seu roteiro;
- são produzidos e consumidos simultaneamente - cada vez que utiliza o dispositivo móvel para procurar locais, atividades ou outros serviços pode dirigir-se de imediato para esse local;
- são heterogéneos - cada utilizador desenvolve o seu roteiro com as características que pretende;
- os canais de distribuição são diferentes - utiliza exclusivamente os meios eletrónicos.

O serviço em desenvolvimento, como já descrito anteriormente, é a construção de uma plataforma turística *online* que permite gerar roteiros de acordo com a necessidade de cada turista. Como vantagem inovadora a plataforma permite fazer as respetivas reservas em hotéis e restaurantes e a compra de bilhetes *online*, para que quando o turista chegue ao seu destino já tenha todas as atividades reservadas e pagas de forma a despende menos tempo em filas de espera, por exemplo.

Para além de gerar roteiros, a plataforma disponibiliza o serviço de procurar locais de interesse sem ter de traçar um roteiro, para tal basta aceder a uma aplicação móvel e escolher locais de interesse “aqui perto”. Os serviços prestados pela plataforma podem ser acedidos em qualquer local e a qualquer hora bastando, para isso, ter um dispositivo móvel com acesso à internet.

### **Serviços Associados**

Relativamente aos serviços associados, a *VisitOnCompass*, terá de criar parcerias com outras plataformas já existentes no mercado. Para fazer as reservas de hotéis poderá associar-se ao portal *booking.com*, por ser uma plataforma muito utilizada para fazer reservas em hotéis, as reservas em restaurantes poderão ser feitas através de uma parceria com a *Best Table*. É também importante criar parcerias com Postos de Turismo e Associações Locais para ter acesso a informações constantemente atualizadas com eventos esporádicos, mantendo assim a atração aos locais. Importa ainda referir, que os clientes da plataforma também serão uma referência importante na divulgação de eventos sobre as suas localidades, pois através da comunicação dos eventos a um grande

leque de utilizadores é mais fácil atrair turistas de outras zonas e até mesmo internacionais.

### **Embalagem**

Relativamente à “embalagem” da plataforma, esta tem importantes funções de comunicação. O impacto visual é muito importante para atrair utilizadores, daí a necessidade de que o grafismo da plataforma seja cuidado, atrativo, simples, intuitivo e, acima de tudo, transmita confiança para que o utilizador se sinta tentado a experimentar o serviço. No caso em apreço, a imagem será suportada por cores alegres, suaves e elegantes e formas gráficas atrativas e modernas, dentro do estilo *Windows 8*. A imagem vincada e moderna da plataforma será um ponto-chave para o reconhecimento e utilização da plataforma, já que também terá um papel de elevada importância no que toca ao posicionamento da plataforma no mercado.

### **Marca**

De acordo com Kotler (2003), uma marca é um símbolo complexo que deve transmitir seis níveis de significado diferentes: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e sentido de utilização. Como atributos da plataforma, a marca deve sobretudo traduzir uma imagem de especialista e líder na área do turismo *online*. Ao interagirem com a plataforma, os utilizadores devem sentir que estão em contato com uma marca sólida e robusta, que lhe ofereça garantias de umas boas férias, já aos parceiros esta deve passar uma imagem de colaboração e auxílio na sua divulgação.

Os utilizadores deverão sentir que estão a beneficiar do melhor serviço do mercado, e por isso, sentirem segurança ao utilizar a plataforma; já os parceiros deverão sentir o apoio da melhor ferramenta de divulgação nacional e internacional. A nível de valores, a marca deve retratar os valores da plataforma já referidos (credibilidade, dinamismo, acessibilidade,...). Como serviço *online*, a acessibilidade e confiança da marca terão um papel preponderante na interação com os utilizadores. A cultura da marca deverá transmitir um sentido de globalidade no setor do turismo, pois permite divulgar atividades desportivas, culturais, gastronomia, hotelaria, entre outros. A cultura da marca tem um papel importante na notoriedade da marca e no meio envolvente. O objetivo é que a marca seja automaticamente associada ao setor do turismo e à vantagem de criar um roteiro de férias com todos os pontos de interesse da zona onde o

utilizador pretende ir. Como personalidade projetada e sentido de utilização, a marca deverá manter-se jovem, intuitiva, envolvente e dinâmica para se adequar ao perfil do utilizador da internet.

#### **4.10.3.2 Preço**

O preço é uma das variáveis estratégicas mais importantes no *Marketing Mix*. Para além de contribuir para a imagem, também pretende transformar esse valor em lucro para a empresa. Além disso, o preço constitui um aspeto fundamental na construção de notoriedade e no posicionamento, pois determina a qualidade percebida e reflete a situação socioeconómica do comprador.

#### **Custos, Procura e Concorrência**

A escolha de uma estratégia de preços implica dois tipos de coerência: interna - a determinação do preço em relação às condições de custo e rentabilidade; externa - a determinação do preço do produto tendo em conta a capacidade de procura do mercado e os preços da concorrência. Aquando do lançamento de um serviço, a fixação do preço é uma decisão estratégica, que envolve a imagem e o posicionamento que se pretende transmitir, assim como todo o futuro económico da empresa. No início da atividade, os custos com o desenvolvimento da plataforma serão elevados, devido aos requisitos e funcionalidades que esta disponibilizará. Os custos associados ao desenvolvimento da atividade também rondarão montantes elevados, devido a deslocações, alojamento e alimentação, estes serão feitos no seguimento de angariação de clientes e divulgação da atividade.

Relativamente à escolha do preço para o serviço prestado, determinou-se que os utilizadores não terão quaisquer custos ao interagir com a plataforma. Já os parceiros da plataforma (restaurantes, hotéis e cafés/bares, empresas que pretendam divulgar a sua atividade) pagarão uma mensalidade não inferior a 5€ para poderem fazer parte desta e serem destacados na região onde o roteiro está a ser criado pelos utilizadores. Os preços a praticar foram definidos de acordo com o inquérito realizado aos parceiros da plataforma, já analisado no ponto três. Neste inquérito pôde apurar-se que relativamente a restaurantes, cafés/ bares os proprietários não estão dispostos a pagar muito além de 5€. Já os hotéis estão dispostos a pagar mais, mas numa fase inicial e para se entrar no mercado com uma estratégia de preços baixos, os primeiros hotéis a associarem-se à

plataforma pagará uma mensalidade de 5€, medida que sofrerá alteração a médio prazo.

No que diz respeito à procura, o turismo é uma atividade procurada em qualquer altura do ano e as zonas procuradas dependem da atratividade oferecida. Contudo, se a plataforma divulgar constantemente eventos esporádicos e atrações nas várias zonas do país, estas poderão atrair turistas todos os meses do ano, contornando assim o fator sazonalidade. No que diz respeito aos preços praticados pela concorrência, após uma pesquisa às principais aplicações, verifica-se que todas elas são grátis para o utilizador, já os parceiros pagam uma determinada mensalidade ou comissão de acordo com os clientes recebidos.

### **Estratégia de Preço**

Com o objetivo de se lançar no mercado e alcançar quota de mercado, a estratégia de preço seguida pela *VisitOnCompass*, é a estratégia de penetração no mercado, esta consiste basicamente na fixação de um preço inicial reduzido, no sentido de tornar possível a rápida e profunda aceitação do serviço no mercado. Com esta estratégia pretende-se captar todos os possíveis parceiros, que estejam interessados em divulgar a sua atividade comercial, a um preço acessível. Como a empresa se encontra numa fase de introdução no mercado, o lucro reverterá em prol da consolidação financeira e da melhoria dos serviços oferecidos.

#### **4.10.3.3 Distribuição**

De acordo com Dionísio *et al.* (2000), a distribuição define-se como a entrega no local certo, no momento certo, em quantidades certas com as características pretendidas e com os serviços necessários à sua venda, consumo e em alguns casos, manutenção. Estes serviços são assumidos por indivíduos ou organizações, que formam os diferentes canais de distribuição.

A plataforma será única e exclusivamente distribuída através dos meios digitais com ligação à Internet, pelo que o serviço estará disponível vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Não sendo usado qualquer tipo de intermediário para a distribuição do serviço, a plataforma será o único local de venda e comunicação com os utilizadores.

#### **4.10.3.4 Comunicação**

De acordo com Lambin (2000) a comunicação em *marketing* define-se como sendo um conjunto de sinais emitidos pela empresa na direção dos seus diferentes públicos, não só para os seus clientes, mas também para os seus distribuidores, fornecedores, acionistas e recursos humanos.

A estratégia de comunicação tem como principal objetivo influenciar o processo de decisão de compra do consumidor, fazendo-o tomar consciência dos benefícios da oferta para satisfação das suas necessidades. A comunicação quando aplicada ao setor dos serviços tem uma forte componente pessoal e interativa, predominando a indicação do passa-palavra e da venda pessoal.

Outro aspeto fundamental da comunicação é a gestão das expectativas do cliente, uma vez que a comunicação deve ser capaz de prometer exatamente aquilo que pode proporcionar. É preferível apresentar promessas concretizáveis, por forma a não inflacionar a expectativa do cliente, porque este mede o valor do serviço através do seu desempenho (Dantas, 2013).

#### **Objetivos da comunicação**

O principal objetivo da estratégia de comunicação da plataforma é a atração e fidelização de utilizadores e parceiros. Para isso, é necessário desenvolver ações de comunicação que permitam:

- despertar no utilizador o interesse por este tipo de aplicações para a organização de férias;
- posicionar a marca na mente dos utilizadores;
- fortalecer a imagem de qualidade da marca, demonstrando transparência e as vantagens/diferenças face à concorrência;
- demonstrar aos parceiros a vantagem de estar associado à plataforma;
- impulsionar a experimentação da plataforma *online*.

## **Alvos de Comunicação**

Segundo Kotler e Armstrong (2003), os alvos de comunicação podem ser os compradores ou potenciais compradores, pois são estes que decidem a compra ou que a influenciam.

Na elaboração da estratégia de comunicação da *VisitOnCompass* surgem dois alvos de comunicação: os utilizadores e os parceiros.

Os utilizadores são todos os turistas nacionais e internacionais que usem as tecnologias digitais no planeamento de férias. Os parceiros são todos os restaurantes, cafés/bares e hotéis nacionais que pretendam divulgar a sua atividade comercial numa plataforma que os auxilia na comunicação do seu estabelecimento e da sua localidade. Para além dos parceiros (que geram receitas), também serão criadas parcerias com postos de turismo locais, para que estes de certa forma influenciem os turistas a utilizarem a plataforma como ferramenta de organização das suas férias.

## **Estratégia de Comunicação**

Após a identificação dos objetivos e alvos de comunicação, é necessário definir o conceito da comunicação que servirá de base a todas as formas de comunicação da plataforma. A plataforma comunicará as suas vantagens, de forma a provocar a curiosidade no utilizador sobre a nova aplicação de criação de roteiros; terá também a função de comunicar aos parceiros as vantagens que terão em estar associados a este novo serviço.

Para isso, será necessário utilizar os mais variados suportes, para massificar a comunicação da plataforma, de forma a atingir o maior número possível de utilizadores e parceiros. Numa primeira fase, com vista a gerar vendas rapidamente, a comunicação da plataforma irá incidir no desenvolvimento da notoriedade e impulsionar a sua experimentação, para que os utilizadores da plataforma se relacionem com a mesma e para que os parceiros percebam a vantagem de estar associados a uma aplicação desta natureza. Após a apreensão/aceitação da mensagem e consequente experimentação por parte dos utilizadores, será definida uma nova mensagem de comunicação.

Para a *VisitOnCompass* o papel da comunicação consiste em informar e persuadir potenciais parceiros e utilizadores, porque mais do que vender o serviço, é fundamental criar uma relação comunicacional, que permita desenvolver relações de confiança e lealdade. Para tal, definir-se-ão estratégias para os vários meios de comunicação, permitindo atingir os alvos de comunicação anteriormente definidos. Com base nos objetivos de comunicação já definidos, numa primeira fase, a estratégia de comunicação da marca *VisitOnCompass*, deverá auxiliar o desenvolvimento local dos estabelecimentos comerciais. Desta forma, é necessário existir coerência entre os diversos meios de modo a causar maior impacto, tanto nos utilizadores como nos parceiros. Numa segunda fase a estratégia de comunicação a definir terá como objetivo a fidelização dos atuais parceiros e utilizadores e conquista de novos.

### Ferramentas de comunicação e divulgação

Como a plataforma se encontra numa fase de lançamento, terá de existir um esforço acrescido de comunicação, para dar a conhecer o serviço e posteriormente levar os utilizadores a experimentá-lo e os parceiros a quererem fazer parte da plataforma. Sendo assim, a **Tabela 12**, apresenta os meios a utilizar de modo a dar a conhecer a plataforma.

**Tabela 12- Plano de Meios a Utilizar na Comunicação da Marca**

Tipo	Meios Promocionais
Publicidade nos Mass Media (Above the line)	Internet - <i>website</i> <i>Google AdWords</i> <i>Facebook</i> <i>Linkedin</i> <i>Pinterest</i> <i>You Tube</i> Imprensa <i>E-mail marketing</i>
Atividades Promocionais (Below the line)	Promoção de vendas

Fonte: Elaboração própria

### ***Internet – website***

A Internet já não é apenas um meio de promoção, sendo cada vez mais um meio de venda dos mais variados serviços. Sendo a plataforma um serviço *online*, a Internet não só vai ter um papel vital na prestação do serviço, como também na sua promoção.

O *website* da plataforma tem como função disponibilizar toda a informação necessária para que os utilizadores possam criar um roteiro, ou mesmo procurar pontos de interesse próximos do local onde se encontram. Como ferramenta comercial, o *website* deverá ser muito simples e intuitivo para que os utilizadores tenham, em poucos cliques, todas as informações de que necessitam. Com o lançamento da plataforma será também divulgado um vídeo com a demonstração de como criar um roteiro, para que utilizador esclareça qualquer dúvida sobre a criação dos roteiros. O conteúdo será transmitido de forma interativa e dinâmica, numa linguagem acessível, para que o processo de criação do roteiro seja o mais fácil possível para o utilizador. O *website* será multilingue: português, francês, inglês e alemão, para mais facilmente angariar turistas internacionais.

A **aparência do *website*** será a seguinte: quando o utilizador entrar na plataforma, terá o mapa de Portugal, onde poderá escolher a zona do país que quer visitar; seguidamente aparece uma imagem dinâmica, idêntica à aparência do *Windows 8*, onde o utilizador poderá escolher se quer um roteiro com uma vertente mais cultural, gastronómica, desportiva, com praia ou montanha. Depois de escolhido o tipo de roteiro aparece uma lista de monumentos e as respetivas atividades. Se clicar no monumento terá acesso a informações como o preço, horário, breve história, estacionamento e duração média da visita. Após escolher as atividades que pretende fazer, aparece uma lista de restaurantes, cafés/bares e hotéis mais próximos, onde poderá escolher o que mais se adapta às suas preferências. No final terá um botão que diz imprimir roteiro e aí terá acesso a todo o percurso assim como a duração de cada atividade que escolheu previamente. A primeira página do *website* terá ainda uma área onde poderá escolher um roteiro já previamente definido, de acordo com a zona do país pretendida. Nos destaques aparecerão todas as zonas do país com promoções ou eventos esporádicos.

## ***Google Adwords***

O ***Google Adwords*** será particularmente importante, no arranque da plataforma. Apesar do *website* estar otimizado para motores de busca, ou seja, construído a pensar na hierarquia de resultados resultante das pesquisas nos motores de busca, será necessário algum tempo até o *website* estar presente nos primeiros resultados do *Google*. Com este tipo de publicidade, poderá ficar visível, por exemplo, a todos os internautas que estejam à procura de serviços relacionados com turismo. Desta forma, apesar de não ser um produto que se consuma por impulso, é uma forma de promover a plataforma e interagir com potenciais utilizadores.

O *Google Adwords* tem como **objetivos**: trazer utilizadores para o *website*; aumentar o número de roteiros gerados e aumentar as receitas.

## ***Facebook***

O ***Facebook***, é a rede social com mais utilizadores em todo o mundo e um meio particularmente poderoso, onde as empresas podem mostrar os seus serviços de uma forma mais dinâmica que qualquer *website*. No programa de publicidade da plataforma, os anúncios e histórias patrocinadas no *Facebook* vão ser ferramentas essenciais na propagação da ferramenta. Devido à sua dimensão, o *Facebook* tem o poder de tornar qualquer conteúdo viral e é esse um dos objetivos da plataforma.

É também importante referir que os anúncios direcionarão os utilizadores para o *website* da plataforma, sendo por isso essencial que a página esteja constantemente atualizada e monitorizada.

## ***LinkedIn***

O ***LinkedIn*** é uma rede social dirigida a profissionais e empresas, tendo lançado também um programa de anúncios para empresas. Como veículo de comunicação para a plataforma, o *LinkedIn* será especialmente benéfico para a aproximação aos parceiros, mas também é uma forma de criar aproximação a possíveis utilizadores com perfis aí criados.

### ***Pinterest***

Através do ***Pinterest***, o utilizador pode partilhar as fotografias das suas viagens com os amigos. Esta rede social é vista com potencial para impulsionar as vendas *online*. Para o ***Pinterest*** ser uma ferramenta útil na divulgação da marca da plataforma é necessário que esta esteja presente em todos os roteiros criados. Para tal a plataforma deve deixar enigmas ou pequenas surpresas, identificadas com o logótipo, aos utilizadores, para que estes se sintam à vontade para tirar fotografias às surpresas e partilharem com os amigos.

### ***YouTube***

Através do ***YouTube*** será criado um canal para partilha de experiências dos utilizadores da plataforma. Para este ser útil, é necessário seguir a política adotada para o ***Pinterest***, a marca estar presente em todos os roteiros.

### **Imprensa**

A **imprensa** que se pretende utilizar para a divulgação da plataforma são revistas e jornais da área do turismo, como a revista Viajar, Evasões, revista Passear, entre outras. Também se recorrerá a *websites* da especialidade para lançar notícias da tecnologia e vídeos de demonstração do funcionamento da plataforma.

### ***Email marketing***

O ***email marketing*** é uma forma de direto que utiliza o correio eletrónico como meio de comunicação comercial para enviar mensagens. Dirigido aos parceiros, permitirá demonstrar as vantagens de estar associado à plataforma; dirigido aos utilizadores, permitirá comunicar roteiros perfeitos.

Em relação à plataforma, as campanhas de ***email marketing***, vão permitir alcançar diferentes objetivos:

- divulgar e promover a plataforma, através da apresentação do seu serviço aos potenciais utilizadores e parceiros;
- comunicar promoções para cativar novos utilizadores e alcançar quota de mercado;
- captar turistas com a divulgação de roteiros estratégicos.

De forma a comunicar eficazmente, é necessário ter informações pormenorizadas e atuais sobre os utilizadores e parceiros, pelo que as bases de dados, são um importante elemento das ações de *email marketing*. Deste modo, a plataforma adquirirá, num primeiro momento, bases de dados, para enviar *emails* a potenciais clientes e utilizadores. Estas bases de dados serão posteriormente corrigidas e aumentadas, com os contatos espontâneos feitos pelos utilizadores e novos parceiros.

### **Promoção de vendas**

As **promoções** são instrumentos de apoio à venda com grande impacto, já que estão intimamente ligadas ao ato de compra, despertando e aumentando o interesse. Tendem a proporcionar um aumento de quantidades vendidas, facilitando a colocação de novos produtos e serviços no mercado. Como forma de incentivar os utilizadores a experimentarem e ficarem fidelizados à mesma, a plataforma disponibilizará em conjunto com hotéis, restaurantes e cafés/bares vales promocionais para que os utilizadores possam usufruir de descontos nas suas estadias e refeições.

A **integração** correta das ferramentas de **comunicação** e **divulgação**, referidas anteriormente, permitirá adequar a comunicação da *VisitOnCompass* ao mercado atual e atingir os seguintes **objetivos**: posicionar a *VisitOnCompass*; promover o conceito de negócio; gerir redes de contactos; aumentar o tráfego do *website*; criar comunidades virtuais e reunir utilizadores que partilham interesses.

#### **4.10.4 Marketing Relacional**

Segundo Marques (2012) o *marketing* relacional foca-se na manutenção e desenvolvimento de relações de caráter duradouro, mutuamente proveitosas e satisfatórias com os clientes estrategicamente mais significativos para a organização. O *marketing* relacional funciona através de um relacionamento pessoal e uma mensagem personalizada, onde o conhecimento de ambas as partes é fundamental. A **Tabela 13** apresenta os objetivos a atingir pela *VisitOnCompass*, bem como as ferramentas de *marketing* relacional a utilizar para estabelecer e manter uma boa relação com os seus públicos:

**Tabela 13- Objetivos e ferramentas de *marketing* relacional**

<b>Objetivos</b>	<b>Ferramentas</b>
<b>Conhecer e ser relevante para os Clientes</b>	Bases de dados; <i>CRM</i>
<b>Comunicar com os Clientes</b>	<i>Website</i> ; <i>e-mail</i> ; revistas; contacto direto
<b>Escutar os Clientes</b>	Inquéritos; <i>website</i> (espaço para testemunhos); contato direto
<b>Recompensar os Clientes</b>	Promoções
<b>Associar os Clientes</b>	Fóruns

Fonte: Elaboração própria

Tendo como base a tabela anterior, de seguida são definidas as aplicações de cada ferramenta de *marketing* relacional.

Através da base de dados, *CRM* e utilização da Internet é possível desenvolver uma relação personalizada com cada cliente. Deste modo, mantendo toda a informação atualizada é possível seguir os parceiros e as preferências dos utilizadores, de acordo com os roteiros traçados. Outro meio de comunicar com os utilizadores é o *website*, pois é através dele que se comunicam todas as informações e sugestões sobre os roteiros ao alcance dos utilizadores. Além disso, a página na Internet terá um menu para os utilizadores, que lhes permitirá comunicar com a empresa, solicitando e/ou pedindo informação, esclarecer dúvidas, efetuar reclamações, bem como dar opiniões e sugestões. Estas opiniões/reclamações/sugestões também poderão contribuir para a manutenção do relacionamento da plataforma com os seus parceiros e utilizadores. Através da realização periódica de inquéritos será possível escutar os parceiros, principalmente, no que respeita à sua opinião sobre a parceria com a plataforma, saber se está a auxiliar na angariação de turistas.

As promoções movem os utilizadores a experimentar um serviço novo. Para tal, em consórcio com os parceiros, a plataforma vai conceder descontos aos turistas que utilizem mais vezes a plataforma e, conseqüentemente promover os estabelecimentos comerciais. Os fóruns são um incentivo para os utilizadores deixarem os seus comentários sobre a utilidade da plataforma. Para tal a *VisitOnCompass* através do *Facebook* criará um fórum para permitir que os utilizadores façam as suas

críticas/sugestões, podendo a empresa estar mais próxima dos utilizadores e ajudá-los a esclarecer todas as suas dúvidas.

#### **4.10.5 Previsão de vendas**

A previsão de vendas refere-se aos próximos cinco anos de implementação da plataforma no mercado. Os principais parceiros da plataforma são hotéis, restaurantes; cafés/bares e empresas que pretendam destacar a sua atividade. Assim, prevêem-se os seguintes valores:

- existem cerca de 75163 restaurantes e cafés/bares; em cinco anos pretende-se atingir uma quota de 20% que são cerca de 15032 unidades. Estas 15032 unidades a pagar 5€ por mês gera um total de 75.16300€ mensais.
- existem cerca de 10361 unidades hoteleiras, estando estas mais recetivas a este tipo de tecnologias, pretende-se alcançar em 5 anos uma quota de mercado de 40%, que dá um total de 4144 unidades. Estas 4144 unidades a pagarem 5€ por mês gera um total de 20.722,00€ mensais.

Através dos valores acima mencionados e a criação de parcerias com outras empresas que pretendam destacar a sua atividade, prevê-se que nos próximos cinco anos a plataforma renda cerca de 1.000.000,00€.

### **4.11 A exequibilidade ao nível das operações**

#### **4.11.1 Processos e capacidade/tecnologia**

Ao nível da tecnologia a utilizar, serão utilizadas as tecnologias *web HTML5*, *CSS3* e *JavaScript*, por serem tecnologias atuais e permitirem um desenvolvimento mais dinâmico e interativo da plataforma. O *HTML5* oferece total suporte para *CSS3*, áudio, vídeo, suporte para gráficos *2D* e *3D*. O principal objetivo do *HTML5* é poder construir aplicações web compatíveis com qualquer dispositivo móvel. A principal função do *CSS3* é apresentar transições e efeitos para criar animações de vários tipos. O *Javascript* é uma das linguagens mais usadas na Internet, uma vez que consegue oferecer a interatividade que é necessária na visualização de conteúdos *web*, sendo processado pelo *browser* do utilizador. Além disto, é uma linguagem orientada para eventos, o que possibilita associar um determinado código a uma determinada ação do cliente.

Pretende-se também apostar num *software* de *CRM* com o objetivo de armazenar informação sobre os clientes e utilizadores, criando assim uma base de dados própria. Esta irá permitir desenvolver atividades promocionais e de comunicação, de acordo com as necessidades e participação de cada público.

#### **4.11.2 Recursos Humanos**

Sendo uma solução altamente especializada, na sua fase de construção é fundamental que as pessoas integradas no projeto tenham um *know-how* elevado sobre a sua especialidade, sejam da área de engenharia informática, *web design* e *marketing* estratégico. Grande parte do sucesso da integração desta plataforma no mercado reside na equipa formada para a desenvolver. Mais importante do que subcontratar empresas ou técnicos que desenvolvam cada área da plataforma é criar uma equipa de colaboradores que trabalhem em sintonia com o objetivo mútuo do sucesso da plataforma e que, permita que o *know-how* do desenvolvimento se mantenha interno

Os Recursos Humanos da *VisitOnCompass*, no seu arranque, serão constituídos por dois elementos efetivos e um em regime de avença. A saber: dois responsáveis por angariar e fazer contactos com os clientes e parceiros de negócio e responsáveis pelos conteúdos de *back office* e pelas sugestões/críticas geradas em torno da plataforma; um técnico informático para proceder ao desenvolvimento e respetivas atualizações da plataforma. Futuramente consoante o desempenho da atividade serão contratados mais especialistas para auxiliar na criação/manutenção dos serviços prestados pela plataforma.

#### **4.12 Análise Económico-Financeira**

Qualquer projeto de investimento deve ter em atenção a conceção económico-financeira, sob pena de nunca chegar a existir ou, no caso de ser executado, poder gerar prejuízo.

Com base na Folha de Cálculo para Planos de Negócios, desenvolvida pelo IAPMEI no âmbito do Programa FINICIA<sup>6</sup>, de seguida é apresentado o planeamento financeiro. Este visa estruturar a ideia do negócio, fazer o apuramento das necessidades de financiamento, bem como verificar a viabilidade do projeto em termos de performance nos seus primeiros anos de vida. Os pressupostos base e as regras previsionais apresentadas na **Tabela 14** são os seguintes:

**Tabela 14- Regras previsionais**

<b>Prazo médio de recebimento</b>	<b>30 dias</b>
<b>Prazo médio de pagamentos</b>	0 dias
<b>Prazo médio de stockagem</b>	0 dias
<b>Taxas de IVA para Vendas e CMVMC</b>	23.25%
<b>Taxas de IVA para Prestações de Serviços, FSE e Investimento</b>	23.25%
<b>Taxa média de IRS</b>	15%
<b>Taxa IRC</b>	20%
<b>Taxa de aplicações financeira de curto prazo</b>	0,7%
<b>Taxas de juro de financiamento e médio e longo prazo</b>	6,60%
<b>Taxas de juro de financiamento e curto prazo</b>	5,60%
<b>Taxa de juro de ativos sem risco (Rf)</b>	1,60%
<b>Prémio de risco de mercado (Rm-Rf)<sup>7</sup></b>	10,00%
<b>Beta empresas equivalentes</b>	100,00%
<b>Taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade</b>	0,05

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos

#### **4.12.1 Volume de negócios**

A **Tabela 15** fundamenta a razão de existir da empresa, uma vez que refletem o principal objetivo da empresa. Com base nas vendas de serviços (divididas entre a hotelaria e a restauração), as quantidades previstas e o respetivo preço unitário, é possível estimar os valores para os anos futuros do projeto.

<sup>6</sup> O FINICIA é um programa que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida, com projetos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica (Fonte: <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=12>)

<sup>7</sup> Rendimento esperado de mercado

**Tabela 15- Vendas mercado nacional**

VENDAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Hotelaria</b>						
Quantidades vendidas	250	525	1050	1890	3213	4498
Preço Unitário	60€	61,80€	63,65€	65,56€	67,53€	69,56€
<b>Restauração</b>						
Quantidades vendidas	200	500	1200	2880	6624	14573
Preço Unitário	60€	61,80€	63,65€	65,56€	67,53€	69,56€

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

Segundo o **Anexo 5**, pressupõe-se que os preços sofram uma taxa de variação de 3% e a taxa de crescimento a nível hoteleiro seja de cerca de 80% e a nível da restauração a taxa de crescimento seja de cerca de 136% até 2020. No primeiro ano de atividade verifica-se uma menor adesão à plataforma, uma vez que corresponde ao facto de se estar perante o ano de arranque da plataforma, ainda sem notoriedade no mercado. Seguidamente apresenta-se a **Tabela 16** que demonstra o volume total de negócios.

**Tabela 16 - Volume de Negócios Total**

VENDAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Hotelaria</b>	15.000€	32.445€	66.837€	123.915€	216.976€	312.879€
<b>Restauração</b>	12.000€	30.900€	76.385€	188.823€	447.322 €	1.013.632 €
<b>Total</b>	<b>27.000€</b>	<b>63.345€</b>	<b>143.222€</b>	<b>312.738€</b>	<b>664.298€</b>	<b>1.326.511 €</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

#### 4.12.2 Mapa de custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

O mapa em causa permite definir claramente as principais componentes de custo de produção do projeto, uma vez que possibilita o cálculo do custo com os produtos acabados e mercadorias associado ao plano de vendas (**Anexo 6**).

Em relação ao projeto em estudo, o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas desempenha um peso significativo na estrutura financeira do negócio, tendo sido definida uma margem bruta de 100% na área de hotelaria e restauração.

### **4.12.3 Mapa de fornecimentos e serviços externos (FSE)**

O mapa de FSE expressa os fornecimentos e serviços externos prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade normal. Existem duas categorias de fornecimentos e serviços externos:

- Custos Fixos – correspondem aos custos estruturais e que não dependem da atividade da empresa (ex.: alojamento e o domínio).
- Custos Variáveis – correspondem aos custos que são função da atividade da empresa (ex.: publicidade, deslocações, honorários, entre outros).

Para o primeiro ano de atividade foram considerados os doze meses, sendo que a taxa de incremento anual considerada nos anos seguintes é de 75%.

Com base no **Anexo 7**, é possível verificar que os custos fixos representam 59 % do FSE, por sua vez os custos variáveis representam 41%.

### **4.12.4 Mapa de custos com o pessoal**

O mapa de custos com o pessoal inclui a estrutura de custos com os colaboradores da empresa, que nos permitem analisar o total de despesas com o pessoal.

Para este projeto, o quadro de pessoal foi dividido em duas categorias: administrativo e comercial, sendo que nos primeiros anos, apenas irá ser necessário um trabalhador por categoria. Para cada uma das categorias, foi definida uma remuneração base mensal, sendo que o cálculo do valor dos salários para os anos posteriores foi possível através da aplicação de uma taxa de aumento anual de 3% (**Anexo8**). Com base na remuneração anual do total de colaboradores, outros custos e a retenção relativa aos colaboradores foi possível apurar o total dos custos com pessoal até ao final de 2020.

### **4.12.5 Mapas de investimentos em fundo de manei necessário**

Neste mapa são considerados todos os investimentos indispensáveis ao funcionamento do projeto, permitindo determinar quais as necessidades de fundo de manei. O fundo de manei corresponde às necessidades de tesouraria, para que o projeto possa progredir, sem estrangulamentos do ponto de vista da tesouraria (Neves, 2002).

As necessidades de fundo de manei relacionam-se com as necessidades de financiamento do ciclo de exploração da empresa e resultam da diferença entre as

necessidades cíclicas e os recursos cíclicos. Em geral, as necessidades cíclicas correspondem a ativos circulantes com carácter de imobilização, pelo seu cariz de constante renovação e os recursos cíclicos traduzem exigíveis de capital próprio com características de permanência.

Sendo assim, foi possível determinar os saldos médios das diversas rubricas, utilizando os prazos da política comercial do projeto. Um inadequado financiamento das necessidades de fundo de maneo pode inviabilizar o projeto, mesmo que seja atrativo do ponto de vista de resultados. Com base no **Anexo 9**, podemos verificar que o investimento em fundo de maneo é mais baixo em 2015 e à medida que o negócio cresce, vai aumentando o fundo maneo, porque torna-se maior a necessidade de investir em comunicação e outros encargos para suportar o negócio, por outro lado, presume-se um aumento de disponibilidade financeira decorrente da expansão da atividade da empresa.

#### ***4.12.6 Mapa de aquisições***

Este mapa corresponde à listagem de todas as aquisições fundamentais para o sucesso da atividade da plataforma. Foram referidos os ativos tangíveis como os equipamentos administrativos e os ativos intangíveis, como a construção da plataforma, registo de propriedade industrial e alojamento do *website*, como se pode ver através do **Anexo 10**.

#### ***4.12.7 Mapa provisional de investimentos***

Neste mapa são considerados todos os investimentos indispensáveis para o arranque da empresa. É referido o investimento inicial em ativos corpóreos, já descrito no mapa de aquisições, e em ativos incorpóreos, bem como informação relativa à natureza dos investimentos, valor e período em que está previsto ocorrer e taxa de amortização a utilizar.

O maior investimento deste projeto destina-se ao desenvolvimento da plataforma turística, estando avaliado num gasto de 6.000€ (**Anexo 10**).

#### ***4.12.8 Mapa de financiamento***

O mapa de financiamento contempla várias alternativas de financiamento, quer seja através de capitais próprios, suprimentos e/ou empréstimos de médio e longo prazo.

Deste modo, para a *VisitOnCompass* foi definida uma margem de segurança de 2% para a variação no investimento, e o financiamento de equilíbrio necessário, que resulta das necessidades de fundo de maneio do projeto (**Anexo 11**). Adicionalmente, o mapa em questão prevê um capital social inicial no montante de 20.000,00 €.

#### **4.12.9 Demonstração de resultados provisional**

A demonstração de resultados apresenta, para cada período, os resultados, ou seja, o lucro ou prejuízo que resultam do exercício da atividade empresarial. Este mapa abrange os proveitos e os custos resultantes da atividade da empresa, que permitem determinar o potencial de libertação de resultados do projeto e constitui a primeira abordagem à sua viabilidade.

Com base no **Anexo 12**, pode verificar-se que o EBIT, ou resultado operacional é negativo no primeiro ano de atividade, resultante do facto de ser o ano que mais custos apresenta, devido à construção da plataforma. A partir de 2016 apresenta lucro, que cresce ao longo dos anos.

#### **4.12.10 Mapa de *cash-flows* operacionais**

O *cash-flow* operacional, advém dos resultados operacionais obtidos na demonstração de resultados em fluxos financeiros, ou seja, expurga-se os resultados operacionais do impacto das depreciações e provisões por se tratar de gastos económicos e não financeiros, obtendo assim, os Meios Libertos da atividade. Daqui resulta um *cash-flow* negativo no primeiro ano de lançamento do projeto, devendo-se aos investimentos iniciais, nomeadamente com o desenvolvimento da plataforma e fundo de maneio. Nos anos seguintes, o *cash-flow* regista valores positivos, enquanto os *cash-flows* acumulados registam apenas valores positivos a partir de 2017, o que significa que se atinge o *break-even* durante esse ano (**Anexo 13**).

#### **4.12.11 Plano de financiamento**

Com base na análise anterior é possível elaborar o plano financeiro do projeto, ou seja, o mapa que define as origens e as aplicações de fundos do projeto e que constitui normalmente uma componente importante na análise do mesmo. No caso da *VisitOnCompass* podemos verificar que o total de origens e aplicações de fundos

resulta num saldo de tesouraria anual positivo desde o primeiro ano de atividade, as origens de fundos são superiores às aplicações de fundos (**Anexo 14**).

#### **4.12.12 Balanço previsional**

Com o acerto do modelo realizado, obtém-se o balanço previsional. Este expressa a situação patrimonial do projeto e constitui, também, uma componente fundamental na sua análise, uma vez que reflete a situação económica e financeira da empresa num determinado momento. Além disso, o balanço permite evidenciar de onde vem o dinheiro (origens de fundos) e para onde vai (aplicações de fundos).

No caso da *VisitOnCompass*, os elementos do balanço (**Anexo 15**) são pouco numerosos, correspondendo apenas às aplicações de fundos (ativo) e às origens de fundos (capital próprio e passivo). Pode concluir-se que mesmo que os clientes não paguem as suas despesas, o capital próprio ainda é suficiente para pagar as dívidas aos fornecedores.

#### **4.12.13 Principais Indicadores**

Os indicadores permitem a todas as partes interessadas no negócio avaliarem a situação económico- financeira. Os indicadores mais utilizados assumem a forma de rácios, segundo Silva (2010) apresentam a vantagem de facilitar comparações e tomar decisões, nomeadamente ajudar a decidir se deve ou não investir no negócio. Existem diferentes tipos de indicadores, os principais são: rácios económicos; rácios económico-financeiros; rácios financeiros; rácios de liquidez e rácios de risco de negócio.

Nos rácios económicos, é considerada a taxa de crescimento do negócio e como pode ser observado na **Tabela 17**, a taxa de crescimento vai diminuindo ano após ano. No mesmo rácio é ainda considerada a rendibilidade líquida sobre o rédito, que vai permitir saber qual a margem de lucro por unidade vendida. Observando o mesmo anexo verifica-se que no primeiro ano a margem de lucro é negativa, já nos anos seguintes vai atingir margens de lucro positivas, chegando ao ano de 2020 com uma margem de lucro de 68%.

**Tabela 17- Indicadores Económicos**

INDICADORES ECONÓMICOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Crescimento do Negócio		135%	126%	118%	112%	100%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-54%	22%	37%	55%	64%	68%

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

Nos rácios económico-financeiros inclui-se o *return on investment* (ROI) que corresponde à taxa de retorno de um determinado investimento, obtida através do quociente entre o valor dos resultados operacionais e o valor do ativo (Silva, 2010). Observando a **Tabela 18**, é possível verificar que a *VisitOnCompass* apresenta um ROI negativo em 2015, reflexo dos elevados investimentos iniciais. A partir de 2016, o ROI regista valores positivos, o que significa que o retorno do investimento começa a ser visível.

O ROI inclui ainda a rendibilidade do ativo, **Tabela 18**, que permite comparar os resultados líquidos com os ativos utilizados pela empresa (Silva, 2010). Em relação à *VisitOnCompass*, como estão em análise os anos de arranque da empresa, e como a rendibilidade do ativo tem em conta o resultado líquido, o rácio apresenta valores negativos em 2015, sendo que a partir de 2016 os valores apresentados são positivos.

A rotação do ativo identifica a eficiência no uso dos ativos da empresa. Um rácio muito elevado significa que a empresa está a trabalhar perto do limite da capacidade, enquanto o inverso pode significar a subutilização de recursos (Silva, 2010). Com base na **Tabela 18**, pode verificar-se que a rotação do ativo diminui ano após ano, o que significa uma subutilização de recursos.

Ainda incluído no ROI, a Rendibilidade dos Capitais Próprios, relaciona o resultado líquido das vendas anuais e o valor dos capitais próprios (Silva, 2010). O cenário mais favorável consiste em conseguir que o aumento das vendas seja proporcionalmente mais elevado que o dos capitais próprios. Assim, as vendas provocam uma rentabilidade acrescida para os capitais próprios. Um valor elevado deste indicador reflete boa rentabilidade. A *VisitOnCompass* regista uma rotação de capitais negativa em 2015, mas a partir desse ano regista uma rotação de capitais positiva.

**Tabela 18- Indicadores Económicos - financeiros**

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Return On Investment (ROI)	-117%	56%	53%	53%	50%	46%
Rendibilidade do Activo	-115%	56%	70%	70%	66%	61%
Rotação do Activo	215%	255%	141%	97%	78%	68%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-273%	72%	74%	70%	63%	58%

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

Nos indicadores financeiros, considera-se a Autonomia Financeira, a Solvabilidade Total e a cobertura de Encargos Financeiros.

A autonomia financeira indica o montante de ativos financiados por capitais próprios (Silva, 2010). Quanto maior for o grau de autonomia financeira, maior será o grau de solvabilidade, ou seja, maior será a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos financeiros de longo prazo. Com base na **Tabela 19**, pode verificar-se que a autonomia financeira prevista é positiva, rondando os 75%, logo, tal cenário reflete que a empresa apresenta capacidade para fazer face aos seus compromissos financeiros.

A solvabilidade total permite verificar a capacidade da empresa solver os seus passivos com os ativos, (Silva, 2010). É aconselhável um valor superior a 100% para este indicador, o que se pode verificar na **Tabela 19**. A *VisitOnCompass* apresenta ao longo dos anos de atividade valores superiores a 100%.

A cobertura dos encargos financeiros indica a capacidade que existe de os resultados operacionais cobrirem os encargos financeiros (Silva, 2010). No caso da *VisitOnCompass*, este indicador não se aplica, uma vez que não foi pedido nenhum financiamento bancário para suportar os encargos financeiros.

**Tabela 19- Indicadores Financeiros**

INDICADORES FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autonomia Financeira	43%	77%	72%	76%	78%	80%
Solvabilidade Total	175%	444%	354%	410%	463%	510%
Cobertura dos encargos financeiros	-5383%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

Os indicadores de liquidez utilizam a Liquidez Corrente ou Geral e a Liquidez Reduzida. Estes rácios permitem perceber qual a capacidade que a empresa tem de pagar as responsabilidades inerentes à sua atividade.

O rácio de liquidez corrente é composto pelo ativo corrente e passivo corrente, sendo o primeiro relativo ao que a empresa transforma em dinheiro no prazo de um ano e às responsabilidades de curto prazo.

Por sua vez, o rácio da liquidez reduzida tem uma finalidade semelhante à do rácio anterior, mas admite que os inventários não poderão ser transformados de imediato em dinheiro. Caso o valor apurado neste rácio seja positivo significa que a empresa se encontra em equilíbrio financeiro (Neves, 2004). A liquidez corrente esperada para a *VisitOnCompass* é positiva (**Tabela 20**). A liquidez reduzida também apresenta valores positivos. Comparando os valores de liquidez corrente com a liquidez reduzida, verifica-se que apresentam os mesmos valores.

**Tabela 20- Indicadores de Liquidez**

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez Corrente	1,12	3,59	3,41	4,05	4,61	5,09
Liquidez Reduzida	1,12	3,59	3,41	4,05	4,61	5,09

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

Relativamente aos indicadores de risco de negócio, este tipo de rácios é muito utilizado para análise de crédito. A Margem Bruta é um indicador de viabilidade de curto prazo da atividade, que corresponde à diferença entre o total de proveitos associados a uma atividade e a totalidade de custos variáveis que lhe estão associados (Neves, 2002). Quando a margem bruta regista valores negativos significa que a atividade não consegue cobrir os custos variáveis com os proveitos que produz. Neste caso, o modo de produção deve ser imediatamente reformulado ou a atividade deverá ser extinta. Na *VisitOnCompass* a margem bruta regista valores positivos e crescentes até 2020 (**Tabela 21**), o que significa que a atividade da empresa é capaz de cobrir os seus custos variáveis.

O Grau de Alavanca Operacional identifica a variação no resultado operacional resultante da variação das vendas. Quanto maior é o peso dos custos fixos, maior é o

risco operacional. A *VisitOnCompass* apresenta um grau de alavanca operacional negativo no primeiro ano, a partir do segundo ano apresenta valores positivos sendo que 2016 é o ano em que o grau de alavanca operacional é superior (**Tabela 21**).

O Grau de Alavanca Financeira de uma empresa é um importante indicador de medição de risco a que empresa está submetida. Este resulta da divisão do EBIT (resultados operacionais) sobre os Resultados antes impostos. No projeto em análise verifica-se que GAF é inferior a 1 em todos os anos à exceção do segundo ano, podendo assim considerar-se que existem resultados financeiros.

**Tabela 21- Indicadores de Risco de Negócio**

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margem Bruta	11.700	41.925	113.234	270.755	605.521	1.244.224
Grau de Alavanca Operacional	-81%	302%	160%	119%	108%	104%
Grau de Alavanca Financeira	98%	100%	99%	99%	99%	99%

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores calculados nos Mapas IAPMEI

#### 4.12.14 Avaliação do projeto

A valorização de um projeto é um tema complexo e que depende de modelos que diferem em função dos analistas que irão realizar o trabalho. No entanto, existem conceitos base que normalmente são utilizados na generalidade das análises.

A avaliação do projeto é analisada com base em três indicadores fundamentais: o valor atual líquido (VAL), o *payback period* (período de retorno do investimento) e a taxa interna de rendibilidade (TIR) (**Anexo 16**).

O VAL corresponde ao valor no momento presente do excedente de fundos gerados pelo projeto, uma vez remunerado e reembolsado o capital investido, ou seja, o somatório das atualizações dos fluxos gerados pelo projeto. Relativamente ao VAL da *VisitOnCompass*, é possível concluir que a curto prazo o projeto é rentável, na medida em que obedece ao critério do VAL superior a zero (**Anexo 16**). Sendo assim, o projeto gera fluxos suficientes para cobrir as despesas em investimentos iniciais e, consequentemente gera resultados positivos.

O *payback period* corresponde ao período de tempo que um projeto leva a recuperar o capital inicialmente investido. Para a *VisitOnCompass* o *payback period* é de dois anos (**Anexo 16**).

A TIR representa a rentabilidade gerada pelo investimento, ou seja, representa uma taxa de juro, tal que se o capital investido tivesse sido colocado a essa taxa, seria obtida a mesma taxa de rentabilidade final. Por outro lado, define-se também como a taxa de atualização que origina o VAL nulo. Com base no **Anexo 16**, pode verificar-se que a TIR é de 245,22%, ou seja, a decisão de investir no projeto é viável, uma vez que a TIR é superior à remuneração exigida pelos investidores.

#### **4.12.15 Conclusão**

O modelo disponibilizado pelo IAPMEI apresenta algumas limitações, tais como a estandardização de alguns indicadores e formas de cálculo, para que qualquer utilizador sem grandes conhecimentos na área financeira possa utilizar tal ferramenta. Contudo, o modelo constitui uma ferramenta essencial que permite estruturar a ideia de negócio, fazer o apuramento das necessidades de financiamento, bem como verificar a viabilidade do projeto em termos de performance nos seus primeiros anos de vida. Desta forma, é possível obter uma análise económico-financeira do projeto, analisar os principais indicadores e, conseqüentemente, elaborar o planeamento financeiro mais adequado à persecução dos objetivos pré-definidos.

Após a anterior análise económico-financeira e respetivos indicadores económicos e financeiros, conclui-se que a *VisitOnCompass* no primeiro ano não gerará lucros, devido ao investimento inicial com o desenvolvimento da plataforma. A partir do segundo ano de atividade, depois de recuperado o investimento inicial prevê-se que a performance da empresa melhore de forma a reforçar a rentabilidade do projeto e, conseqüentemente gerar resultados positivos, que se prevêem atingir no ano de 2016.

## **Capítulo 5- Conclusão**

---

A presente dissertação tem como objetivo estudar e promover o empreendedorismo, consubstanciando-o com um plano de negócios cujo objetivo é desenvolver uma plataforma que contribua para o sucesso económico do país no setor do turismo.

Segundo o relatório da GEM (2004), o empreendedorismo corresponde a qualquer tentativa de criação de um negócio ou iniciativa, tais como um emprego próprio, uma organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos.

O empreendedorismo tem assumido um papel importante na construção e sustentação do crescimento económico (Acs e Szerb, 2007), afirmando-se como um dos mais relevantes elementos de contribuição para a inclusão social e desenvolvimento económico. Para tal, o empreendedor, enquanto agente de mudança e de crescimento económico, é capaz de acelerar a geração, disseminação e aplicação de ideias inovadoras.

Após análise do conceito de empreendedorismo, da sua evolução e dos tipos que existem, procedeu-se a uma breve abordagem do conceito *webmarketing* e as suas implicações no atual comportamento do consumidor, as ferramentas de comunicação e divulgação e uma breve introdução ao *mobile marketing*. O *webmarketing* tem a possibilidade de direcionar, de forma correta e fundamentada, as inovações no mercado *online*. Segundo Rita e Oliveira (2006), o *webmarketing* proporciona valor ao cliente através do tempo, lugar, posse e aparência. Apresenta vantagens como: disponibilidade contínua; disponibilidade para pesquisas vinte e quatro horas por dia, possibilidade de aceder a conteúdos em qualquer parte do mundo e, por fim, possibilidade de personalização e customização dos produtos, adaptando-os às necessidades específicas de cada consumidor.

Após a revisão da literatura realizou-se um estudo de mercado que permitiu dar forma a uma ideia empreendedora, seguindo-se um plano de negócios que permitiu avaliar a viabilidade de implementação do negócio. A primeira etapa incidiu na realização de um estudo de mercado, cujo principal objetivo foi identificar a receptividade a uma

plataforma turística *online*, tanto da parte dos utilizadores como da parte dos parceiros. Além da recetividade, também permitiu perceber quanto é que os parceiros estão dispostos a pagar para aderir à plataforma.

A segunda etapa constou na elaboração do plano de negócios, com o intuito de efetuar uma análise da atratividade do microambiente do setor do turismo em Portugal, do perfil dos turistas e o que a concorrência apresenta no setor. Posteriormente formulou-se a estratégia para a *VisitOnCompass*, nomeadamente, em termos de objetivos estratégicos, segmentação de mercado, posicionamento e decisões de *marketing-mix*.

Por fim, procedeu-se à análise económico-financeira do projeto, essencial para demonstrar a viabilidade do mesmo, contributo determinante para a decisão final de implementar ou não o negócio.

Terminando a presente dissertação, esta não segue na sua totalidade a regra da maioria das teses de mestrado. Teve como base a realização de um caso prático assente no empreendedorismo e na elaboração de um plano de negócios. Foi realizado um estudo de mercado que permitiu recolher informação sobre a recetividade dos utilizadores das novas tecnologias a uma plataforma que os auxiliasse a criar o seu roteiro de férias, assim como perceber a recetividade da hotelaria e restauração (parceiros), tal como o preço que estariam dispostos a pagar para se associar a uma plataforma que os ajude a divulgar o seu negócio e a angariar clientes para o seu estabelecimento.

Com base na informação obtida de diversas fontes, desenvolveu-se um plano de negócios, para averiguar a viabilidade da implementação da plataforma turística. Através dos resultados obtidos, é possível concluir que o projeto em estudo permite alcançar resultados favoráveis num prazo de 2 anos, uma vez que a maior despesa inicial é o desenvolvimento da plataforma. Porém, não basta ter boas ideias, é necessário existir capital para colocar as ideias em prática, e conseguir sustentar uma empresa nos primeiros meses de atividade até ela gerar capital suficiente para se autossustentar.

## **Bibliografia**

---

- Acs, Z.J., Desai S. e Hessels, J.(2007). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*. Dordrecht, Vol. 31, 219-234.
- Acs, Z.J., Desai, S. e Klapper, L.F. (2008). *What Does “Entrepreneurship” Data Really Show? A Comparison of the Global Entrepreneurship Monitor and World Bank Group Datasets*. *The World Bank, Development Research Group, Finance and Private Setor Team, Policy Research Working*, 4667.
- Baptista, Rui, Escária, Vítor, and Madruga, (2008). Entrepreneurship, Regional Development and Job Creation: the Case of Portugal. *Small Business Economics*. Vol.30, no1, 49-58.
- Buhalis, D. e Jun, S. H. (2011). *E-Tourism* (versão eletrónica). Oxford. Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton.
- Bygrave, D. W. and Hofer, C.W., (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol.16, no 2, Winter, 13-22.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na Versão 2.0*. 1ª ed. Lisboa: Edições Silabo.
- Cunha, Licínio (2013). *Economia e Política do Turismo*. 3ª ed. Lisboa: Edição Lidel.
- Dantas, José (2013). *Inovação e Marketing em Serviços*. 1ª ed. Lisboa: Edição Lidel.
- Dionísio, Pedro, Rodrigues, Joaquim Vicente, Faria, Hugo, Nunes, Rui, Canhoto, Rogério (2009). *B-Mercator Blended Marketing*. 1ª ed. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Dornelas, José Carlos Assis (2005). *Transformando Ideias em Negócios*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus.
- Dornelas, José Carlos Assis (2007). *Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus.
- Druker, P. F. (2003) *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. 2ª ed. São Paulo: Editora Pioneira Thompson.
- Felipini, Dailton (2013). *Empreendedorismo e as Novas Oportunidades trazidas pela Internet*. Livraria Le Books.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. and Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship*. 6th ed. McGraw-Hill Irwin.
- INE (2014). Estatísticas das Empresas – 2014. <http://www.ine.pt/>, acessido de 5/04/2014 a 5/05/2014.

- Kotler, Philip e Keller, Kevin Lane (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed. Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico*. 4ª ed. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lindon, D. et al. (2010). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. 13ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote. pp.636-657.
- Malhotra, K. Naresh (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th edition. United States: Prentice-Hall.
- Marques, Alzira (2012). *Marketing Relacional, Como transformar a fidelização de clientes*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Modelo de Plano de Negócios, IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Disponível na Internet em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17>.
- O'Connor, P., Hopken, W. & Gretzel, U. (2008). Information and Communication Technologies in Tourism. *Business Information Systems*. Vol.9, 232-245.
- Okada, S. I., e Sá de Souza, E. M. (2011). Estratégias de *Marketing* Digital na Era da Busca. (C. R. Acevedo, Ed.) *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 46-72.
- Pimentel, A., et al. (2013). Empreendedorismo e formalização de atividades de turismo em ambientes naturais. *Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo*, Vol.7, no 4, 4-32.
- PORDATA (2014). BI de Portugal – 2014. <http://www.pordata.pt/Portugal>. acessado em: 5/04/2014.
- Relatório do Empreendedorismo no Brasil, GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2002).Disponível em: <http://www.karafariny.com/download.aspx?type=gem&name=Empreendedorismo%20no%20Brasil%20Global%202002.pdf>.
- Rita, P., Oliveira, C. (2006). *O marketing no negócio eletrónico*. 2ª ed. Porto: SPI Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Silva, Eduardo Sá e Monteiro, Fátima (2013). *Empreendedorismo e Plano de Negócios*. 1ª ed. Porto: Vida Económica- Editorial, SA.
- Silva, Luís et al. (2009). *Inovação e Criação de Novos Negócios*.1ª ed. Lisboa: Associação dos Jovens Agricultores de Portugal.
- Timmons, J. A. and Spinelli Jr, S. (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. International Edition. 8th ed., McGraw-Hill.

# Anexos

## Anexo 1- Estudo de Mercado sobre o desenvolvimento de uma plataforma turística- Utilizadores

O presente questionário insere-se no âmbito de um estudo de mercado sobre o desenvolvimento de uma plataforma turística *online*.

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. Os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

O sucesso depende muito da sua colaboração, que desde já agradeço.

### Costuma fazer férias?

- Sim
- Não

### Qual a duração das suas férias?

- Pontes/ Fins de semana
- Cerca de 1 semana
- Cerca de 1 quinzena
- Cerca de 1 mês

### Habitualmente faz férias dentro de Portugal?

- Sim
- Não

### Seleciona o seu local de férias pela geografia?

- Sim
- Não

### Se sim, qual a zona de eleição?

- Norte
- Centro
- Algarve
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo

### Quem o acompanha nas suas férias?

- Sozinho ou c/ o cônjuge
- Família
- Amigos

### Que tipo de turismo gosta de fazer?

- Lazer, férias
- Negócios

Desportivo

Cultura

Religioso

Saúde

**Quando faz férias onde dorme habitualmente?**

Hotéis

Residenciais

Casa de amigos

Parques de campismo

Espaços de turismo rural

Oportunidades do momento

**No decorrer das suas férias que meios de transporte costuma utilizar?**

Carro Próprio

Carro Alugado

Transportes públicos

Bicicleta

**Quais são as fontes de informação que utiliza para planear as suas férias?**

Amigos e familiares (boca a boca)

Guias ou roteiros

Agências de viagem

Postos de turismo

*Blogs/Websites*

Outros

**Utilizaria uma plataforma *online* que lhe permitisse criar o seu roteiro de férias?**

Sim

Não

**Qual o grau de interesse da informação disponibilizada pelos seguintes meios?**

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito importante
<i>Websites das câmaras</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agências de viagens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postos de turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guias ou roteiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>TripAdvisor</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito importante
<i>Booking</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Quais as informações mais importantes para si na organização das suas férias?**

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Património Cultural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atividades Desportivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Passeios pela natureza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hotéis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafés/Bares/ Pub's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos periódicos( feiras gastronómicas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Idade**

**Sexo:** Escolha uma das seguintes respostas

- Feminino  
 Masculino

**Habilitações literárias:** Escolha uma das seguintes respostas

- Ensino Básico (até ao 9º ano)  
 Ensino Secundário (10º ao 12º ano)  
 Ensino Superior

**Rendimento líquido individual mensal:** Escolha uma das seguintes respostas

- <500 Euros  
 500-1000 Euros  
 1000-1500 Euros  
 1500-2000 Euros  
 >2000 Euros  
 Sem resposta

A sua resposta foi registada.

Obrigada pela sua colaboração.

## Anexo 2 - Inquérito sobre o desenvolvimento de plataforma turística- Parceiros

O presente questionário insere-se no âmbito de um estudo de mercado sobre o desenvolvimento de uma plataforma turística *online*

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. Os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins estatísticos e apresentados de forma agregada.

O sucesso depende muito da sua colaboração, que desde já agradeço.

**A sua empresa está registada em algum diretório de empresas *online*?**

Sim

Não

**Se sim qual?**

**Costuma receber turistas com frequência?**

Sim

Não

**Estaria interessado em divulgar o seu comércio através de um *website* online que divulgue a sua terra?**

Sim

Não

**Até onde estaria disposto a pagar mensalmente? \*Obrigatório**

< 5€

5€ a 15€

15 € a 25€

25€ a 50€

50€ ou +

**O estabelecimento tem uma página na Internet?**

Sim

Não

**Caso não tenha página *online*, gostaria de ter uma para divulgar o seu comércio?**

Sim

Não

**Como classifica os seguintes aspetos**

<input type="text"/>	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
----------------------	-----------------	------------------	-------------	------------	------------------

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Fazer parte de uma publicação tecnológica que divulga a sua terra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer parte de uma publicação tecnológica que divulga o seu espaço comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer parte de uma publicação tecnológica que o ajuda a angariar turistas/visitantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Em qual das seguintes atividades está inserido?**

- Hotelaria
- Restauração
- Cafés/Bares

A sua resposta foi registada.

Obrigada pela sua colaboração!

### **Anexo 3- Tabelas resultantes da análise do inquérito aos utilizadores da plataforma**

**Tabela 22- Costuma fazer férias**

**Costuma fazer férias?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	152	87,9	87,9	87,9
Não	21	12,1	12,1	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 23- Duração das férias**

**Qual a duração das suas férias?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pontes/ Fins de semana	41	23,7	23,7	23,7
Cerca de 1 semana	89	51,4	51,4	75,1
Cerca de 1 quinzena	33	19,1	19,1	94,2
cerca de 1 mês	10	5,8	5,8	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 24- Quem o acompanha****Quem o acompanha nas suas férias?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sozinho ou c/ o cônjuge	53	30,6	30,6	30,6
	Família	80	46,2	46,2	76,9
	Amigos	40	23,1	23,1	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 25- Tipo de turismo****Que tipo de turismo gosta de fazer?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lazer, férias	149	86,1	86,1	86,1
	Negócios	2	1,2	1,2	87,3
	Desportivo	8	4,6	4,6	91,9
	Cultura	14	8,1	8,1	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 26- Onde dormem****Quando faz férias onde dorme habitualmente?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hoteis	41	23,7	23,7	23,7
	Residenciais	21	12,1	12,1	35,8
	Casa de amigos	33	19,1	19,1	54,9
	Parques de campismo	17	9,8	9,8	64,7
	Espaços de turismo rural	8	4,6	4,6	69,4
	Oportunidades do momento	53	30,6	30,6	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 27- Fontes de informação****Quais são as fontes de informação que utiliza para planear as suas férias?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Amigos e familiares ( boca a boca)	75	43,4	43,4	43,4
	Guias ou roteiros	18	10,4	10,4	53,8
	Agências de viagem	11	6,4	6,4	60,1
	Postos de turismo	1	,6	,6	60,7
	Blogs/Web sites	55	31,8	31,8	92,5
	Outros	13	7,5	7,5	100,0
	Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 28- Património Cultural**

Quais as informações mais 4s para si na organização das suas férias? [Património 41]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada Importante	2	1,2	1,2	1,2
Pouco Importante	11	6,4	6,4	7,5
Indiferente	20	11,6	11,6	19,1
Importante	102	59,0	59,0	78,0
Muito importante	38	22,0	22,0	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 29- Atividades Desportivas**

Quais as informações mais 4s para si na organização das suas férias? [Actividades Desportivas]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada Importante	8	4,6	4,6	4,6
Pouco Importante	14	8,1	8,1	12,7
Indiferente	63	36,4	36,4	49,1
Importante	69	39,9	39,9	89,0
Muito importante	19	11,0	11,0	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 30- Passeios pela Natureza**

Quais as informações mais 4s para si na organização das suas férias? [Passeios pela natureza]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada Importante	1	,6	,6	,6
Pouco Importante	6	3,5	3,5	4,0
Indiferente	20	11,6	11,6	15,6
Importante	93	53,8	53,8	69,4
Muito importante	53	30,6	30,6	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 31- Restaurantes**

Quais as informações mais 4s para si na organização das suas férias? [Restaurantes]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada Importante	4	2,3	2,3	2,3
Pouco Importante	12	6,9	6,9	9,2
Indiferente	58	33,5	33,5	42,8
Importante	81	46,8	46,8	89,6
Muito importante	18	10,4	10,4	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 32- Hotéis**

**Quais as informações mais 4s para si na organização das suas férias? [Hotéis ]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada Importante	7	4,0	4,0	4,0
Pouco Importante	18	10,4	10,4	14,5
Indiferente	57	32,9	32,9	47,4
Importante	68	39,3	39,3	86,7
Muito importante	23	13,3	13,3	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 33- Cafés/Bares/Pub's**

**Quais as informações mais 4s para si na organização das suas férias? [Cafés/Bares/ Pub's]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada Importante	4	2,3	2,3	2,3
Pouco Importante	20	11,6	11,6	13,9
Indiferente	57	32,9	32,9	46,8
Importante	72	41,6	41,6	88,4
Muito importante	20	11,6	11,6	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 34- Feiras Gastronómicas**

**Quais as informações mais 4s para si na organização das suas férias? [Eventos periódicos( feiras gastronómicas) ]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada Importante	5	2,9	2,9	2,9
Pouco Importante	19	11,0	11,0	13,9
Indiferente	42	24,3	24,3	38,2
Importante	85	49,1	49,1	87,3
Muito importante	22	12,7	12,7	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 35-Costuma fazer férias? \* Que tipo de turismo gosta de fazer?**

**Costuma fazer férias? \* Que tipo de turismo gosta de fazer? Crosstabulation**

Count

		Que tipo de turismo gosta de fazer?				Total
		Lazer, férias	Negócios	Desportivo	Cultura	
Costuma fazer férias?	Sim	133	2	5	12	152
	Não	16	0	3	2	21
Total		149	2	8	14	173

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 36- Utilizaria a plataforma?\* Fontes de informação que utiliza?**

**Utilizaria uma plataforma online que lhe permitisse criar o seu roteiro de férias? \* Quais são as fontes de informação que utiliza para planear as suas férias? Crosstabulation**

Count

		Quais são as fontes de informação que utiliza para planear as suas férias?						Total
		Amigos e familiares ( boca a boca)	Guias ou roteiros	Agências de viagem	Postos de turismo	Blogs/Web sites	Outros	
Utilizaria uma plataforma online que lhe permitisse criar o seu roteiro de férias?	Sim	71	17	10	1	52	12	163
	Não	4	1	1	0	3	1	10
Total		75	18	11	1	55	13	173

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 37- Utilizaria a plataforma?\* Onde dorme?**

**Utilizaria uma plataforma online que lhe permitisse criar o seu roteiro de férias? \* Quando faz férias onde dorme habitualmente? Crosstabulation**

Count

		Quando faz férias onde dorme habitualmente?						Total
		Hoteis	Residenciais	Casa de amigos	Parques de campismo	Espaços de turismo rural	Oportunidades do momento	
Utilizaria uma plataforma online que lhe permitisse criar o seu roteiro de férias?	Sim	40	19	32	17	8	47	163
	Não	1	2	1	0	0	6	10
Total		41	21	33	17	8	53	173

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 38- Utilizaria a plataforma?\* Quem o acompanha?**

**Utilizaria uma plataforma online que lhe permitisse criar o seu roteiro de férias? \* Quem o acompanha nas suas férias? Crosstabulation**

Count

		Quem o acompanha nas suas férias?			Total
		Sozinho ou c/ o cônjuge	Família	Amigos	
Utilizaria uma plataforma online que lhe permitisse criar o seu roteiro de férias?	Sim	50	76	37	163
	Não	3	4	3	10
Total		53	80	40	173

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

## Anexo 4- Tabelas resultantes da análise do inquérito aos parceiros da plataforma

**Tabela 39- Esta registado em plataformas digitais**

**A sua empresa está registada em algum directório de empresas online?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	91	56,5	56,5	56,5
	Sim	70	43,5	43,5	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 40- Recebe turistas**

**Costuma receber turistas com frequência?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	19	11,8	11,8	11,8
	Sim	142	88,2	88,2	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 41- Importância da plataforma divulgar a terra**

**Como classifica os seguintes aspectos [Fazer parte de uma publicação tecnológica que divulga a sua terra.]**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	5	3,1	3,1	3,1
	Pouco importante	4	2,5	2,5	5,6
	Indiferente	10	6,2	6,2	11,8
	Importante	80	49,7	49,7	61,5
	Muito importante	62	38,5	38,5	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 42- Importância da plataforma divulgar a atividade comercial**

**Como classifica os seguintes aspectos [Fazer parte de uma publicação tecnológica que divulga o seu espaço comercial.]**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	5	3,1	3,1	3,1
	Pouco importante	2	1,2	1,2	4,3
	Indiferente	15	9,3	9,3	13,7
	Importante	60	37,3	37,3	50,9
	Muito importante	79	49,1	49,1	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 43- Importância da plataforma para angariar turistas**

Como classifica os seguintes aspectos [Fazer parte de uma publicação tecnológica que o ajuda a angariar turistas/visitantes.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada importante	3	1,9	1,9	1,9
Pouco importante	4	2,5	2,5	4,4
Indiferente	8	5,0	5,0	9,4
Importante	49	30,4	30,6	40,0
Muito importante	96	59,6	60,0	100,0
Total	160	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	161	100,0		

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 44- Divulgar a atividade de acordo com a área de negócio**

Estaria interessado em divulgar o seu comercio através de um site online que divulgue a sua terra? \* Em qual das seguintes actividades está inserido? Crosstabulation

Count

		Em qual das seguintes actividades está inserido?			Total
		Hotelaria	Restauração	Cafés/Bares	
Estaria interessado em divulgar o seu comercio através de um site online que divulgue a sua terra?	Não	9	14	3	26
	Sim	101	25	9	135
Total		110	39	12	161

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 45- Adesão à plataforma e quanto estaria disposto a pagar**

Estaria interessado em divulgar o seu comercio através de um site online que divulgue a sua terra? \* Até onde estaria disposto a pagar mensalmente? Crosstabulation

Count

		Até onde estaria disposto a pagar mensalmente?					Total
		< 5€	5€ a 15€	15 € a 25€	25€ a 50€	50€ ou +	
Estaria interessado em divulgar o seu comercio através de um site online que divulgue a sua terra?	Não	22	2	1	0	0	25
	Sim	67	31	22	11	4	135
Total		89	33	23	11	4	160

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 46- Quando estaria disposto a pagar de acordo com a atividade**

Até onde estaria disposto a pagar mensalmente? \* Em qual das seguintes actividades está inserido? Crosstabulation

Count

		Em qual das seguintes actividades está inserido?			Total
		Hotelaria	Restauração	Cafés/Bares	
Até onde estaria disposto a pagar mensalmente?	< 5€	52	27	11	90
	5€ a 15€	25	8	0	33
	15 € a 25€	20	2	1	23
	25€ a 50€	9	2	0	11
	50€ ou +	4	0	0	4
Total		110	39	12	161

Fonte: Análise SPSS partir dos dados recolhidos através dos questionários

**Tabela 47- População por escalões Etários**

**População residente segundo os Censos: total e por grandes grupos etários**

Indivíduo

Anos	Grandes grupos etários			
	Total	0-14	15-64	65+
1960	8.889.392	2.591.955	5.588.868	708.569
1970	8.611.125	2.451.850	5.326.515	832.760
1981	9.833.014	2.508.673	6.198.883	1.125.458
1991	9.867.147	1.972.403	6.552.000	1.342.744
2001	10.356.117	1.656.602	7.006.022	1.693.493
2011	10.562.178	1.572.329	6.979.785	2.010.064

Fontes de Dados: INE - X a XV Recenseamentos Gerais da População  
 Fonte: PORDATA  
 Última actualização: 2012-11-20

Fonte:INE- Censos 2011

**Tabela 48- Nível de escolaridade completo (%) em Portugal**

Anos	Nível de escolaridade					
	Sem nível de escolaridade	Ensino básico			Secundário	Superior
		1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo		
1998	18,9	34,2	16,2	14,1	10,4	6,2
2000	17,9	33,3	16,6	14,5	11,3	6,5
2001	17,3	33,0	16,4	14,8	11,7	6,8
2002	16,5	33,1	16,2	15,5	11,7	7,0
2003	15,6	32,2	16,0	15,6	12,4	8,1
2004	14,0	31,3	15,9	16,4	13,0	9,4
2005	13,4	30,9	15,8	16,8	13,6	9,5
2006	12,8	30,3	15,9	17,0	14,0	10,1
2007	12,3	29,9	16,2	17,3	13,9	10,3
2008	11,7	29,6	15,3	18,7	13,9	10,8
2009	10,8	29,1	14,6	19,6	14,7	11,2
2010	10,3	28,4	14,2	19,6	15,7	11,8
2011	± 10,6	± 25,5	± 13,0	± 20,7	± 16,8	± 13,4
2012	9,9	24,9	12,5	20,5	17,8	14,5
2013	9,2	24,1	12,0	20,7	18,9	15,1

Fontes/Entidades: INE, PORDATA

Fonte:INE- Censos 2011

## Anexo 5

### Vendas + Prestações de Serviços

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Taxa de variação dos preços</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Hotelaria</b>	15.000	32.445	66.837	123.915	216.976	312.879
Quantidades vendidas	250	525	1.050	1.890	3.213	4.498
Taxa de crescimento das unidades vendidas		110,00%	100,00%	80,00%	70,00%	40,00%
Preço Unitário	60,00	61,80	63,65	65,56	67,53	69,56
<b>Restauração</b>	12.000	30.900	76.385	188.823	447.322	1.013.632

Quantidades vendidas		200	500	1.200	2.880	6.624	14.573
Taxa de crescimento das unidades vendidas			150,00%	140,00%	140,00%	130,00%	120,00%
Preço Unitário		60,00	61,80	63,65	65,56	67,53	69,56
<b>TOTAL</b>		<b>27.000</b>	<b>63.345</b>	<b>143.222</b>	<b>312.738</b>	<b>664.298</b>	<b>1.326.511</b>
<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>		<b>27.000</b>	<b>63.345</b>	<b>143.222</b>	<b>312.738</b>	<b>664.298</b>	<b>1.326.511</b>
<b>TOTAL VENDAS – EXPORTAÇÕES</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>		<b>27.000</b>	<b>63.345</b>	<b>143.222</b>	<b>312.738</b>	<b>664.298</b>	<b>1.326.511</b>
<b>IVA VENDAS</b>	23%	<b>6.210</b>	<b>14.569</b>	<b>32.941</b>	<b>71.930</b>	<b>152.788</b>	<b>305.098</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>		<b>27.000</b>	<b>63.345</b>	<b>143.222</b>	<b>312.738</b>	<b>664.298</b>	<b>1.326.511</b>
<b>IVA</b>		<b>6.210</b>	<b>14.569</b>	<b>32.941</b>	<b>71.930</b>	<b>152.788</b>	<b>305.098</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>		<b>33.210</b>	<b>77.914</b>	<b>176.162</b>	<b>384.668</b>	<b>817.086</b>	<b>1.631.608</b>
<b>Perdas por imparidade</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Anexo 6- Custo das matérias-primas e matérias consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019
Hotelaria	100,00%					
Restauração	100,00%					
<b>TOTAL CMVMC</b>						

## Anexo 7

### FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nº Meses</b>					12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>						40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Publicidade e propaganda	23%	70%	30%	600,00	7.200,00	10.080,00	14.112,00	19.756,80	27.659,52	38.723,33
Honorários	23%	40%	60%	150,00	1.800,00	2.520,00	3.528,00	4.939,20	6.914,88	9.680,83
Livros e documentação técnica	23%	30%	70%	50,00	600,00	840,00	1.176,00	1.646,40	2.304,96	3.226,94
Deslocações e Estadas	23%	50%	50%	400,00	4.800,00	6.720,00	9.408,00	13.171,20	18.439,68	25.815,55
Rendas e alugueres	23%	100%		25,00	300,00	420,00	588,00	823,20	1.152,48	1.613,47
Comunicação	23%	50%	50%	50,00	600,00	840,00	1.176,00	1.646,40	2.304,96	3.226,94
<b>TOTAL FSE</b>					<b>15.300,00</b>	<b>21.420,00</b>	<b>29.988,00</b>	<b>41.983,20</b>	<b>58.776,48</b>	<b>82.287,07</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>8.940,00</b>	<b>12.516,00</b>	<b>17.522,40</b>	<b>24.531,36</b>	<b>34.343,90</b>	<b>48.081,47</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>6.360,00</b>	<b>8.904,00</b>	<b>12.465,60</b>	<b>17.451,84</b>	<b>24.432,58</b>	<b>34.205,61</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>15.300,00</b>	<b>21.420,00</b>	<b>29.988,00</b>	<b>41.983,20</b>	<b>58.776,48</b>	<b>82.287,07</b>
<b>IVA</b>					2.346,00	3.284,40	4.598,16	6.437,42	9.012,39	12.617,35
<b>FSE + IVA</b>					<b>17.646,00</b>	<b>24.704,40</b>	<b>34.586,16</b>	<b>48.420,62</b>	<b>67.788,87</b>	<b>94.904,42</b>
<b>IVA</b>					23%					
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>										

## Anexo 8

### Gastos com o Pessoal

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b><u>Quadro de Pessoal</u></b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	1	1	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b><u>Remuneração base mensal</u></b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	600	618	637	656	675	696
Comercial / Marketing	600	618	637	656	675	696
<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira	8.400	8.652	8.912	9.179	9.454	9.738
Comercial / Marketing	8.400	8.652	17.823	18.358	18.909	19.476
Produção / Operacional						
Qualidade						
<b>TOTAL</b>	<b>16.800</b>	<b>17.304</b>	<b>26.735</b>	<b>27.537</b>	<b>28.363</b>	<b>29.214</b>
<b><u>Outros Gastos</u></b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%					
Pessoal	23,75%	3.990	4.110	6.349	6.540	6.736
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	168	173	267	275	284
Subsídio Alimentação	130,46	2.870	2.956	4.567	4.704	4.991
Comissões & Prémios						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>7.028</b>	<b>7.239</b>	<b>11.184</b>	<b>11.520</b>	<b>11.865</b>	<b>12.221</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>23.828</b>	<b>24.543</b>	<b>37.919</b>	<b>39.057</b>	<b>40.228</b>	<b>41.435</b>
<b><u>QUADRO RESUMO</u></b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Remunerações						
Órgãos Sociais						
Pessoal	16.800	17.304	26.735	27.537	28.363	29.214
Encargos sobre remunerações	3.990	4.110	6.349	6.540	6.736	6.938
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	168	173	267	275	284	292
Gastos de ação social	2.870	2.956	4.567	4.704	4.846	4.991
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>23.828</b>	<b>24.543</b>	<b>37.919</b>	<b>39.057</b>	<b>40.228</b>	<b>41.435</b>
<b><u>Retenções Colaboradores</u></b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	9,30%					
Outro Pessoal	11,00%	1.848	1.903	2.941	3.029	3.120
Retenção IRS Colaborador	15,00%	2.520	2.596	4.010	4.131	4.382
<b>TOTAL Retenções</b>	<b>4.368</b>	<b>4.499</b>	<b>6.951</b>	<b>7.160</b>	<b>7.374</b>	<b>7.596</b>

## Anexo 9

### Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Clientes	5.535	12.986	29.360	64.111	136.181	271.935
<b>TOTAL</b>	<b>8.035</b>	<b>15.486</b>	<b>31.860</b>	<b>66.611</b>	<b>138.681</b>	<b>274.435</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	1.471	2.059	2.882	4.035	5.649	7.909
Estado	1.663	3.539	8.194	17.515	37.120	74.331
<b>TOTAL</b>	<b>3.133</b>	<b>5.597</b>	<b>11.076</b>	<b>21.550</b>	<b>42.769</b>	<b>82.240</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>4.902</b>	<b>9.888</b>	<b>20.784</b>	<b>45.062</b>	<b>95.912</b>	<b>192.195</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>4.902</b>	<b>4.986</b>	<b>10.896</b>	<b>24.277</b>	<b>50.850</b>	<b>96.283</b>
<b>ESTADO</b>	<b>1.663</b>	<b>3.539</b>	<b>8.194</b>	<b>17.515</b>	<b>37.120</b>	<b>74.331</b>
SS	486,50	501,10	774,19	797,42	821,35	845,99
IRS	210,00	216,30	334,18	344,21	354,54	365,17
IVA	966,00	2.821,24	7.085,70	16.373,11	35.944,03	73.120,04

## Anexo 10

### Investimento

<b>Investimento por ano</b>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>						
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	6.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Programas de computador						
Propriedade industrial	250	250	250	250	250	250
Outros activos intangíveis	500	500	500	500	500	500
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>6.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	6.000	9.000	12.000	15.000	18.000	21.000
Programas de computador						
Propriedade industrial	250	500	750	1.000	1.250	1.500
Outros activos intangíveis	500	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>6.750</b>	<b>10.500</b>	<b>14.250</b>	<b>18.000</b>	<b>21.750</b>	<b>25.500</b>
<b>Total</b>	<b>6.750</b>	<b>10.500</b>	<b>14.250</b>	<b>18.000</b>	<b>21.750</b>	<b>25.500</b>

Taxas de Depreciações e amortizações

<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%

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

## Anexo 11

### Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Investimento</b>	11.652	8.736	14.646	28.027	54.600	100.033
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>11.900</b>	<b>8.900</b>	<b>14.900</b>	<b>28.600</b>	<b>55.700</b>	<b>102.000</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Meios Libertos		13.912	57.673	174.711	424.907	903.029
Capital	20.000					
<b>TOTAL</b>	<b>20.000</b>	<b>13.912</b>	<b>57.673</b>	<b>174.711</b>	<b>424.907</b>	<b>903.029</b>
Propriedade industrial	33,333%					
Outros activos intangíveis	33,333%					
<b>Depreciações e amortizações</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>2.250</b>	<b>3.500</b>	<b>4.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>
<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Activos Intangíveis</b>	2.250	5.750	10.500	14.250	18.000	21.750
<b>TOTAL</b>	<b>2.250</b>	<b>5.750</b>	<b>10.500</b>	<b>14.250</b>	<b>18.000</b>	<b>21.750</b>
<b>Valores Balanço</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Activos Intangíveis</b>	4.500	4.750	3.750	3.750	3.750	3.750
<b>TOTAL</b>	<b>4.500</b>	<b>4.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>

## Anexo 12

### Demonstração de Resultados Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	27.000	63.345	143.222	312.738	664.298	1.326.511
Fornecimento e serviços externos	15.300	21.420	29.988	41.983	58.776	82.287
Gastos com o pessoal	23.828	24.543	37.919	39.057	40.228	41.435
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-12.128</b>	<b>17.382</b>	<b>75.315</b>	<b>231.699</b>	<b>565.293</b>	<b>1.202.789</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2.250	3.500	4.750	3.750	3.750	3.750
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-14.378</b>	<b>13.882</b>	<b>70.565</b>	<b>227.949</b>	<b>561.543</b>	<b>1.199.039</b>
Juros e rendimentos similares obtidos		32	460	1.775	4.983	11.794
Juros e gastos similares suportados	267					
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-14.645</b>	<b>13.914</b>	<b>71.025</b>	<b>229.724</b>	<b>566.526</b>	<b>1.210.832</b>
Imposto sobre o rendimento do período			17.574	57.431	141.632	302.708
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-14.645</b>	<b>13.914</b>	<b>53.451</b>	<b>172.293</b>	<b>424.895</b>	<b>908.124</b>

## Anexo13

### Mapa de Cash Flows Operacionais

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-10.784	10.412	52.923	170.961	421.157	899.279
Depreciações e amortizações	2.250	3.500	4.750	3.750	3.750	3.750
Provisões do exercício						
	<b>-8.534</b>	<b>13.912</b>	<b>57.673</b>	<b>174.711</b>	<b>424.907</b>	<b>903.029</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-4.902	-4.986	-10.896	-24.277	-50.850	-96.283
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-13.436</b>	<b>8.925</b>	<b>46.778</b>	<b>150.434</b>	<b>374.057</b>	<b>806.746</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-6.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750
<b>Free cash-flow</b>	<b>-20.186</b>	<b>5.175</b>	<b>43.028</b>	<b>146.684</b>	<b>370.307</b>	<b>802.996</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-20.186</b>	<b>-15.010</b>	<b>28.017</b>	<b>174.701</b>	<b>545.008</b>	<b>1.348.004</b>

## Anexo 14

### Plano de Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	-12.128	17.382	75.315	231.699	565.293	1.202.789
Capital Social (entrada de fundos)	20.000					
Proveitos Financeiros		32	460	1.775	4.983	11.794
<b>Total das Origens</b>	<b>7.872</b>	<b>17.414</b>	<b>75.775</b>	<b>233.474</b>	<b>570.276</b>	<b>1.214.582</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	6.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750
Inv Fundo de Maneio	4.902	4.986	10.896	24.277	50.850	96.283
Imposto sobre os Lucros				17.574	57.431	141.632
Encargos Financeiros	267					
<b>Total das Aplicações</b>	<b>11.919</b>	<b>8.736</b>	<b>14.646</b>	<b>45.601</b>	<b>112.031</b>	<b>241.664</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>-4.047</b>	<b>8.678</b>	<b>61.129</b>	<b>187.873</b>	<b>458.245</b>	<b>972.918</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>-4.047</b>	<b>4.631</b>	<b>65.760</b>	<b>253.633</b>	<b>711.878</b>	<b>1.684.796</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>-4.047</b>	<b>4.631</b>	<b>65.760</b>	<b>253.633</b>	<b>711.878</b>	<b>1.684.796</b>

## Anexo 15

### Balço Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>4.500</b>	<b>4.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>	<b>3.750</b>
Ativos Intangíveis	4.500	4.750	3.750	3.750	3.750	3.750
<b>Ativo corrente</b>	<b>8.035</b>	<b>20.117</b>	<b>97.620</b>	<b>320.244</b>	<b>850.559</b>	<b>1.959.230</b>
Clientes	5.535	12.986	29.360	64.111	136.181	271.935
Caixa e depósitos bancários	2.500	7.131	68.260	256.133	714.378	1.687.296
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>12.535</b>	<b>24.867</b>	<b>101.370</b>	<b>323.995</b>	<b>854.309</b>	<b>1.962.980</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Reservas		-14.645	-731	52.721	225.014	649.908
Resultado líquido do período	-14.645	13.914	53.451	172.293	424.895	908.124
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>5.355</b>	<b>19.269</b>	<b>72.721</b>	<b>245.014</b>	<b>669.908</b>	<b>1.578.032</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo corrente</b>	<b>7.180</b>	<b>5.597</b>	<b>28.650</b>	<b>78.981</b>	<b>184.401</b>	<b>384.948</b>
Fornecedores	1.471	2.059	2.882	4.035	5.649	7.909
Estado e Outros Entes Públicos	1.663	3.539	25.768	74.946	178.751	377.039
Financiamentos Obtidos	4.047					
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>7.180</b>	<b>5.597</b>	<b>28.650</b>	<b>78.981</b>	<b>184.401</b>	<b>384.948</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>12.535</b>	<b>24.867</b>	<b>101.370</b>	<b>323.995</b>	<b>854.309</b>	<b>1.962.980</b>

## Anexo 16 - Avaliação do projeto/ Empresa

### Avaliação do Projeto / Empresa

Na perspectiva do Projeto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	-20.186	5.175	43.028	146.684	370.307	802.996	12.300.012
WACC	8,74%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%	11,85%
Fator de atualização	1	1,116	1,247	1,394	1,558	1,743	1,949
<b>Fluxos atualizados</b>	<b>-20.186</b>	<b>4.635</b>	<b>34.503</b>	<b>105.256</b>	<b>237.674</b>	<b>460.764</b>	<b>6.309.801</b>
	<b>-20.186</b>	<b>-15.550</b>	<b>18.952</b>	<b>124.209</b>	<b>361.882</b>	<b>822.646</b>	<b>7.132.448</b>
<b>Valor Atual Líquido (VAL)</b>	<b>7.132.448</b>						
	#NÚM!	-74%	59%	140%	179%	198%	245%

<b>Taxa Interna de Rendibilidade</b>	<b>245,22%</b>
--------------------------------------	----------------

<b>Pay Back period</b>	<b>2 Anos</b>
------------------------	---------------

Cálculo do WACC	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Passivo Remunerado	4.047	0	0	0	0	0
Capital Próprio	5.355	19.269	72.721	245.014	669.908	1.578.032
<b>TOTAL</b>	<b>9.402</b>	<b>19.269</b>	<b>72.721</b>	<b>245.014</b>	<b>669.908</b>	<b>1.578.032</b>
% Passivo remunerado	43,05%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	56,95%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

#### Custo

Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Custo financiamento com efeito fiscal	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%
Custo Capital	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%
Custo ponderado	0,087374098	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%