

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Lia da Rocha Ferreira

***Business Ambassadors: Orientar Concretizações de Negócio Através da
Hospitalidade***

Trabalho de Projeto
Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial e *Marketing*
Orientação: Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Vila do Conde, dezembro de 2020

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Lia da Rocha Ferreira

***Business Ambassadors: Orientar Concretizações de Negócio Através da
Hospitalidade***

Trabalho de Projeto
Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial e *Marketing*
Orientação: Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Vila do Conde, dezembro de 2020

Lia da Rocha Ferreira

***Business Ambassadors: Orientar Concretizações de Negócio Através da
Hospitalidade***

Trabalho de Projeto

Mestrado em Direção Hoteleira- Comercial e *Marketing*

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto só foi possível com o apoio de algumas pessoas, que contribuíram quer a nível pessoal, quer a nível profissional, apoiando-me e orientando-me, sempre.

Ao meu orientador, Professor Doutor Joel Fernandes. Pela incansável orientação, por ter acreditado mais em mim e neste projeto que às vezes eu mesma e por ser sempre uma fonte de motivação a cada discurso. Por ser um orientador exímio e um profissional exemplar, obrigada.

Às minhas colegas e companheiras de mestrado, Ana, Joana e Inês. Por partilharem comigo este caminho que é o desenvolvimento de uma tese, pelo apoio e pela motivação, pela troca de conhecimentos, obrigada.

Ao meu namorado, à minha família e aos meus amigos. Por estarem sempre lá, independentemente de tudo, por me ouvirem, por me apoiarem, por torcerem por mim até ao último minuto, obrigada.

Por vezes sozinhos até podemos ir mais depressa, mas com as pessoas certas, vamos certamente mais longe. Gratidão.

RESUMO ANALÍTICO

Vê-se no turismo de negócios um setor com potencial para ser explorado, dado que os negócios são inerentes a qualquer empresa, independentemente da área e da altura do ano. Assim, pretende-se aliar a hospitalidade ao turismo de negócios, de forma a potenciar as concretizações de negócios.

O principal objetivo deste projeto é verificar a viabilidade de criar uma empresa especialista em concretizações de negócios através da hospitalidade.

Para isso, elaborou-se uma revisão da literatura para compreender as seguintes temáticas: turismo de negócios; prestação de serviços e satisfação do cliente; negociação; plano de negócios. Depois, foi feito um estudo de mercado através de aplicação de um questionário à comunidade e de entrevistas a um painel de especialistas. Nesse estudo pretendeu-se perceber a importância da criação de memórias e boas experiências nas viagens, assim como se era importante as empresas investirem em receber os seus potenciais clientes de forma hospitaleira. Por fim, desenvolveu-se um Plano de Negócios para entender qual o impacto da entrada da referida potencial empresa no mercado e a sua viabilidade em termos económico-financeiros.

Com o desenvolvimento deste projeto conclui-se que as empresas devem investir na hospitalidade, recebendo bem os seus potenciais clientes, de forma a concretizar negócios. Conclui-se também, através das projeções financeiras do Plano de Negócios, que a futura empresa será viável.

Palavras-chave: turismo de negócios; concretizações de negócios; hospitalidade; plano de negócios.

ABSTRACT

Business tourism is seen as a sector with potential to be explored once business is inherent to any company regardless of the area and time of the year. Thus, it is intended to combine hospitality with business tourism, in order to enhance the success of business deals.

The main objective of this project is to verify the viability of creating a company specialized in closing business deals through hospitality.

To this end, a literature review was developed to the following themes: business tourism; services provision and customer satisfaction; negotiation; business plan. Then, a market study was carried out by applying a questionnaire to the community and interviews with a panel of experts. In this study it was intended to perceive the importance of creating memories and good experiences on trips and whether it was important for companies to invest in receiving their potential consumers in a hospitable way. Finally, a Business Plan was developed to understand the impact of this company's entry into the market and its economic and financial viability.

With the development of this project it was concluded that companies should invest in hospitality, welcoming their potential customers well in order to close deals. It is also concluded, through the financial projections of the Business Plan, that the future company will be viable.

Keywords: business tourism; close a business deal; hospitality; business plan.

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	10
Lista de Gráficos.....	10
Lista de Quadros.....	10
Lista de Tabelas.....	11
Lista de Siglas e Acrónimos.....	13
0 - INTRODUÇÃO.....	15
PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
Capítulo Um - Turismo de Negócios.....	16
1 - Atividades de Lazer e Turismo de Negócios.....	17
2 - Benefícios do Turismo de Negócios.....	19
Capítulo Dois - Prestação de Serviços e Satisfação do Cliente.....	20
Capítulo Três - Negociação.....	21
Capítulo Quatro - Plano de Negócios.....	25
PARTE II - METODOLOGIA.....	27
PARTE III - PLANO DE NEGÓCIOS.....	28
Capítulo Um - Sumário Executivo.....	28
Capítulo Dois - Negócio.....	29
1 - Ideia do Negócio.....	29
2 - Identificação dos Promotores.....	30
3 - Descrição da Empresa.....	31
4 - Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	32
Capítulo Três - Serviços.....	32
1 - Descrição dos Serviços Prestados.....	32
2 - Serviços Concorrentes, Substitutos e Complementares.....	33
Capítulo Quatro - Mercado.....	34
1 - Estudo de Mercado.....	35
1.1 - Inquérito.....	35
1.1.1 - Caracterização e Procedimento.....	35
1.1.2 - Resultados Obtidos.....	36
1.2 - Entrevistas.....	42

1.2.1 - Caracterização e Procedimento	42
1.2.2 - Resultados Obtidos	44
2 - Segmentação e Perfil dos Clientes-Alvo	48
3 - Dimensão do Mercado	49
4 - Empresas Concorrentes	49
Capítulo Cinco - Planeamento Estratégico	51
1 - Análise SWOT.....	51
2 - Estratégias de <i>Marketing</i>	52
Capítulo Seis - Gestão e Controlo do Negócio.....	54
Capítulo Sete - Impacto Socioeconómico.....	55
Capítulo Oito - Modelo Económico-Financeiro.....	56
1 - Pressupostos	56
2 - Volume de Negócios	58
3 - Gastos Diretos com as Prestações de Serviços	60
4 - Fornecimentos e Serviços Externos.....	62
5 - Gastos com Pessoal	65
6 - Investimento	67
7 - Fundo de Maneio	69
8 - Financiamento	70
9 - Demonstração de Resultados.....	71
10 - <i>Cash-Flow</i>	72
11 - Plano Financeiro.....	73
12 - Ponto Crítico.....	75
13 - Balanço	76
14 - Principais Indicadores.....	78
15 - Avaliação do Projeto.....	81
16 - Análise de Sensibilidade.....	83
CONCLUSÃO.....	85
1 - Conclusões do Projeto.....	85
2 - Contribuições para o Conhecimento	86
3 - Limitações e Dificuldades	86
4 - Sugestões de Melhoria.....	87

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS.....	91
Anexo A – Inquérito do Estudo de Mercado	91
Anexo B – Transcrição das Entrevistas do Estudo de Mercado.....	94
Anexo C – Modelo FINICIA	120

Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura Organizacional.....	54
--	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Idade	36
Gráfico 2 - Valorização de Experiências e Memórias.....	37
Gráfico 3 - Boas Experiências e Felicidade.....	37
Gráfico 4 - Recomendação de Boas Experiências.....	38
Gráfico 5 - Experiências Menos Boas.....	38
Gráfico 6 - Impacto das Experiências Menos Boas.....	39
Gráfico 7 - Hospitalidade de um Residente Local	39
Gráfico 8 - Viajar Acompanhado de um Residente Local.....	40
Gráfico 9 - Hospitalidade em Negócios I.....	40
Gráfico 10 - Hospitalidade em Negócios II	41
Gráfico 11 - Investir em Hospitalidade para Negócios.....	41

Lista de Quadros

Quadro 1 - Caracterização das Entrevistas.....	43
Quadro 2 - Categorização das Entrevistas.....	47
Quadro 3 - Empresas Concorrentes	50
Quadro 4 - Análise SWOT.....	52
Quadro 5 - Análise de <i>Marketing-Mix</i>	53

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Pressupostos Gerais.....	57
Tabela 2 - Volume de Negócios	60
Tabela 3 - Gastos Diretos com as Prestações de Serviços	61
Tabela 4 - Fornecimentos e Serviços Externos.....	64
Tabela 5 - Gastos com o Pessoal.....	66
Tabela 6 - Gastos com o Pessoal (Resumo)	67
Tabela 7 - Ativo Fixo.....	68
Tabela 8 - Taxas de Depreciações e Amortizações.....	69
Tabela 9 - Fundo de Maneio.....	70
Tabela 10 - Financiamento	71
Tabela 11 - Demonstração de Resultados.....	72
Tabela 12 - <i>Cash-Flow</i>	73
Tabela 13 - Plano Financeiro.....	75
Tabela 14 - Ponto Crítico	76
Tabela 15 - Balanço	78
Tabela 16 - Indicadores Económicos.....	79
Tabela 17 - Indicadores Económico-Financeiros	79
Tabela 18 - Indicadores Financeiros	80
Tabela 19 - Indicadores de Liquidez.....	80
Tabela 20 - Indicadores de Risco do Negócio	81
Tabela 21 - Avaliação na Perspetiva do Projeto (CP=100%)	82
Tabela 22 - Avaliação na Perspetiva do Investidor.....	83
Tabela 23 - Análise de Sensibilidade (Redução Número de Clientes)	84
Tabela 24 - Análise de Sensibilidade (Redução Preço Venda).....	84
Tabela 25 - Pressupostos Gerais FINICIA.....	120
Tabela 26 - Volume de Negócios I FINICIA	121
Tabela 27 - Volume de Negócios II FINICIA	121
Tabela 28 - Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas FINICIA	122
Tabela 29 - Fornecimentos e Serviços Externos I FINICIA	123
Tabela 30 - Fornecimentos e Serviços Externos II FINICIA.....	123

Tabela 31 - Gastos com o Pessoal I FINICIA	124
Tabela 32 - Gastos com o Pessoal II FINICIA	124
Tabela 33 - Gastos com o Pessoal III FINICIA.....	125
Tabela 34 - Gastos com o Pessoal IV FINICIA	125
Tabela 35 - Fundo de Maneio FINICIA.....	126
Tabela 36 - Investimento FINICIA.....	127
Tabela 37 - Financiamento FINICIA	127
Tabela 38 - Ponto Crítico FINICIA.....	128
Tabela 39 - Demonstração de Resultados FINICIA.....	128
Tabela 40 - <i>Cash-Flow</i> FINICIA.....	129
Tabela 41 - Plano Financeiro FINICIA.....	129
Tabela 42 - Balanço I FINICIA	130
Tabela 43 - Balanço II FINICIA.....	130
Tabela 44 - Indicadores FINICIA.....	131
Tabela 45 - Avaliação I FINICIA	132
Tabela 46 - Avaliação II FINICIA.....	132

Lista de Siglas e Acrónimos

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

CF - Custo Fixo

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CV - Custo Variável

DR - Demonstração de Resultados

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes* (Resultado Operacional - Resultado Antes do Pagamento de Juros e Impostos)

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)

FINICIA - Programa de Financiamento das PME em Fase de Iniciação

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

m² - Metro Quadrado

PBP - *Pay Back Period* (Período de Recuperação do Investimento)

PME - Pequenas e Médias Empresas

ROE - *Return On Equity* (Rentabilidade dos Capitais Próprios)

ROI - *Return On Investment* (Retorno do Investimento)

SS - Segurança Social

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

VAL - Valor Atual Líquido

0 - INTRODUÇÃO

O presente projeto, realizado para obtenção do Grau de Mestre em Direção Hoteleira, na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, tem como objetivo a criação de um negócio próprio.

O objetivo geral é verificar a viabilidade da criação de uma empresa especialista em concretizações de negócio através da hospitalidade, sendo que o objetivo específico é suprir uma lacuna existente no mercado, uma vez que este tipo de empresa ainda não existe.

A ideia de negócio que vai ser desenvolvida é inovadora e caracteriza-se por ser uma empresa especialista em concretizações de negócios, através da hospitalidade. Isto é, irá auxiliar empresas portuguesas a receber empresas estrangeiras, potenciais clientes, e orientar a concretização de negócios.

O projeto vai verificar se a empresa em questão é viável e para melhor compreensão está dividido em partes, que por sua vez estão divididas em capítulos e estes em pontos.

Em primeiro lugar é feita uma introdução ao que é o projeto e o que irá ser desenvolvido.

De seguida encontra-se a primeira parte, que se foca na Fundamentação Teórica dos temas, e permite perceber o que é o turismo de negócios, a sua relação com as atividades de lazer e os benefícios deste tipo de turismo. Aborda também o serviço ao cliente e a prestação de serviços, assim como o que é a negociação e como se processa. Por fim, compreende o que é um Plano de Negócios, elemento crucial para verificar a viabilidade desta ideia de negócio.

A segunda parte descreve a Metodologia utilizada ao longo do projeto.

A terceira parte apresenta o Plano de Negócios, onde se pode perceber toda a ideia de negócio e as projeções financeiras da mesma.

Por fim, será apresentada a conclusão do projeto.

PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dado o projeto se centrar na criação de uma empresa especializada em orientar concretizações de negócio através da hospitalidade, é necessário fazer uma revisão de literatura que permita aprofundar os conhecimentos sobre algumas temáticas, nomeadamente sobre: turismo de negócios, prestação de serviços e satisfação do cliente, negociação e plano de negócios.

Capítulo Um - Turismo de Negócios

A globalização trouxe uma necessidade de expansão comercial e industrial, e por isso foram desenvolvidas novas práticas de trabalho. Isto impulsionou as deslocações por motivos profissionais e as viagens de negócios (Marques, 2014). Estas viagens de negócios e profissionais consistem numa das mais velhas formas de viajar e foram oficialmente reconhecidas no fim do século XX (Marques & Santos, 2017).

Os autores Marques e Santos (2017) referem que ao longo dos tempos, não foram apenas desenvolvidas novas práticas de lazer, mas também novos tipos de trabalho. A globalização ao criar uma necessidade de desenvolvimento comercial, industrial e de expansão do conhecimento, estimulou viagens de negócio. Assim sendo, o turismo já há muito que não reflete apenas viagens motivadas por lazer. Para Marques (2012), o desenvolvimento das economias também proporcionou a realização de viagens de trabalho e de negócios, o que deu origem ao turismo de negócios.

O turismo de negócios é o aglomerado de correntes turísticas que têm a realização de atividades profissionais e laborais como motivo essencial da sua viagem (Sebastián et al., 2017).

Na perspetiva de Marques e Ribeiro (2017) pode entender-se o turismo de negócios como o agregado das diversas atividades realizadas por indivíduos, no seguimento das suas estadias e viagens em e para locais que estão situados fora do seu ambiente natural. A deslocação deve ser por um período com um seguimento igual ou inferior a um ano, e cujo objetivo seja participar em congressos, eventos empresariais, reuniões, exposições, hospitalidade empresarial ou outras atividades profissionais. Note-

se que as atividades no local de destino não podem ser remuneradas. Estamos assim perante os diversos segmentos do turismo de negócios.

O turismo de negócios apresenta-se com várias vertentes. Uma delas são as viagens de negócios individuais, também denominadas como viagens corporativas. Estas viagens podem ser efetuadas por consultores, representantes comerciais, ou executivos que se deslocam para determinado local com o objetivo de fechar um negócio (Marques, 2014).

A problemática fundamental do turismo de negócios reflete-se no crescimento de grandes empresas nacionais e internacionais no setor industrial e de serviços (Sebastián et al., 2017). De forma geral, o turismo, e por sua vez o turismo de negócios pressupõe uma relação entre a oferta e a procura, isto é, entre compradores e fornecedores. Para auxiliar esta relação, aparecem os intermediários turísticos, que têm interferência no mercado do turismo de negócios, quer seja em pequena ou grande escala (Marques, 2014).

O segmento de viagens de negócios individuais tem como compradores o setor empresarial e outros tipos de organizações; como intermediários as agências de viagens especializadas em negócios e empresas de gestão de viagens; e como fornecedores as empresas de transporte, unidades de alojamento, empresas de restauração e *catering* e recursos turísticos de lazer e entretenimento (Davidson & Cope, 2003).

Para se perceber o turismo de negócios será necessário abordar a sua relação com as atividades de lazer e quais são os benefícios deste tipo de turismo.

1 - Atividades de Lazer e Turismo de Negócios

Revela-se inevitável a ligação entre turismo de lazer e turismo de negócios dado que se verifica com frequência o prolongamento da estadia no destino após finalização das exigências profissionais. Este facto permite que o turista conheça a região e as suas atrações (Marques & Ribeiro, 2017).

As atividades de lazer implicam o desenvolvimento de negócios (por exemplo, de alojamento, entretenimento, vendas de viagens, e etc.). Por outro lado, o turismo de

negócios implica também o desenvolvimento de atividades de lazer, como por exemplo viagens de incentivo, programas de lazer associados a congressos e eventos e etc. Assim sendo, revela-se um segmento turístico com grandes perspectivas de desenvolvimento (Marques, 2012).

Marques e Santos (2017) consideram que a participação em eventos também está relacionada com o turismo de negócios. Contudo, a importância estratégica para os destinos assenta não apenas em grandes eventos, mas também em todos os eventos que independentemente da dimensão promovam viagens e a permanência dos visitantes nos destinos.

As viagens de negócios caracterizam-se por ser de carácter individual e geralmente não apresentam flexibilidade na escolha do destino, uma vez que este costuma ser atribuído mediante as exigências profissionais. Contudo, este tipo de viagens acarreta a utilização de serviços e atividades complementares inerentes à atividade turística, quer a nível de transportes, como a nível de alojamento e restauração. Durante a estadia do viajante de negócios, pode mesmo existir a oportunidade de usufruir de outro tipo de atividades de entretenimento, como visitas a museus ou uma ida ao teatro. Assim, apesar do destino não ter sido escolhido diretamente pelo viajante, quanto maior for a sua satisfação e o seu agrado relativamente ao destino, maior é a probabilidade de estender a sua estadia ou então regressar mais tarde em contexto de lazer (Marques, 2014).

Denota-se também possibilidade de regresso em contexto de lazer e divulgação e promoção do destino junto do círculo de influência. Desta forma, reflete-se o potencial do turismo de negócios e verifica-se a importância de providenciar um serviço de excelência (Marques & Ribeiro, 2017).

O turismo de negócios distingue-se do turismo de lazer, mas não é por isso que o turista de negócios não usufrui de atividades de lazer. O facto de realizar atividades complementares faz com que os destinos sejam promovidos, as empresas se desenvolvam e alguns turistas de negócios se convertam no futuro em turistas de lazer, o que demonstra benefícios do turismo de negócios.

2 - Benefícios do Turismo de Negócios

O turismo de negócios torna-se bastante atrativo para os destinos especialmente por fatores como: baixa sazonalidade, o baixo impacto ambiental, a considerável receita em termos de alojamento e eventos, a forte procura por alimentos e bebidas (quer em almoços, *coffee breaks*, jantares de gala, entre outros), o fomento de atividades de lazer e a resiliência à crise económica (Marques & Santos, 2016). Para Marques e Ribeiro (2017) este segmento é atrativo também pela rentabilização de espaços de eventos e pelo aumento da taxa de ocupação das cidades.

O turismo de negócios tem imenso potencial para o desenvolvimento local e regional e torna-se por isso de extrema importância providenciar um serviço de excelência e assegurar que os visitantes tenham níveis de satisfação elevados, e até mesmo com as suas expectativas excedidas (Marques & Santos, 2016).

Recentemente, têm sido delineadas estratégias para fomentar o Turismo de negócios, nomeadamente através do Plano Estratégico Nacional de Turismo, onde este segmento ganhou projeção de mercado ao ser identificado como um produto estratégico para o turismo, e através da Estratégia de Turismo 2027. Estas estratégias salientam a importância de desenvolver as infraestruturas, fortalecer a captação de eventos e desenvolver ofertas diferenciadas que proporcionem boas experiências e memórias aos visitantes (Marques & Ribeiro, 2017).

O turismo de negócios tem atualmente um impacto significativo na economia local e regional e representa um setor com grande potencial de desenvolvimento, e é importante desmistificar a ideia de que se desenvolve essencialmente nos principais meios urbanos, com grandes *venues*, variedade de alojamento e infraestruturas (Marques & Santos, 2016).

Atualmente, o turismo de negócios representa um papel fundamental nas economias locais e regionais e revela um considerável potencial de desenvolvimento (Marques & Santos, 2017).

Todos os setores de atividade e todos os segmentos turísticos são influenciados pela conjuntura económica mundial, quer seja direta ou indiretamente. No entanto, o

turismo de negócios quando comparado com o turismo de lazer, mostra ter mais estabilidade e resiliência em momentos de crise (Davidson & Cope, 2003).

Nos últimos anos registaram-se diversas crises e acontecimentos que tiveram impacto na sociedade, como por exemplo ataques terroristas e epidemias. No entanto, apesar de estes acontecimentos serem negativos para o turismo em geral, verifica-se que os mesmos despoletam reuniões e eventos focados na gestão de crises, assim como de prestação de auxílio às comunidades, entre outros (Rogers, 2008).

Pode-se perceber a importância que o turismo de negócios apresenta no setor do turismo em geral. É um turismo que é pouco afetado pela sazonalidade e com bastante resiliência para ultrapassar momentos de crise. O turista de negócios viaja todo o ano e com várias motivações profissionais. Inerentemente usufrui de serviços e produtos no destino. Especialmente quando se desloca para realizar negócios, experiencia o serviço ao cliente da empresa que o está a receber, tornando-se importante perceber como se desenvolve a prestação de serviços e o que leva à satisfação do cliente.

Capítulo Dois - Prestação de Serviços e Satisfação do Cliente

A satisfação geral de um consumidor não é exclusivamente resultado do contacto com o serviço essencial, mas sim é um resultado da interação de todos os processos intervenientes. Geralmente, os processos que não estão diretamente relacionados com o negócio central do serviço prestado, ou seja, serviços complementares ou suplementares podem ter mais influência na satisfação do cliente. É fulcral adotar a visão de um serviço como um todo, e não apenas como a sua esfera essencial, uma vez que por vezes, mesmo que o serviço essencial seja perfeito, não se atingiu a sua potencialidade máxima (Magaldi & Crescitelli, 2008).

Os serviços prestados ao público têm várias dimensões. As mais relevantes são a Tangibilidade, Atendimento, Confiabilidade, Rapidez na Resposta, Competência, Consistência, Cortesia, Credibilidade, Segurança, Acessibilidade, Comunicação, Conveniência, Velocidade, Flexibilidade e o Entendimento do Cliente (Carvalho & Paladini, 2005).

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), há oito categorias de serviços suplementares: Informações, Consultoria, Tomada do Pedido, Hospitalidade, Proteção, Exceções, Faturação e Pagamento. Estes autores defendem que a percepção que o consumidor tem e a sua satisfação, resultam das interações que vão tendo com estas categorias.

Para Magaldi e Crescitelli (2008), o nível de satisfação do cliente pode medir-se estabelecendo uma comparação entre as expectativas que o mesmo tinha antes da contratação do serviço, e a percepção do cliente após o mesmo.

Para fidelizar um cliente e fazer com que este volte a procurar os serviços da mesma empresa, é necessário que tenha usufruído de uma boa experiência durante o serviço anterior (Marangoni, 2015).

Lovelock e Wirtz (2006) consideram que a percepção que o cliente tem na interação com os funcionários de uma empresa influencia a opinião do mesmo relativamente à qualidade de serviço.

A temática da prestação de serviços e da satisfação do cliente é complexa devido à sua componente da intangibilidade. No entanto, é fulcral a sua compreensão para o sucesso de qualquer negócio. Outro fator que contribui para o sucesso de um negócio, é o domínio da negociação em si. É relevante compreender o que é a negociação e como se processa.

Capítulo Três - Negociação

Muitas negociações falham mesmo antes de começar, uma vez que as pessoas não as fazem suficientemente preparadas. Antes de negociar, é crucial saber o máximo possível sobre o assunto em questão e o contexto em que se insere. Negociar é inerentemente um processo emocional. Qualquer situação em que se esteja, ou qualquer coisa que seja dita tem impacto primeiramente a nível da emoção. Assim, o sucesso de uma negociação advém de entender o interesse da outra pessoa e arranjar uma solução criativa para ir ao seu encontro (Cohen, 2019).

O mesmo autor advoga que negociar não é fácil e pode criar ansiedade em quem o está a fazer. Todas as negociações envolvem conflito e por isso as pessoas não gostam disso. Também acarreta riscos: se a insistência for demasiada, há o risco de danificar a relação e perder tudo; por outro lado, se a insistência não for suficiente, há o risco de abrir mão de muito valor. Negociar leva tempo, requer preparação e envolve lidar com muitas pessoas. Por isso, revela-se algo desafiador (Cohen, 2019).

O processo de negociação não é um momento pontual no qual os interlocutores dialogam. Este processo é contínuo e constante, e começa desde o momento em que surge a possibilidade de satisfazer necessidades para suprir um objetivo. O ser humano está constantemente em negociação, num processo global que pode ser tratado de diferentes formas e com diferentes propósitos (Godinho & Macioski, 2005).

Godinho e Macioski (2005) referem também que o conceito de comunicação está relacionado com o conceito de negociação, uma vez que a negociação pode ser considerada como o processo de procura de aceitação de interesses, ideias e propósitos e no fim da negociação ambas as partes devem sentir-se ouvidas e conscientes que expuseram a sua argumentação. Assim, o produto final será a soma das contribuições individuais das diferentes partes.

Estes autores consideram que durante o processo de negociação são destacadas diferentes tipos de habilidades: As habilidades técnicas (referentes a métodos e processos); as habilidades de conhecimento interpessoal dos negociadores (que inclui os estilos utilizados, as motivações que os movem, as suas necessidades e etc.); e as habilidades do conhecimento do negócio (isto é, o entendimento sobre o assunto e sobre o objeto da transação). Neste seguimento, destacam que na negociação é fundamental que o negociador detenha de conhecimento sobre o assunto e sobre o objeto que está a ser negociado. Este conhecimento permite guiar a negociação e ter capacidade de avaliar se a negociação foi boa ou não.

A negociação torna-se desconfortável para algumas pessoas. No entanto, uma boa negociação é a chave para manter o negócio em andamento. Decidir o que se quer: este é o principal objetivo. Pode ser qualquer coisa, desde que seja específico e mensurável. Por exemplo, se é um aumento de salário que se quer, deve saber-se

exatamente quanto se quer ser aumentado («Coffee Break Course: THE ART OF COMPROMISE.», 2017).

Nas condições atuais da globalização, o desenvolvimento de negócios internacionais envolve conduzir as negociações com participação de representantes de todo o tipo de culturas. Isto acarreta dificuldades adicionais no desenvolvimento de soluções estratégicas e por isso requer modelos de negociação adequados (Peleckis, 2016).

Como há mais transações comerciais entre diversas entidades e países, as relações interpessoais são mais frequentes. E o sucesso nestas relações interpessoais tem hipótese de ser mais elevado quando as diferentes entidades são conhecedoras das diferentes culturas. Deste modo, reduzir o choque cultural despoleta resultados mais vantajosos na negociação (Alegre, 2004).

Na negociação é importante que o negociador se adapte às circunstâncias e à entidade com que está a negociar (Godinho & Macioski, 2005).

Segundo Acuff (1998), para os empresários estrangeiros, o profissionalismo e o refinamento cultural apresentado numa negociação, tem mais peso do que a reputação e o tamanho da organização.

Na variada literatura existente sobre negociações internacionais, pode perceber-se a grande importância da compreensão da cultura, tanto para vendedores como para compradores, quando executam uma negociação. Neste sentido, algumas disciplinas que têm sido criadas pelas escolas de negociação passam por estudar as técnicas de influenciar pessoas e discutir preços, normas, técnicas de persuasão, assim como cláusulas e acordos (Godinho & Macioski, 2005).

Segundo Godinho & Macioski (2005), a ética e o entendimento são fatores fulcrais para conquistar relações duradouras entre parceiros comerciais internacionais. A falta de entendimento entre os negociadores internacionais revela-se um dos maiores riscos das negociações. Trata-se de um risco que advém da diversidade cultural, conflitos de personalidade ou estilos de negociação. Assim, pode-se afirmar que conhecer os comportamentos das outras culturas revela-se vantajoso para o negociador, uma vez que

assim pode antecipar, prever e compreender as atitudes e reações da outra pessoa, e assim pode adaptar e desenvolver o ambiente da negociação e ajustar as táticas utilizadas.

Conhecer os costumes e comportamentos de determinada cultura é um dos principais elementos para uma negociação internacional ter sucesso. Se em algumas culturas desenvolver relacionamentos revela ter mais peso que um acordo ou contrato escrito, noutras as etapas de negociação devem seguir uma sequência lógica e as promessas verbalizadas não significam tanto quanto um contrato escrito (Schuster & Copeland, 1996).

O resultado de uma negociação assenta em três pontos que são variáveis e influenciados pela cultura: a característica de quem exerce a negociação; o contexto em que a negociação é realizada; e o processo da negociação em si mesmo (Jolibert, 1988).

A confiança facilita a condução da negociação, e quanto maior for o grau de confiança, mais a outra parte se predispõe a dialogar. A confiança traduz-se sobretudo através de quatro elementos: a credibilidade demonstrada (o que se diz ser compatível com o que se faz); a coerência (dizendo o que se pensa, e não o que se espera que a outra parte queira ouvir); recetividade (aceitar a outra parte e respeitar, sem julgamentos); e a clareza (abrir o jogo e não esconder detalhes). Não é conveniente os negociadores tentarem tirar vantagens dos seus interlocutores e pode trazer consequências negativas (Godinho & Macioski, 2005).

Para a concretização de todo e qualquer negócio a negociação é o principal foco. Neste projeto desenvolve-se a ideia de aliar à negociação a hospitalidade, elemento esse que pode fazer toda a diferença no sucesso da concretização de um negócio. A ideia é sustentada pela revisão da literatura e é consolidada através do desenvolvimento de um Plano de Negócios, elemento que deve estar na base de qualquer empresa, e que vem comprovar se a ideia de negócio é viável ou não.

Capítulo Quatro - Plano de Negócios

O Plano de Negócios deve ser visto como uma ferramenta estratégica a ser usada para orientar a criação de um negócio, identificar potenciais parceiros, delinear objetivos e metas e avaliar o desenvolvimento da empresa. Trata-se também de um valioso meio de captar recursos e para minimizar riscos. Revela-se importante para descrever a empresa e as projeções do empreendedor para o futuro (Greatti & Previdelli, 2004).

Faz todo o sentido planejar cuidadosamente o negócio para assegurar que se está a caminhar na direção correta. Um plano de negócios bem delineado auxilia no percurso da empresa desde o momento atual até onde se deseja chegar. Através deste plano é possível identificar metas, obstáculos e o caminho que se pretende percorrer (Simoneaux & Stroud 2011).

A elaboração do Plano de Negócios nunca está terminada pois ele deve ser revisto periodicamente, sendo que devem ir sendo feitos os ajustes necessários (Simoneaux & Stroud 2011). Atualizar um Plano de Negócios com novas informações pertinentes é estar a investir no desenvolvimento do negócio. Forma-se uma base de dados essenciais, que permite monitorizar continuamente concorrentes, clientes, fornecedores e outras forças. Por isto, o Plano de Negócios é fundamental no apoio à gestão estratégica da empresa e evita eventuais surpresas. Os empreendedores poderão assim evitar muitos insucessos ao prepararem-se para administrar os seus negócios. (Greatti & Previdelli, 2004).

Pode encontrar-se diversos tipos de Planos de Negócios, dependendo da finalidade dos mesmos e da empresa em questão. No entanto, de forma geral os pontos indispensáveis para um bom Plano de Negócios passam por ter: Sumário Executivo, Descrição da Empresa, Plano Estratégico, Plano Operacional, Plano de Marketing, Plano Financeiro e Anexos (Greatti & Previdelli, 2004).

Para Simoneaux e Stroud (2011), quando se cria um Plano de Negócios o propósito é definir o negócio, identificar os objetivos e criar um plano que seja financeiramente sustentável. Um Plano de Negócios bem feito deve incorporar um Sumário Executivo, a Descrição da Empresa, Descrição de Produtos e Serviços, Análise

de Mercado e Concorrentes, Plano Estratégico, Plano de Recursos Humanos, Plano Financeiro e Anexos.

PARTE II - METODOLOGIA

Na metodologia são descritos os procedimentos seguidos na realização da pesquisa (Gil, 2010).

A distinção mais usual entre a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa é que a quantitativa é estruturada através de números e respostas fechadas, e a pesquisa qualitativa através de palavras e questões de resposta aberta. A abordagem realizada pela pesquisa quantitativa visa testar teorias objetivas e examinar a relação existente entre variáveis. Estas variáveis podem ser analisadas através de procedimentos estatísticos. Neste caso, as teorias são testadas de forma dedutiva. Por outro lado, a abordagem realizada pela pesquisa qualitativa visa compreender qual o significado que determinados indivíduos atribuem a determinado assunto. O processo de desenvolvimento qualitativo envolve questões e procedimentos emergentes, recolhe dados no ambiente do participante, analisa os dados de forma indutiva de questões particulares para temas gerais e no final é feita a interpretação dos resultados (Creswell, 2014).

Conjugar o método quantitativo com o método qualitativo contribui para uma pesquisa em turismo mais rica. Os dois métodos podem ser apropriados em momentos diferentes da investigação em causa. Embora cada método envolva diferentes abordagens, podem ser complementares e adicionar informações no panorama geral da investigação (Marujo, 2013).

No presente projeto foram utilizadas duas metodologias. A metodologia quantitativa através da aplicação de inquéritos e do desenvolvimento de um plano financeiro e a metodologia qualitativa através da aplicação de entrevistas. O inquérito e as entrevistas perfizeram o estudo de mercado realizado. O plano financeiro permitiu realizar as projeções económico-financeiras do projeto, e seguiu o modelo FINICIA disponibilizado pelo IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

O estudo de mercado assim como o plano financeiro serão apresentados na parte seguinte, que se dedica ao Plano de Negócios. Este plano foi elaborado com o objetivo de perceber a viabilidade da criação de uma empresa especializada em concretizações de negócio através da hospitalidade.

PARTE III - PLANO DE NEGÓCIOS

Este documento revela-se essencial para todo e qualquer negócio, na medida em que permite ao empreendedor planear o negócio, delinear objetivos e estratégias e perceber se a sua ideia é de facto viável. Por outro lado, permite também aos investidores conhecerem o projeto e analisarem se faz sentido investirem capital.

A elaboração deste Plano de Negócios teve por base a fundamentação teórica realizada e a aplicação do estudo de mercado, através de questionário e entrevista.

Neste capítulo vai ser descrita a ideia de negócio, todo o planeamento necessário para tornar possível a concretização do projeto e o modelo de projeções financeiras para evidenciar a viabilidade económica da empresa. Para tal, vão ser apresentados: Sumário Executivo, Negócio, Serviços, Mercado, Planeamento Estratégico, Gestão e Controlo do Negócio, Impacto Socioeconómico e Modelo Económico-Financeiro.

Capítulo Um - Sumário Executivo

Este Plano de Negócios pretende verificar a viabilidade da criação de uma empresa especialista em orientar a concretização de negócios, de forma a suprir uma lacuna existente no mercado, nomeadamente através do uso da hospitalidade para potencializar o sucesso do fecho de negócios.

A *Business Ambassadors* será uma sociedade por quotas sediada no Porto. Irá ser uma empresa da área do turismo que auxilia a concretização de negócios através da hospitalidade, responsabilizando-se pelas viagens, alojamento, alimentação, deslocações e experiências, assim como pela preparação da realização do negócio e da criação da ligação entre a empresa e o seu potencial cliente.

Os principais clientes serão as PME (Pequenas e Médias Empresas) portuguesas, que realizem negócios com empresas estrangeiras.

Necessita de 14 colaboradores, será por isso considerada uma pequena empresa.

O capital inicial será de 1 375 000€, sendo que 10 000€ corresponde a capital próprio em que 4 900€ virá de um promotor e 5 100€ de outro promotor. O capital de risco será de 1 365 000€ e virá do segundo promotor.

Na perspetiva do projeto, o Valor Atual Líquido irá ser de 1 255 583€ e a Taxa Interna de Rentabilidade de 55,19%. O *payback* será de 2 anos e após esse período a empresa apresentará lucros.

Na perspetiva do investidor, o Valor Atual Líquido irá ser de 2 039 404€ e a Taxa Interna de Rentabilidade de 60,96%. O *payback* será de 2 anos e após esse período a empresa apresentará lucros.

Posto isto, podemos depreender que esta ideia de negócio é viável, rentável e sustentável.

Capítulo Dois – Negócio

Quando falamos de um negócio, até ao mesmo existir há uma série de processos essenciais. Tudo começa quando surge uma ideia de negócio, que irá ser promovido e implementado por alguém, que cria uma empresa. Assim sendo, irá ser apresentado como surgiu a ideia de negócio deste projeto, quem são os seus promotores, como funcionará a empresa e qual a sua missão, visão, valores e objetivos.

1 - Ideia do Negócio

Durante o Mestrado em Direção Hoteleira, frequentado por uma das promotoras, abordou-se a temática do empreendedorismo e o espírito empreendedor, o que levou a essa promotora querer ter um negócio próprio.

Dado o seu conhecimento e a sua paixão pela área da hotelaria e da hospitalidade, e ao facto de reconhecer a importância das mesmas, a promotora fez uma pesquisa e percebeu que estas nunca tinham sido aliadas à concretização de negócios de forma explícita.

Apesar de reconhecer que a hotelaria e a hospitalidade podem ter influência na concretização de negócios, verificou que esta junção ainda não foi explorada e viu aqui uma oportunidade de negócio inovador e que vem responder a uma necessidade de que o mercado ainda não tinha percebido que existia.

Assim, o projeto em questão visa orientar concretizações de negócio através da hospitalidade.

2 - Identificação dos Promotores

A concretização deste projeto conta com dois promotores – a primeira é a responsável pela criação e desenvolvimento da ideia, e o segundo é o responsável pela injeção de capital.

A primeira promotora tem 26 anos e é apaixonada pela área da hotelaria e da hospitalidade. É licenciada em Gestão e Administração Hoteleira e encontra-se a finalizar o mestrado em Direção Hoteleira, na vertente de Comercial e *Marketing*. Tem um perfil empreendedor, tendo dinamizado o Núcleo de Hotelaria, Restauração e Turismo na sua faculdade durante o decorrer da sua licenciatura, e tendo pertencido à Associação de Estudantes.

O seu percurso profissional tem 5 anos e conta com experiência em várias áreas, nomeadamente a restauração, a hotelaria e a hospitalidade. Já viveu realidades profissionais em diversos pontos da Europa, nomeadamente em Tenerife, Bélgica, Escócia e Portugal.

Demonstra ser uma pessoa bastante criativa, com boas capacidades de gestão financeira e de gestão de equipas, com experiência comprovada a nível da hospitalidade e de adaptação a novas culturas e com muita vontade de empreender e dinamizar negócios próprios.

O segundo promotor é empreendedor, detentor de várias empresas em Portugal e possui capital que deseja investir em novos negócios. Tem bastante experiência em gestão de empresas e em concretizações de negócio. Viu neste projeto uma oportunidade

de investir o seu capital e rentabilizá-lo. A sua identidade não pode ser revelada nesta fase, uma vez que o mesmo pediu anonimato.

Estes dois promotores decidiram unir as suas forças, que se complementam e fundar a empresa que irá ser descrita.

3 - Descrição da Empresa

A empresa que está na origem deste projeto é uma empresa da área do Turismo, e é especialista em orientar concretizações de negócio, através da hospitalidade.

A denominação para si escolhida é *Business Ambassadors*, que em português significa Embaixadores da Hospitalidade. Este nome foi escolhido devido ao facto de a ligação entre a empresa e as empresas clientes ser realizada através de embaixadores, que se irão responsabilizar pela orientação dos negócios.

Os negócios são inerentes às atividades das empresas e são habitualmente realizados entre duas entidades. No entanto, as empresas necessitam de estratégias para concretizar negócios de forma eficaz e maximizar o sucesso.

Apesar de as empresas se focarem nos negócios que realizam e de tentarem agradar os seus potenciais clientes, fazem-no de uma forma amadora uma vez que essa não é a sua especialização. Assim sendo, a *Business Ambassadors* é especialista em criar memórias através de boas experiências e assim conquistar os potenciais clientes.

A receita desta empresa é obtida através da prestação de serviços, recorrendo à venda de pacotes de experiências. Possui quatro pacotes, cada um com diferente custo e diferentes dimensões de experiências, dependendo do volume do negócio a concretizar.

É uma pequena empresa devido ao número de colaboradores serem 14.

O seu escritório está localizado no Porto, em Lordelo do Ouro e Massarelos.

4 - Missão, Visão, Valores e Objetivos

A missão da *Business Ambassadors* é orientar empresas portuguesas na concretização de negócios com empresas estrangeiras, com o auxílio da hospitalidade.

A sua visão é ser reconhecida por ser líder na concretização de negócios, com uma elevada taxa de sucesso, e demonstrar a importância da hospitalidade nos negócios.

Preza em valorizar um clima de confiança, respeito, compromisso, com bons relacionamentos e de liderança, sendo um exemplo para a sua equipa, os seus clientes, os seus parceiros e os seus concorrentes.

Capítulo Três - Serviços

Sendo uma empresa que produz através da prestação de serviços, importa perceber quais são os serviços prestados e como são desenvolvidos, assim como quais são os serviços concorrentes, substitutos e complementares.

1 - Descrição dos Serviços Prestados

A produção da empresa é feita através da prestação de serviços.

Conta com uma equipa comercial que estabelece a primeira relação entre a *Business Ambassadors* e as empresas. Esta equipa dá a conhecer o conceito e os serviços, promove as vendas e celebra os contratos.

Depois do vínculo estabelecido, quem prossegue com o serviço são os embaixadores. O trabalho destes é trabalhar lado a lado com as empresas e orientar a concretização dos negócios.

Em primeiro lugar, devem focar-se em conhecer a empresa e os seus serviços ou produtos. Depois, devem perceber o negócio que a empresa pretende realizar e aprender sobre os potenciais clientes. Uma vez que o embaixador vai ter um papel fundamental na realização dos negócios, é bastante importante que tenha conhecimento profundo sobre as duas empresas em questão e sobre o negócio que estas pretendem celebrar.

Assim, os embaixadores passam a ser uma extensão da empresa que os contratou e devem alinhar as estratégias necessárias para que o negócio seja realizado com sucesso.

Começam a trabalhar esta concretização de negócio antes de o potencial cliente estar em Portugal. Organizam a viagem, o alojamento, as deslocações, as atividades de lazer, gerindo tudo isto com a agenda do profissional.

Quando os potenciais clientes chegam a Portugal, o embaixador, sozinho ou com alguém da empresa, está presente para os receber. Desde o momento em que chegam que nunca mais são abandonados. O embaixador acompanha os potenciais clientes em todas as ocasiões e foca-se em conhecer o perfil do mesmo para assim adaptar o serviço e personalizar, e dar a conhecer à empresa que o contratou dados essenciais sobre o perfil do seu potencial cliente.

O embaixador compromete-se com a empresa que o contratou e alinha os seus objetivos como se a essa empresa pertencesse. Desempenha um papel fulcral para a realização do negócio e conquista os potenciais clientes promovendo a hospitalidade e proporcionando boas experiências e memórias, para que estes se sintam confortáveis e com a confiança necessária para quererem fazer parceria com a empresa que os está a receber. Estabelece os laços entre a empresa e os potenciais clientes e organiza e orienta o fecho do negócio.

2 - Serviços Concorrentes, Substitutos e Complementares

Durante a elaboração deste projeto foi feita uma análise aos serviços concorrentes. Contudo verificou-se que a empresa *Business Ambassadors* não possui concorrentes diretos. É uma ideia de negócio inovadora que vem suprir uma lacuna existente no mercado.

Atualmente existem empresas que providenciam serviços que podem ser considerados como substitutos. Por exemplo, existem agências de viagens que organizam viagens que as empresas podem comprar e dispõe inclusive de pacotes que combinam a deslocação e o alojamento. Há também empresas de *travel designers* que

organizam viagens e estadias, de forma personalizada e adequada ao tipo de cliente que as procura.

As próprias empresas, quando realizam negócios, já se preocupam em receber bem os potenciais clientes e fazem o que sabem para agradar. Podem até contratar *travel designers* que auxiliem a organização da viagem e de atividades complementares ao negócio. No entanto, tudo isto é feito de uma forma amadora, porque nem as empresas são especialistas em hospitalidade, nem os *travel designers* são especialistas em concretizações de negócios.

Assim, verifica-se uma necessidade de maximizar o sucesso das concretizações de negócio e vê-se na hospitalidade uma oportunidade de o fazer. Esta ideia é, portanto, inovadora.

Apesar de no mercado não existirem mais empresas que se dediquem exclusivamente à concretização de negócios através da hospitalidade, há empresas que desempenham serviços substitutos e por isso devem ser também encarados como concorrência.

Para a realização dos seus serviços, esta empresa precisa de recorrer a serviços complementares. Para as deslocações dos potenciais clientes, necessita de contratar uma empresa que providencie carros de luxo e motorista. Recorre também a unidades de alojamento, unidades de restauração e a empresas que dinamizem atividades turísticas. Estes são serviços complementares, que também beneficiam aumentando as suas vendas e encontram na *Business Ambassadors* uma oportunidade de expandirem e promoverem os seus próprios negócios.

Capítulo Quatro - Mercado

O mercado é considerado o meio em que a empresa vai atuar. Para perceber o comportamento do mercado é necessário elaborar um estudo que auxilie a delinear a segmentação de clientes-alvo. Deve também compreender-se qual é a dimensão deste mercado e quais são as empresas que podem ser consideradas concorrentes.

1 - Estudo de Mercado

Para a realização do estudo de mercado foi lançado um questionário à comunidade e foram realizadas 4 entrevistas a especialistas da área da hospitalidade e dos negócios.

1.1 - Inquérito

Foi lançado um questionário à comunidade com o intuito de perceber a importância dada à hospitalidade, às experiências e às memórias adquiridas em viagens, assim como perceber se se considerava importante as empresas receberem potenciais parceiros de negócio de forma hospitaleira.

O inquérito por questionário baseia-se na colocação de questões relativamente a opiniões, posições, atitudes, expectativas (ou o que o investigador achar pertinente), a um conjunto de inquiridos (Quivy & Campenhoudt, 1998).

1.1.1 - Caracterização e Procedimento

O questionário contava com três partes. Inicialmente aparecia um consentimento informado, explicando o objetivo do estudo e indicando que as respostas eram voluntárias e anónimas e que a qualquer momento do processo o inquirido poderia desistir. A segunda parte destinava-se a perceber o perfil dos inquiridos, onde estes deveriam indicar a idade e a profissão. A terceira e última parte reunia 11 perguntas de resposta fechada, com opções de Sim ou Não, para facilitar o tratamento da informação.

A seleção da amostra foi feita através da técnica de amostragem por conveniência, não probabilística e com efeito de *snowball* (Biernacki & Waldorf, 1981).

Este questionário esteve disponível desde o dia 1 de maio de 2020 até ao dia 16 de maio de 2020. Foi divulgado nas redes sociais Instagram e LinkedIn, assim como no Facebook, nomeadamente em grupos de viajantes.

Foram os inquiridos a preencher o seu próprio questionário. Isto denomina-se por administração direta (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Foram recebidos 584 questionários, sendo que 3 estavam em branco.

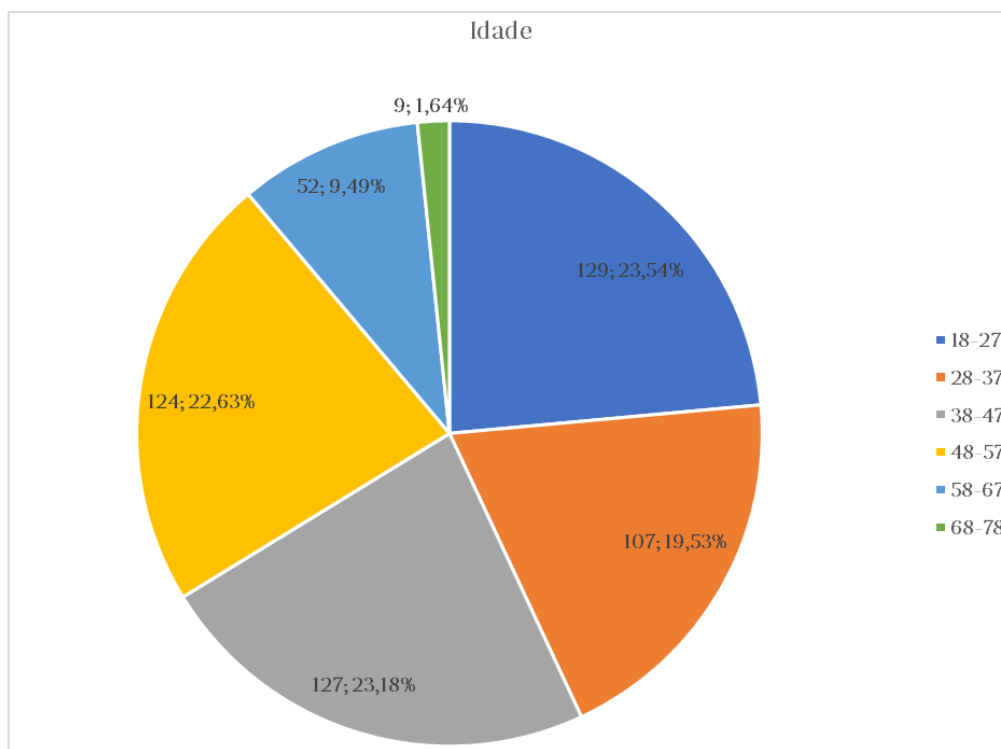
Desconsideraram-se questionários cujos inquiridos não tivessem respondido à totalidade das questões, eliminando por isso 11 inquéritos.

A primeira pergunta questionava se os inquiridos costumavam viajar. Para pertinência do estudo, foram também desconsiderados os que continham a resposta “Não”, eliminando assim mais 22.

Desta forma, foram considerados 548 questionários válidos, com resposta à totalidade das perguntas e cujos inquiridos afirmaram que costumavam viajar.

1.1.2 - Resultados Obtidos

Relativamente à idade dos inquiridos constatou-se que 129 (23,54%) encontra-se na facha etária entre 18 a 27 anos; 107 (19,53%) tem entre 28 a 37 anos; 127 (23,18%) tem entre 38 a 47 anos; 124 (22,63%) tem entre 48 a 57 anos; 52 (9,49%) tem entre 58 a 67 anos; e 9 (1,64%) tem entre 68 a 78 anos.



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 1 - Idade

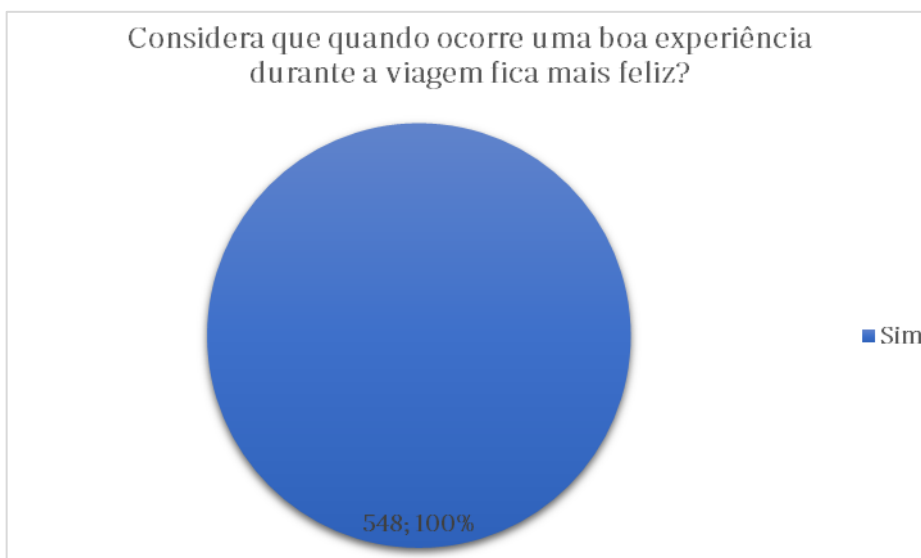
Quando questionado se os inquiridos valorizavam as experiências e memórias que criavam quando viajavam, 547 responderam que sim, sendo que apenas 1 considerou que não.



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 2 - Valorização de Experiências e Memórias

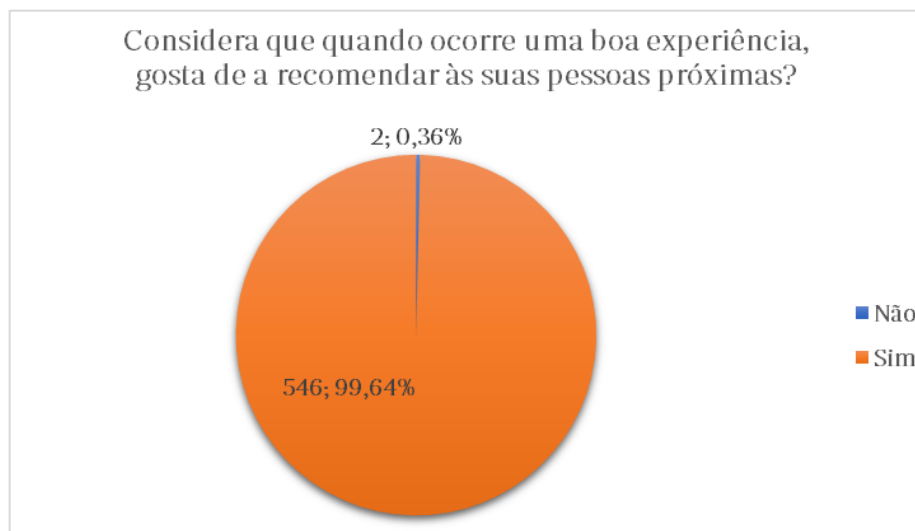
De seguida, perguntou-se se consideravam que quando ocorria uma boa experiência durante a viagem ficavam mais felizes, e a resposta foi unânime: os 548 (100%) responderam que sim.



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 3 - Boas Experiências e Felicidade

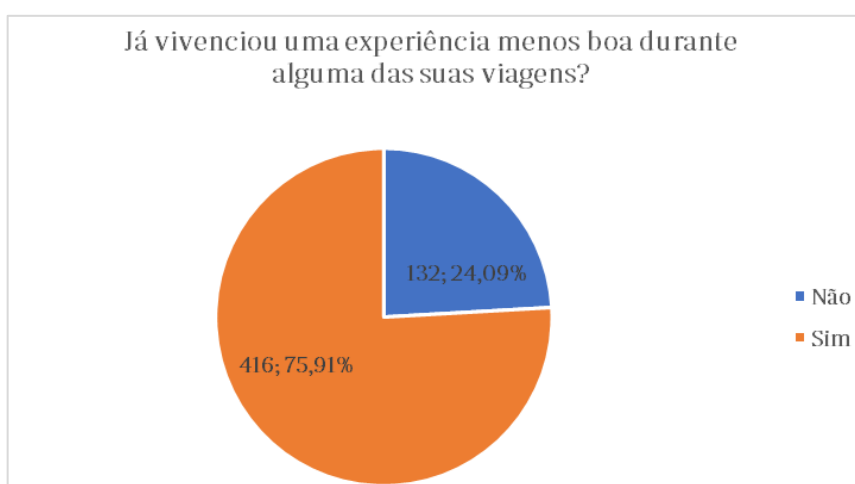
Foi questionado também se consideravam que quando ocorria uma boa experiência, gostavam de recomendar às pessoas próximas. Dos 548 inquiridos, 546 (99,64%) responderam afirmativamente, e 2 (0,36%) responderam negativamente.



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 4 - Recomendação de Boas Experiências

A pergunta seguinte questionava se já tinham vivido uma experiência menos boa durante alguma das viagens realizadas. A esta questão, 416 (75,91%) responderam que sim, e 132 (24,09%) responderam que não.

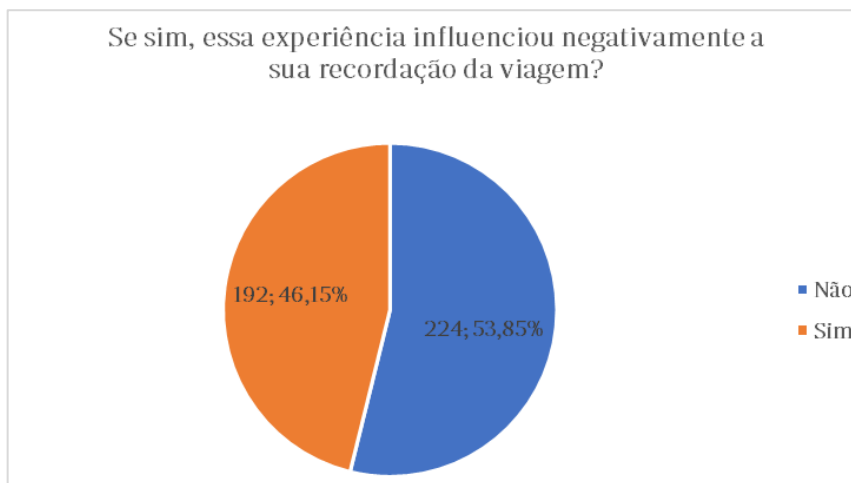


Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 5 - Experiências Menos Boas

Aos 416 inquiridos que afirmaram já ter vivenciado uma experiência menos boa durante alguma das suas viagens, perguntou-se se essa experiência influenciou de forma negativa a sua recordação da viagem.

Constatou-se que apenas 192 (46,15%) responderam que sim, enquanto 224 (53,85%) consideraram que a experiência menos boa vivenciada em viagem não influenciou negativamente a sua recordação da mesma.



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 6 - Impacto das Experiências Menos Boas

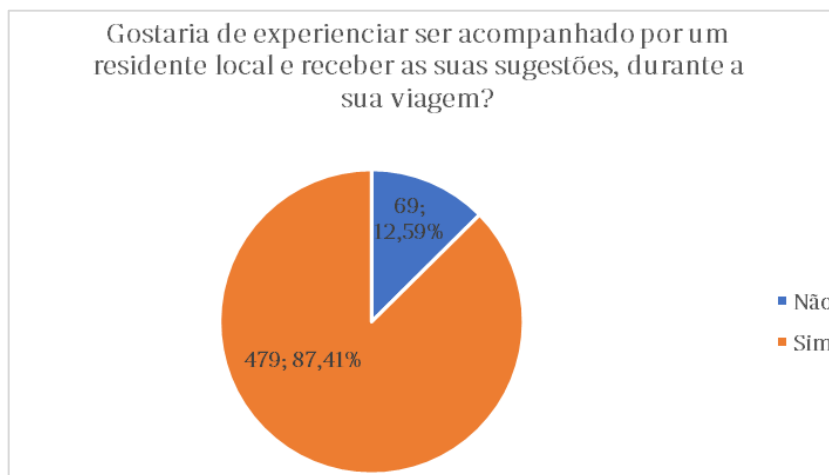
Colocou-se a questão aos 548 inquiridos se consideravam que a hospitalidade de um residente local afetava positivamente a experiência. Obteve-se a resposta “Sim” de 531 (96,90%) questionários, e a resposta “Não” a 17 (3,10%).



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 7 - Hospitalidade de um Residente Local

Quando questionados se gostariam de experienciar ser acompanhado por um residente local e receber as suas sugestões durante uma viagem, 479 (87,41%) consideraram que sim, e 69 (12,59%) consideraram que não.

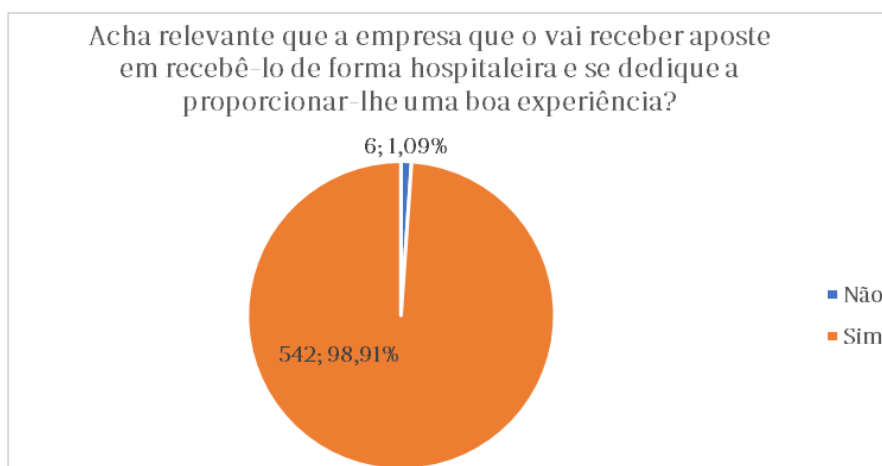


Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 8 - Viajar Acompanhado de um Residente Local

Depois colocou-se um caso hipotético com duas questões.

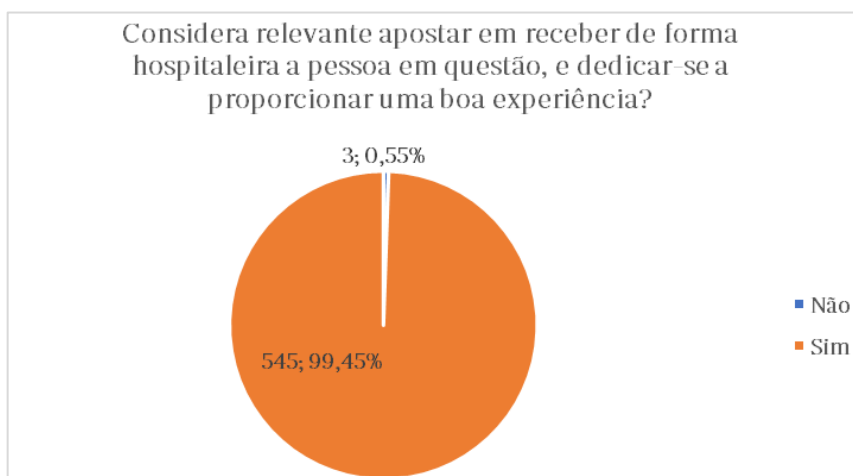
Na primeira questão, pretendia-se que os inquiridos imaginassem que eram empresários e que teriam de viajar para outro país para conhecer o produto e/ ou serviço de outra empresa, que deseja fechar um negócio. Posto isso, perguntou-se se achavam relevante que a empresa que os fosse receber apostasse em fazê-lo de forma hospitaleira e se dedicasse a proporcionar-lhes uma boa experiência. Dos inquiridos, 542 (98,91%) responderam que sim e apenas 6 (1,09%) responderam que não.



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 9 - Hospitalidade em Negócios I

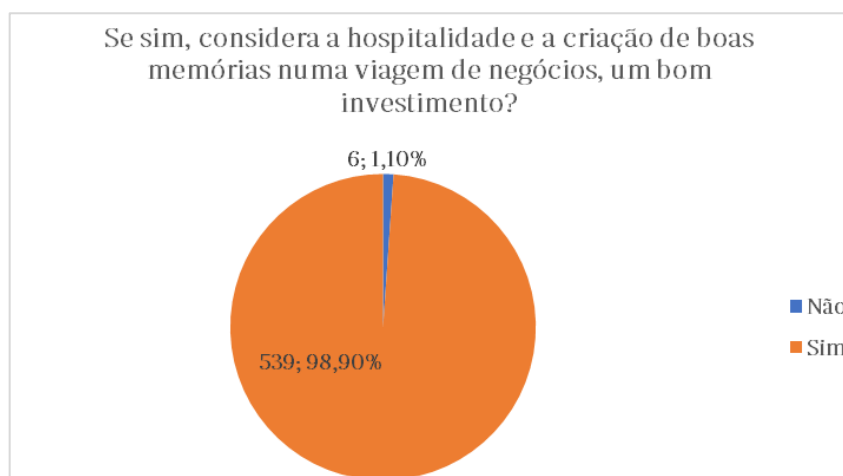
Para dar resposta à segunda questão, os inquiridos também deveriam imaginar que eram empresários, mas desta vez seriam eles a receber no seu país o representante de uma empresa com a qual queriam fechar um negócio. Assim, a pergunta era se consideravam relevante receber essa pessoa de forma hospitaleira e dedicarem-se a proporcionar-lhe uma boa experiência. As respostas obtidas foram maioritariamente “Sim” com 545 (99,45%) respostas. Ainda assim, 3 (0,55%) responderam que não.



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 10 - Hospitalidade em Negócios II

Por fim, às 545 pessoas que responderam que sim, colocou-se uma última questão que pretendia saber se consideravam a hospitalidade e a criação de boas memórias numa viagem de negócios um bom investimento. A esta pergunta 539 (98,90%) responderam afirmativamente, e 6 (1,10%) responderam negativamente.



Fonte: Elaboração Própria.

Gráfico 11 - Investir em Hospitalidade para Negócios

Através da análise das respostas a este inquérito podemos depreender que de uma forma geral, a amostra escolhida valoriza as experiências, as memórias que cria, a hospitalidade e considera que aliar estes fatores a uma viagem de negócios é um bom investimento.

1.2 - Entrevistas

Para complementar o estudo quantitativo, foi feito um estudo qualitativo.

Enquanto a revisão da literatura permite adquirir conhecimentos que servem de mote para o estudo, as entrevistas exploratórias permitem descobrir aspetos e detalhes que vão aumentar a dimensão de conhecimento das leituras realizadas. Pode então dizer-se que as entrevistas exploratórias complementam e enriquecem a revisão da literatura (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Foram realizadas entrevistas a profissionais cuja experiência permitisse ter conhecimento na área da hospitalidade, serviço ao cliente e turismo de negócios. Foi escolhido um painel de entrevistados que dominasse os temas em questão devido à posição que ocupa e às responsabilidades que tem, e que pudesse contribuir com informações pertinentes para o desenvolvimento da ideia de negócio.

Ao longo da realização de uma entrevista é recomendado o entrevistador tomar em conta certos aspetos como fazer o mínimo de perguntas possível, intervir de forma aberta, abster-se de se implicar a nível pessoal no conteúdo, garantir ambiente adequado e efetuar a gravação das entrevistas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

1.2.1 - Caracterização e Procedimento

As entrevistas foram realizadas durante os meses de maio e junho de 2020, período esse em que em Portugal os cidadãos seguiam as recomendações de distanciamento social devido ao COVID-19. Desta forma, as entrevistas foram realizadas via plataforma “Zoom”, para zelar pela segurança e saúde de todos os intervenientes.

Optou-se por efetuar entrevistas semiestruturadas, uma vez que estas permitem os entrevistados falarem abertamente, mas sem se dispersarem demasiado sobre os temas pois têm um fio condutor.

Os profissionais escolhidos foram contactados via telefónica e/ou via email. Foi-lhes explicado o objetivo da investigação e o quão importante e pertinente seria a sua participação. Garantiu-se também total confidencialidade da identidade.

Este estudo qualitativo contou com a participação de 4 profissionais, gerando 4 entrevistas adequadas à investigação.

O painel de entrevistados constituiu-se por um profissional que já realizou viagens de negócios enquanto potencial cliente, um profissional que já recebeu potenciais clientes para a realização de um negócio, um profissional que criou uma empresa de *tours e transfers* privados e o seu trabalho é criar experiências e memórias, nomeadamente a turistas de negócios, e um profissional que comanda o departamento de Relações Públicas de um hotel e por isso lida com a hospitalidade e com turistas de negócios.

Quadro 1 - Caracterização das Entrevistas

Pertinência	Designação	Data	Duração
Realização de Viagens de Negócios	E1	01/05/2020	42 min.
Receção de Potenciais Clientes	E2	05/05/2020	24 min.
Realização de Serviços de <i>Tours e Transfers</i>	E3	10/06/2020	26 min.
Gestão da Relação com os Clientes	E4	24/06/2020	32 min.

Fonte: Elaboração Própria.

Deve salientar-se que embora todas entrevistas tenham contribuído para o mesmo fim, foi elaborado um guião diferente para cada entrevistado, adequado aos seus conhecimentos e experiência.

1.2.2 - Resultados Obtidos

Através da aplicação das entrevistas pretendia-se saber o que os entrevistados entendiam por hospitalidade e o que promovia um serviço hospitaleiro, se consideravam importante aliar a hospitalidade à concretização de negócios e conseqüentemente, perceber se achavam um bom investimento.

Primeiramente revelaram que um bom atendimento, simpatia e cortesia eram fundamentais para a satisfação dos clientes (E1/E3).

Com os nossos clientes, temos de estar sempre de coração aberto e sorriso nos lábios. (Entrevistado 1)

De forma unânime, destacaram também a confiança e a credibilidade como fatores chave de sucesso para ter um cliente agradado, promover a fidelização e criar um ambiente propício à realização de negócios (E1/E2/E3/E4).

Quando se fala em receber bem o nosso cliente, (...) tenho de mostrar que estou envolvido numa equipa. O cliente tem de perceber que a empresa ou organização a quem ele vai comprar é credível, de confiança e essencialmente não o pretende enganar. (Entrevistado 2)

As práticas de segurança também foram distinguidas como algo a ter em conta (E2/E3).

A hospitalidade é receberem-me, eu sentir-me seguro em absoluto, perceber que de facto as práticas desses países são práticas seguras – e estou a falar de todas as práticas: sanitárias e de segurança – e que seja alguém de confiança. (Entrevistado 2)

Apontaram também a importância de receber bem os clientes (E1/E2/E3) assim como a importância de causar uma boa primeira impressão (E2/E3).

Quando eu vou realizar um negócio (...) tento receber o melhor possível e quando vou ao exterior também espero ser recebido o melhor possível. A primeira impressão conta muito, em absoluto. E sempre uma impressão de confiança. (Entrevistado 2)

A particularidade da hospitalidade portuguesa teve lugar de destaque, como sendo de uma qualidade elevada (E2/E3).

A hospitalidade portuguesa é ímpar. Um país como Portugal, neste momento está nas bocas do mundo por várias razões, com características de turismo que devem ser aproveitadas (e o são), que não há noutros países (...) Neste nível de hospitalidade acho que nós damos lições, somos líderes, pelo menos pela minha experiência. (Entrevistado 2)

A hospitalidade é extremamente importante. E acho que isso nos está no sangue, no sangue dos Portugueses, a arte de bem receber. E o turismo tem evoluído, as pessoas sentem-se acolhidas cá. (Entrevistado 3)

Outro ponto focado foi a pertinência de conhecer bem o cliente e de adaptar o serviço de forma que o agrade o mais possível (E3/E4).

É preciso saber ler muito bem as pessoas. Enquanto se acompanha o cliente vamos retendo o maior número de informação possível e perceber como se pode surpreender e agradar. Esta é a melhor fidelização possível. (Entrevistado 3)

A ideia de conhecer bem o cliente (...) é muito importante para conseguirmos ter algum fruto e conhecer o que está a nossa frente. Se não conhecermos bem um produto, um serviço, uma pessoa não vamos conseguir ter uma taxa de sucesso naquilo que nos comprometemos a fazer. (Entrevistado 4)

Os entrevistados revelaram que através do conhecimento do cliente era possível passar para a personalização do serviço, característica diferenciadora (E3/E4).

Uma unidade que consiga uma personalização, tem uma taxa de sucesso muito favorável. As empresas angariam clientes, mas também querem fidelizá-los. E é muito importante perceber como se fideliza um cliente. A personalização existe, a hospitalidade existe, mas é para ser bem feita. (Entrevistado 4)

A antecipação de necessidades tem um papel fulcral na experiência do cliente e na impressão com que este fica (E3/E4).

Antecipação de necessidades é o ponto chave de qualquer estabelecimento. (Entrevistado 3)

E é muito importante antecipar as necessidades do cliente (...) Quanto mais soubermos do cliente, maior é a taxa de sucesso. (Entrevistado 4)

Realçaram também a importância de adequar o serviço prestado às diferentes culturas, uma vez que cada cultura tem os seus costumes e atitudes aceites (E3/E4).

Há muita variedade de culturas a visitar o nosso país. Temos de ser quase camaleões e de nos adaptar a todas as culturas e moldar o serviço. (...) É importante saber os comportamentos e atitudes aceites ou não nas diversas culturas e toda a gente que trabalha no turismo deve ter isso em conta. (Entrevistado 3)

É sabido que não temos todos a mesma cultura, mas isso não é uma desvantagem para que a hospitalidade seja mais ou menos bem conseguida. É uma questão de adaptação. (Entrevistado 4)

O Entrevistado 3 (E3) e o Entrevistado 4 (E4) salientaram também a importância de proporcionar boas experiências aos seus clientes, que se traduzam em memórias positivas.

Para fidelizar um cliente o resumo da experiência tem de ser memorável. (Entrevistado 3)

Estamos aqui a fazer da experiência dos clientes, experiências memoráveis. As experiências deixam marcas, e é muito importante que estas marcas sejam associadas a memórias positivas. (Entrevistado 4)

Outro tópico abordado foram as atividades de lazer complementares ao alojamento e à restauração, que foram consideradas bastante pertinentes para a satisfação do turista de negócios (E1/E3/E4).

Pode fazer a diferença organizar atividades complementares ao negócio em si (...) fortalece relações entre cliente e empresa. Nestes casos, estar alguém da empresa presente é muito positivo. (Entrevistado 3)

Abordaram também a questão do conhecimento do produto que está a ser negociado, referindo que o conhecimento sobre o que se está a negociar é fundamental (E2/E3).

Uma das principais características para um fecho de negócios é a questão do conhecimento do mesmo. Uma vez na Grécia experienciei uma empresa especialista no bem receber, eram profissionais da hospitalidade, mas não sabiam muito do produto (na altura pratos). E foi aí que me apercebi da importância de conhecer bem o produto e da confiança, saber pormenores sobre com que vou lidar é muito importante. (Entrevistado 2)

Por fim, todos os entrevistados realçaram que achavam pertinente investir na hospitalidade para auxiliar a concretização de negócios, e indicaram que todas as empresas o deveriam fazer (E1/E2/E3/E4).

É um excelente investimento contratar uma empresa perita em hospitalidade para auxiliar a concretização de negócios. É relevante e deveria estar no orçamento do negócio uma percentagem na margem, que fosse para esta hospitalidade. (Entrevistado 2)

As empresas portuguesas devem investir na hospitalidade e em receber bem os seus clientes. Numa hospitalidade mais séria, mais comprometida e com uma equipa que trabalhe nesse sentido. Uma empresa que seja hospitaleira consegue taxas de sucesso maiores. (Entrevistado 4)

Abaixo pode ser verificado o quadro que contém as categorias e tópicos identificados na análise das entrevistas realizadas.

Quadro 2 - Categorização das Entrevistas

Categorias	Entrevistas
Bom atendimento, Simpatia e Cortesia	E1; E3;
Confiança e Credibilidade	E1; E2; E3; E4
Segurança	E2; E3
Receber Bem os Clientes	E1; E2; E3
Importância da Primeira Impressão	E2; E3
Hospitalidade Portuguesa	E2; E3
Conhecer o Cliente	E3; E4
Personalização dos Serviços	E3; E4
Antecipação de Necessidades	E3; E4
Adaptação do Serviço às Diferentes Culturas	E3; E4
Criação de Memórias	E3; E4
Atividades Complementares para Adicionar Valor	E1; E3; E4
Conhecimento do Produto e do Negócio	E2; E3
Investir na Hospitalidade para Auxiliar a Concretização de Negócios	E1; E2; E3; E4

Fonte: Elaboração Própria.

Através da análise das entrevistas podemos perceber que os entrevistados atribuem importância à hospitalidade no que se refere ao serviço ao cliente. Salientaram que fatores como bom atendimento, simpatia, cortesia, confiança, credibilidade, segurança, boa recepção aos clientes, boa primeira impressão, hospitalidade portuguesa, conhecimento do cliente, personalização de serviço, antecipação de necessidades e criação de memórias eram cruciais para promover a satisfação dos clientes e se destacarem das restantes empresas.

Referiram que a dinamização de atividades de lazer era importante para agradar o turista de negócios e um potencial cliente, pois aproximava a ligação entre cliente e empresa.

Para a concretização de negócios, destacaram o conhecimento do negócio em si como sendo fundamental para transparecer confiança ao potencial cliente e o deixar satisfeito.

Por fim, ao referirem ser um bom investimento para as empresas apostarem na hospitalidade para auxiliar a concretização dos seus negócios, os entrevistados suportaram a ideia inovadora de negócio que está a ser desenvolvida.

2 - Segmentação e Perfil dos Clientes-Alvo

Após a realização do estudo de mercado, que evidenciou a viabilidade de seguir com a concretização do projeto, é possível definir então a segmentação e o perfil dos clientes-alvo.

A segmentação de mercado define qual é o nicho de mercado que será potencialmente cliente da empresa.

Assim, os clientes-alvo da *Business Ambassadors* são PME (Pequenas e Médias Empresas) portuguesas.

Pode ser encontrado no Diário da República Online¹ o Decreto-lei nº372/2007, de 6 de novembro, que advoga que pode entender-se por PME uma empresa que empregue menos de 250 pessoas e que o seu volume de negócios anual não exceda os 50 milhões de euros, ou que o seu balanço total anual não exceda os 43 milhões de euros. Dentro da categoria de PME encontra-se as pequenas empresas, que podem ser definidas por empregar menos de 50 pessoas e que o seu volume de negócios anual ou o seu balanço total anual não exceda os 10 milhões de euros. Encontra-se também a categoria

¹ <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/372/2007/11/06/p/dre/pt/html>

de microempresas, que se caracterizam por empregar menos de 10 pessoas e que o seu volume de negócios anual ou balanço total anual não exceda os 2 milhões de euros.

Dentro desta categoria, o foco será as pequenas e médias empresas, que são as empresas que apresentam um volume de negócios que justifique investimento numa empresa especialista em auxiliar concretizações de negócio.

Deve salientar-se que todas as pequenas e médias empresas estão incluídas, independentemente da sua área de atuação, pois o processo de negociação é inerente a todo o tipo de empresas.

3 - Dimensão do Mercado

Uma vez definida a segmentação e o perfil dos clientes-alvo, podemos analisar a dimensão do mercado.

O principal foco são pequenas e médias empresas portuguesas, abrangendo por isso o mercado nacional.

Segundo a última atualização do INE, disponível no PORDATA², realizada em fevereiro de 2020, existem em Portugal 42 581 pequenas empresas e 6 961 médias empresas, totalizando um mercado de 49 542 empresas.

4 - Empresas Concorrentes

As empresas concorrentes são merecedoras de estudo e pesquisa, pois é através do conhecimento que se tem delas que uma empresa se pode posicionar e ajustar no mercado.

Quando realizada uma pesquisa sobre as empresas concorrentes, foi possível perceber que em Portugal não há nenhuma que se dedique exclusivamente à orientação de concretizações de negócios através da hospitalidade.

² <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>

Contudo, foram encontradas empresas que prestam um serviço que pode ser substituto e por isso devem ser encaradas como concorrência.

Pode ser considerada concorrência da *Business Ambassadors* as agências de viagens e as empresas de *travel designers*.

As agências de viagens vendem pacotes de experiências, que habitualmente combinam a deslocação e o alojamento. Assim, as empresas podem recorrer a esses pacotes para providenciar aos seus potenciais clientes.

Os *travel designers* são consultores de viagens, que desenham a viagem à medida do cliente, tratando da deslocação, alojamento e de experiências. As empresas podem também recorrer a este tipo de serviços para os seus potenciais clientes.

No quadro abaixo segue algumas empresas que são consideradas concorrentes.

Quadro 3 - Empresas Concorrentes

Agências de Viagens	<i>Travel Designers</i>
Abreu	Longitude9
Top Atlântico	Onvicta
GeoStar	PureTravel
Edreams	Portugueseaways
Traventia	Portugalbutraveltailors
Bestravel	Allways
Logitravel	TravelStore

Fonte: Elaboração Própria.

Apesar de as empresas supramencionadas apresentarem serviços substitutos, verifica-se uma vantagem competitiva nesta ideia de negócios, que é aliar a hospitalidade e a criação de experiências e memórias à concretização de negócios. Este fator vem acrescentar valor e diferenciar-se.

Contudo, para a empresa sobressair e prosperar, é essencial realizar um planeamento estratégico.

Capítulo Cinco - Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico é fundamental para a criação e gestão de uma empresa. É necessário delinear as estratégias a aplicar, mesmo antes de a empresa existir, e continuar a aplicar para que prospere no futuro.

Primeiramente irá ser realizada uma análise ao meio envolvente, nomeadamente uma análise *SWOT*.

Após a análise do meio envolvente será então delineada a estratégia de *marketing*, recorrendo ao *Marketing Mix*.

1 - Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para o planeamento estratégico, que consiste em avaliar o ambiente interno e externo de uma empresa ou projeto, observando as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças. O nome SWOT é um acrónimo em inglês, e significa *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*.

Apesar de a presente análise SWOT estar a ser realizada no início, durante o processo de criação da empresa, esta deve ser atualizada no decorrer do tempo.

Pode encontrar-se no quadro abaixo a análise realizada à empresa *Business Ambassadors*.

Quadro 4 - Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Ideia de negócio inovadora - Boa capacidade de gestão dos promotores - Excelente localização - Experiência na área de hotelaria e turismo - Equipa profissional - Serviço através da venda de pacotes 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nova no mercado e por isso ainda não é conhecida - Demora de divulgação de marketing
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Epidemias levam os clientes a privilegiar serviços de confiança e com segurança - Importância dada ao sucesso das negociações - Valorização das memórias e experiências 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de quarentena - Redução do número de voos internacionais. - Conjuntura económico-financeira

Fonte: Elaboração Própria.

2 - Estratégias de *Marketing*

A estratégia de *marketing* que irá ser delineada segue a base do conceito do *Marketing Mix*, que reúne um conjunto de variáveis chamadas 7 P's do *Marketing*. Será analisado o Produto (*Product*), o Preço (*Price*), os Canais de Distribuição (*Place*), Comunicação (*Promotion*), os Recursos Humanos (*People*), Processos (*Process*) e a Localização das Instalações (*Physical Environment*).

Abaixo pode encontrar-se o quadro que contém a análise de *marketing mix*.

Quadro 5 - Análise de *Marketing-Mix*

	Descrição
Produto	A empresa produz através da prestação de serviços. Pode encontrar-se no capítulo três do Plano de Negócios a descrição dos serviços prestados.
Preço	A estratégia de preço foi definida através da aplicação de quatro pacotes de diferente custo, que dependem do volume de negócio a ser realizado. Pacote 1 - Volume de Negócio > 500 000€ e <1 000 000€ → Custo: 50 000€ Pacote 2- Volume de Negócio >1 000 000€ e <2 000 000€ → Custo: 100 000€ Pacote 3 - Volume de Negócio >2 000 000€ e <5 000 000€ → Custo: 200 000€ Pacote 4 - Volume de Negócio >5 000 000€ → Custo: 500 000€ Estes pacotes incluem para além do serviço, uma semana de alojamento, deslocação, alimentação, experiências e atividades a serem realizadas pelos potenciais clientes.
Canais de Distribuição	O escritório da empresa é localizado no Porto, e conta com salas de reunião preparadas para receber as empresas clientes, havendo por isso uma distribuição direta. Também é possível haver contacto com as empresas através do <i>website</i> oficial da <i>Business Ambassadors</i> .
Comunicação	A comunicação é realizada através de publicidade, promoção de vendas, <i>marketing</i> direto, participação em feiras, e divulgação no <i>website</i> da empresa.
Recursos Humanos	A nível de recursos humanos necessita de 14 colaboradores, como tal caracteriza-se por ser uma pequena empresa. Necessita de: <ul style="list-style-type: none"> • um diretor, que oriente a equipa e faça a gestão da empresa; • um administrativo financeiro que faça a gestão contabilística e de finanças; • um administrativo Comercial e de <i>Marketing</i>, que impulse as estratégias de <i>marketing</i> e promova as vendas fechando contratos com as empresas; • dez embaixadores de negócios que depois dos vínculos estabelecidos com as empresas trabalhem par a par com as mesmas; • um colaborador polivalente que auxilie todo o processo administrativo e de logística.
Processos	Quando as empresas compram o serviço à <i>Business Ambassadors</i> , passam a ser acompanhadas por um embaixador, que vai passar a ser uma extensão de elas mesmas durante todo o processo da concretização do negócio. O embaixador trabalha lado a lado com as empresas para conhecer os seus produtos e serviços, os potenciais clientes e que negócio se espera ser realizado. Depois, encarrega-se de preparar toda a agenda dos potenciais clientes e tudo o que seja inerente à sua vinda e estadia em Portugal. Recebe os potenciais clientes, observa o seu perfil, proporciona-lhes experiências memoráveis, e orienta a concretização do negócio sem nunca os abandonar.
Localização das Instalações	O escritório localiza-se em Lordelo do Ouro e Massarelos, no Porto. É um escritório com 440m ² de área total, sendo que tem 243m ² de área útil. Tem 5 gabinetes que servem de salas de projetos e salas de reuniões, três casas de banho, cozinha para uso dos colaboradores e sala de convívio. Possui também um terraço privado com 200m ² com um anexo pré-fabricado de 90m ² , e uma garagem com espaço para dois carros. Tem uma localização privilegiada pois encontra-se a 15 minutos do aeroporto, a 5 minutos do centro do Porto e tem bons acessos a nível de autoestradas e de transportes públicos. Permite também estar bastante perto de diversas empresas da cidade.

Fonte: Elaboração Própria.

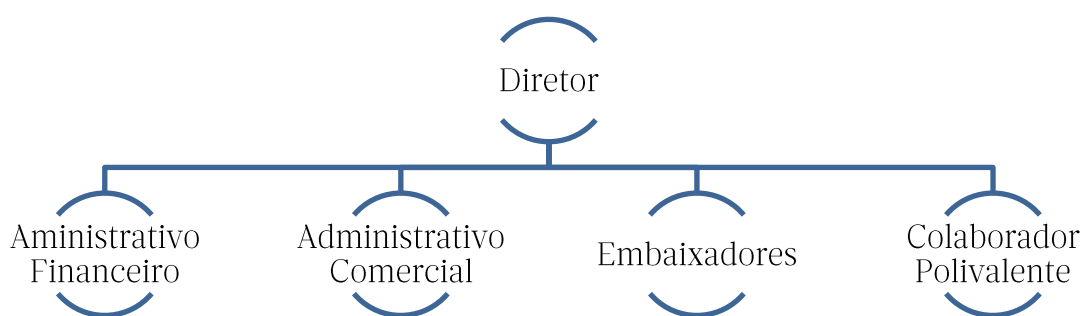
Capítulo Seis - Gestão e Controlo do Negócio

Depois de delineado o planeamento estratégico da empresa, importa perceber como é feita a gestão e controlo do negócio.

A empresa conta com 14 colaboradores, com funções distintas, mas essenciais à sua maneira para que todo o processo flua da melhor forma.

Abaixo pode encontrar-se o organograma da empresa para que se possa entender como funciona a estrutura organizacional.

Figura 1 - Estrutura Organizacional



Fonte: Elaboração Própria.

Apesar de o diretor ser a entidade superior, a sua gestão passa por delegar responsabilidades aos departamentos para que estes também possam participar na gestão do negócio, contribuindo para o bem geral da empresa e sentindo-se integrados.

O administrativo financeiro reúne os relatórios de contas, controla os gastos e custos, verifica as receitas e responsabiliza-se pela comunicação com os serviços contabilísticos contratados.

O administrativo comercial, faz a gestão dos clientes e das vendas, gere a base de dados, responsabiliza-se pelos contratos e pela promoção de vendas.

Os embaixadores gerem a nível individual os negócios a serem fechados pelos clientes, responsabilizam-se por definir todas as questões inerentes a estas concretizações de negócio e pelas atividades realizadas.

O colaborador polivalente gere a logística do escritório e dos equipamentos e responsabiliza-se pela subcontratação de serviços inerentes à atividade, como por exemplo de limpeza.

Toda a equipa trabalha em sincronia e em constante comunicação, com o mesmo objetivo de desenvolver uma empresa de sucesso.

São prestados relatórios mensais ao diretor, para que este possa perceber o resultado económico do mês, as vendas e contratos celebrados e as orientações de negócio realizadas.

Devem ser estabelecidos objetivos e metas e partilhados com a equipa.

É essencial a realização de um *briefing* diário, pela manhã, onde a equipa partilhe o ponto de situação das suas tarefas. Todas as semanas existe também uma reunião com toda a equipa, para alinhar estratégias e trocar ideias.

Capítulo Sete - Impacto Socioeconómico

A nível socioeconómico, a criação desta empresa revela ter um impacto positivo.

Em primeiro lugar, permite arrecadar os seguintes impostos: Segurança Social e IRS fruto da criação de 14 novos postos de trabalho; IRC originado pelos lucros da empresa; e IVA obtido pela elevada margem de comercialização dos serviços.

Esta empresa permite também promover Portugal como destino turístico. Uma vez que proporciona boas experiências e memórias aos potenciais clientes das empresas portuguesas, permite que esses representantes conheçam o nosso país e cultura e que fiquem agradados. Este fator é uma ótima promoção do país pois estas pessoas podem recomendar aos seus amigos e conhecidos e até mesmo voltar, mas em contexto de lazer.

Por fim, a criação desta empresa também gera negócio aos parceiros, nomeadamente a serviços de alojamento, como por exemplo hotéis, serviços de restauração, serviços de aluguer de viaturas e empresas de experiências turísticas.

Capítulo Oito - Modelo Económico-Financeiro

O modelo económico-financeiro do Plano de Negócios permite fazer a avaliação económico-financeira do projeto e desta forma verificar a sua viabilidade.

Foi utilizado o modelo FINICIA, disponibilizado pelo IAPMEI, a Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. Assim, neste ponto serão apresentados e avaliados os aspetos económico-financeiros, referenciando as seguintes questões: Pressupostos, Volume de Negócios, Custo das Matérias Consumidas (Gastos Diretos com as Prestações de Serviços), Fornecimentos e Serviços Externos, Gastos com Pessoal, Investimento, Fundo de Maneio, Financiamento, Demonstração de Resultados, *Cash-Flow*, Plano Financeiro, Ponto Crítico, Balanço, Principais Indicadores, Avaliação do Projeto e Análise da Sensibilidade.

1 - Pressupostos

Segundo o guia explicativo de como elaborar um Plano de Negócios, disponibilizado pelo IAPMEI (2016), neste ponto são indicados os pressupostos base e as regras previsionais que irão vigorar, como por exemplo taxas de crescimento estimadas, taxas de juro e de atualização, prazo médio de pagamentos, entre outros.

Os pressupostos utilizados como base à projeção financeira deste projeto estão descritos na tabela abaixo.

Tabela 1 - Pressupostos Gerais

Pressupostos Gerais	
Ano Inicial do Projeto (Ano 0)	2020
Prazo Médio de Recebimento (Dias)	5
Prazo Médio de Pagamento (Dias)	15
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - Entidade - Órgãos Sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - Entidade - Colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - Pessoal - Órgãos sociais	11%
Taxa de Segurança Social - Pessoal - Colaboradores	11%
Taxa Média de IRS	16%
Taxa de IRC	25%
Taxa de Juro de Ativos sem Risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de Risco de Mercado = $(R_m - R_f)$ ou p^0	15%
Beta U de Empresas de Referência	100%

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

Os pressupostos acima indicados irão vigorar desde o ano 2020, ano 0 do projeto, até ao ano 2025. Apesar de o investimento ser feito no ano de 2020, a atividade só iniciará no ano 2021.

Foi definido como prazo médio de recebimento 5 dias, no entanto, os clientes pagarão preferencialmente a pronto. O prazo médio de pagamento é de 15 dias.

A taxa de IVA considerada é de 23% dado que é a taxa a que vigora no ano 2020.

Relativamente às taxas de Segurança Social e de IRS, estas são impostas à empresa por lei. Assim sendo, no que respeita às taxas de segurança social de órgão sociais e de colaboradores, o encargo patronal é de 23,75% e a retenção individual é de 11%. A taxa média de IRS foi calculada com base na tabela salarial apresentada para os colaboradores da empresa e é de 16%.

A taxa de IRC é de 25% e foi calculada com base no valor em vigor de 21%, acrescendo 1,50% para a Derrama Municipal e 2,50% para a Tributação Autónoma.

Na tabela dos pressupostos não foram consideradas taxas de aplicação financeira uma vez que atualmente os bancos não oferecem remuneração para os depósitos a prazo.

Segundo o manual de criação do plano de negócios da ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários), o prémio de risco deve ser tanto maior quanto o risco detetado e tem em conta a relação entre o grau de risco e o grau de rentabilidade do projeto. Este representa um acréscimo ao custo médio ponderado do capital e pretende refletir qual o grau de risco detetado na análise estratégica do projeto (ANJE, 2017). Desta forma, foi definido um prémio de risco de 15% e uma taxa de juros ativos sem risco de 0,25%.

O Beta U, que representa o risco sistemático da empresa tendo em conta empresas de referência, não se aplica neste caso uma vez que a *Business Ambassadors* apresenta um modelo de negócio ainda não existente no setor. Assim sendo, por indicações do modelo FINICIA, considerou-se o valor de 100%.

2 - Volume de Negócios

O volume de negócios pode também ser chamado de previsão de vendas e trata-se do principal objetivo da empresa e a razão desta existir, segundo o guia explicativo de como elaborar um plano de negócios (IAPMEI, 2016). Segundo este mesmo guia, o quadro que indica as projeções do volume de negócios é dos mais importantes, mas ao mesmo tempo dos mais difíceis de preencher. Os valores indicados são baseados em estimativas e, portanto, surge dificuldade em serem gerados.

Para o presente projeto foram estipulados preços constantes, para maior facilidade de compreensão.

A empresa dispõe de 4 pacotes de serviços cujo preço é variável, dependendo do volume de negócio a ser realizado pelos clientes. Estes pacotes, para além do serviço, incluem uma semana de alojamento, deslocação, alimentação, experiências e atividades a serem realizadas pelos potenciais clientes e estão preparados para serem usufruídos por 4 pessoas.

O Pacote 1 tem um preço unitário de 50 000€ e destina-se às concretizações de negócio cujo volume de negócios seja desde 500 000€ até 1 000 000€.

O Pacote 2 tem um preço unitário de 100 000€ e destina-se às concretizações de negócio cujo volume de negócios seja desde 1 000 000€ até 2 000 000€.

O Pacote 3 tem um preço unitário de 200 000€ e destina-se às concretizações de negócio cujo volume de negócios seja desde 2 000 000€ até 5 000 000€.

O Pacote 4 tem um preço unitário de 500 000€ e destina-se às concretizações de negócio cujo volume de negócios seja superior a 5 000 000€.

Estima-se que no primeiro ano de atividade a empresa consiga atingir um volume de negócios de 16 912 500€. Isto significa que conta com 55 clientes anualmente para o Pacote 1 obtendo 2 750 000€, 33 clientes anualmente para o Pacote 2 obtendo 3 300 000€, 11 clientes anualmente para o Pacote 3 obtendo 2 200 000€, assim como 11 clientes anualmente para o Pacote 4 obtendo 5 500 000€.

Para prever o número de clientes anual do Pacote 1, destacou-se 5 colaboradores e estimou-se que cada um realizaria uma concretização de negócio por cada mês de trabalho. Assim, calculou-se 5 colaboradores, multiplicado por 1 concretização de negócio mensal, multiplicado por 11 meses de trabalho anual, perfazendo o valor de 55.

Para o Pacote 2, foram destacados 3 colaboradores, também com uma concretização de negócios por cada mês de trabalho. Calculando 3 colaboradores, multiplicado por 1 concretização de negócio mensal, multiplicado por 11 meses de trabalho anual, obtém-se o valor de 33.

Para o Pacote 3, foi destacado apenas 1 colaborador, com uma concretização de negócios por cada mês de trabalho. Assim, 1 colaborador multiplicado por 1 concretização de negócio mensal e por 11 meses de trabalho anual, perfaz 11 clientes anuais.

Relativamente ao Pacote 4, também conta com apenas 1 colaborador e uma concretização de negócios por cada mês de trabalho. Desta forma, 1 colaborador

multiplicado por 1 concretização de negócio mensal e por 11 meses de trabalho anual, perfaz 11 clientes anuais.

Na tabela apresentada abaixo pode verificar-se os valores do volume de negócios.

Tabela 2 - Volume de Negócios

Prestação de Serviços – Mercado Nacional	2021 (Iguar até ao Ano 2025)	
Pacote 1	2 750 000€	
Número de Clientes Anual	55	
Preço Unitário	50 000€	
Pacote 2	3 300 000	
Número de Clientes Anual	33	
Preço Unitário	100 000€	
Pacote 3	2 200 000	
Número de Clientes Anual	11	
Preço Unitário	200 000€	
Pacote 4	5 500 000	
Número de Clientes Anual	11	
Preço Unitário	500 000€	
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	13 750 000€	
IVA	3 162 500€	
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	16 912 500€	
Perdas por Imparidade	1%	169 125€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

3 - Gastos Diretos com as Prestações de Serviços

Os gastos diretos com as prestações de serviços são apresentados na folha do excel FINICIA como o Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas. Esta rubrica permite identificar os componentes de custo de produção do projeto. Reflete o custo das mercadorias vendidas na atividade comercial da empresa em questão, e o custo das matérias-primas, subsidiárias e outras matérias consumidas na atividade (IAPMEI, 2016).

O valor total por ano de gastos diretos com as prestações de serviços é de 11 522 500€. Este valor é igual do ano 2021 até ao ano 2025 uma vez que se trabalhou com preços constantes de 2020.

Dependendo do Pacote, a Margem Bruta varia uma vez que o preço de aquisição e a qualidade de serviços também varia.

Para o Pacote 1 prevê-se uma Margem Bruta de 25%, por isso o valor estimado para as matérias consumidas é de 2 062 500€.

Para o Pacote 2 estima-se uma Margem Bruta de 20%, obtendo um valor de matérias consumidas de 2 640 000€.

Quanto ao Pacote 3, a Margem Bruta é de 15% e o valor de matérias consumidas é de 1 870 000€.

Para o Pacote 4, a Margem Bruta é de 10% e o valor das matérias consumidas é de 4 950 000€.

Na tabela abaixo pode verificar-se a Margem Bruta por pacote e o valor respetivo de matérias consumidas

Tabela 3 - Gastos Diretos com as Prestações de Serviços

Gastos Diretos com as Prestações de Serviços	Margem Bruta	2021 (Igual até ao Ano 2025)
Mercado Nacional Total	%	Valor
Pacote 1	25%	2 062 500€
Pacote 2	20%	2 640 000€
Pacote 3	15%	1 870 000€
Pacote 4	10%	4 950 000€
TOTAL Gastos Diretos com as Prestações de Serviços		11 522 500€
IVA	23%	2 650 175€
TOTAL Gastos Diretos com as Prestações de Serviços + IVA		14 172 675€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

4 - Fornecimentos e Serviços Externos

Como refere o guia explicativo de como elaborar um Plano de Negócios, disponibilizado pelo IAPMEI (2016), a rúbrica dos Fornecimentos e Serviços Externos reflete os fornecimentos e serviços prestados por empresas externas, para o normal funcionamento da atividade. Incluem os custos fixos, que não dependem da atividade da empresa, e os custos variáveis, que dependem da atividade da empresa.

Relativamente aos serviços especializados, definiu-se para trabalhos especializados um valor mensal 300€, para serviços de contabilidade. Para publicidade e propaganda foram definidos 150€ mensais. Para serviços de vigilância e segurança foram estimados 80€ mensais. Relativamente a honorários, foram destacados 500€ mensais, que correspondem aos serviços de um advogado. No que respeita às comissões, foi estipulado 0,05% do volume de negócios, sendo por isso um custo variável. Dado a estimativa de volume de negócios, pode-se prever um gasto com comissões de 57 291,62€ mensais. Já para conservação e reparação, estima-se um gasto de 100€ mensais.

Relativamente a materiais de consumo, estabeleceu-se um gasto de 100€ para ferramentas e utensílios de desgaste rápido, como por exemplo *amenities*. Para livros e documentação técnica prevê-se um gasto mensal de 50€, e para material de escritório também 50€ mensais.

No que respeita a energia e fluídos, foram estabelecidos 250€ mensais para despesas de eletricidade, 1000€ mensais para combustível e 80€ mensais para água.

Para deslocações e estadas foram designados 1 000€ mensais, que incluem os gastos com passagens aéreas, alojamento, entre outros.

Quanto aos serviços diversos, foram delegados 500€ mensais para rendas e alugueres, correspondente ao *renting* de carros para eventuais deslocações de colaboradores essenciais à atividade. Tendo em conta os gastos de telefones, telemóveis, internet e multimédia, definiu-se 1 000€ mensais para comunicação. Para seguros, incluindo o seguro de responsabilidade civil, definiu-se 500€ mensais. Para contencioso e notariado, estima-se um gasto mensal de 100€. Para despesas de representação foram destacados 500€ mensais e para limpeza, higiene e conforto foram destacados 100€

mensais. Por fim, contou-se com 100€ para outros serviços, caso haja algum serviço que não se enquadre nas rubricas anteriormente referidas.

Ao fim de um ano de atividade, em fornecimentos e serviços externos a empresa tem um encargo de 775 820€. Deste valor, 88 320€ são considerados custos fixos e 687 500€ são considerados custos variáveis, como se pode comprovar na tabela seguinte.

Tabela 4 - Fornecimentos e Serviços Externos

Rubricas	Taxa IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021 (Iguar até ao Ano 2025)
Serviços Especializados					
Trabalhos Especializados	23%	100%		300€	3 600€
Publicidade e Propaganda	23%	100%		150€	1 800€
Vigilância e Segurança	23%	100%		80€	960€
Honorários	23%	100%		500€	6 000€
Comissões	23%		100%	57 291,67€	687 500€
Conservação e Reparação	23%	100%		100€	1 200€
Materiais					
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23%	100%		100€	1 200€
Livros e Documentação Técnica	23%	100%		50€	600€
Material de Escritório	23%	100%		50€	600€
Energia e Fluidos					
Eletricidade	23%	100%		250€	3 000€
Combustíveis	23%	100%		1 000€	12 000€
Água	23%	100%		80€	960€
Deslocações, Estadas e Transportes					
Deslocações e Estadas	23%	100%		1 000€	12 000€
Serviços Diversos					
Rendas e Alugueres	23%	100%		500€	6 000€
Comunicação	23%	100%		1 000€	12 000€
Seguros		100%		500€	6 000€
Contencioso e Notariado	23%	100%		100€	1 200€
Despesas de Representação	23%	100%		500€	6 000€
Limpeza, Higiene e Conforto	23%	100%		100€	1 200€
Outros Serviços	23%	100%		100€	1 200€
FSE - Custos Fixos					88 320€
FSE - Custos Variáveis					687 500€
TOTAL FSE					775 820€
IVA					168 063,40€
TOTAL FSE + IVA					943 883,40€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

5 - Gastos com Pessoal

No ponto referente aos gastos com o pessoal, são calculados todos os custos relacionados com os recursos humanos da empresa (ANJE, 2017).

Para estimar os valores correspondentes aos gastos com o pessoal, foram tidos em conta os serviços que os colaboradores podem prestar à empresa durante um período contabilístico.

A empresa conta com 14 colaboradores e uma vez que não se prevê necessidade de recrutamento de colaboradores até ao ano de 2025, o número é constante. Até ao ano de 2025 também não se conta com aumento de remunerações base.

Os colaboradores necessários para o bom funcionamento da empresa são:

- Um diretor e administrador que auferir 2 500€ base mensais;
- Um administrativo financeiro que auferir 1 200€ base mensais;
- Um administrativo comercial que auferir 1 500€ base mensais;
- Dez operacionais designados de “Embaixadores” que auferem 3 000€ base mensais;
- Um colaborador polivalente que auferir 1 200€ base mensais.

Os gastos com o pessoal no que refere à remuneração base anual totalizam um valor de 509 600€. A este valor, acresce o valor relativamente aos encargos patronais para a segurança social e o seguro de acidentes de trabalho. Assim sendo, o valor total de gastos com o pessoal é de 637 000€ anuais, como se pode compreender na tabela abaixo.

Tabela 5 - Gastos com o Pessoal

Quadro de Pessoal (N.º Pessoas)	2021 (Iguar até ao Ano 2025)	
Administração / Direção	1	
Administrativa Financeira	1	
Comercial / <i>Marketing</i>	1	
Produção/ Operacional	10	
Outros	1	
TOTAL	14	
Remuneração Base Mensal	2021 (Iguar até ao Ano 2025)	
Administração / Direção	2 500€	
Administrativa Financeira	1 200€	
Comercial / <i>Marketing</i>	1 500€	
Produção / Operacional	3 000€	
Outros	1 200€	
Remuneração Base Anual	2021 (Iguar até ao Ano 2025)	
Administração / Direção	35 000€	
Administrativa Financeira	16 800€	
Comercial / <i>Marketing</i>	21 000€	
Produção / Operacional	420 000€	
Outros	16 800€	
TOTAL	509 600€	
Outros Gastos	2021 (Iguar até ao Ano 2025)	
Segurança Social	%	Valor
Órgãos Sociais	23,75%	8 313€
Pessoal	23,75%	112 718€
Seguros Acidentes de Trabalho	1,25%	6 370€
TOTAL	127 400€	
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	637 000€	

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

Relativamente à obrigação de retenções na fonte sobre as remunerações do pessoal, o encargo será de 137 592€ anuais e manter-se-á constante até ao fim de 2025.

Abaixo encontra-se o quadro resumo indicando as retenções para a segurança social e para o IRS.

Tabela 6 - Gastos com o Pessoal (Resumo)

RESUMO	2021 (Iguar até ao Ano 2025)	
Remunerações		
Órgãos Sociais	35 000€	
Pessoal	474 600€	
Encargos sobre Remunerações	121 030€	
Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais	6 370€	
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	637 000€	
Retenções Colaboradores	2021 (Iguar até ao Ano 2025)	
Retenção SS Colaborador		
Gerência / Administração	11%	3 850€
Outro Pessoal	11%	52 206€
Retenção IRS Colaborador	16%	8 153€
TOTAL Retenções	137 592€	

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

6 - Investimento

Segundo a ANJE, o plano de investimentos descreve e indica o escalonamento temporal dos investimentos a serem realizados (ANJE, 2017). No quadro dos investimentos devem constar todas as informações relativamente a que investimentos se vão efetuar, qual a sua natureza, em que momento estão previstos ocorrer, incluindo já a taxa de amortização a ser usada (IAPMEI,2016).

No presente projeto, o investimento será feito em ativos fixos tangíveis, ativos intangíveis e em fundo de maneiio.

Relativamente aos ativos fixos tangíveis, o investimento consiste na aquisição de um escritório para a empresa, em que 250 000€ é o valor correspondente aos Terrenos e Recursos Naturais e 750 000€ correspondentes ao edifício em si. Para equipamento de transporte necessita-se de 200 000€, correspondentes a duas viaturas para deslocações

dos colaboradores inerentes à atividade, cada uma com um custo de 25 000€ e uma carrinha mini van de luxo, para realização de serviços, com um custo de 150 000€. Quanto ao equipamento administrativo, conta-se que cada colaborador possua um telemóvel e um computador, com os devidos softwares, por isso estima-se 2 000€ por cada colaborador, acrescido de 60 000€ para equipamento para o escritório, incluindo projetores e *flipcharts*. Desta forma, o valor total de equipamento administrativo traduz-se em 88 000€. Foram designados 10 000€ para mobiliário de escritório e inseriu-se na rubrica Outros Fixos Tangíveis.

No que respeita aos ativos intangíveis, foi designado um valor de 20 000€ correspondente a programas informáticos e licenças de *software*.

Na tabela abaixo pode compreender-se o investimento realizado em ativos.

Tabela 7 - Ativo Fixo

Investimento	2020	
Ativos Fixos Tangíveis	Valor	
Terrenos e Recursos Naturais	250 000€	
Edifícios e Outras Construções	750 000€	
Equipamento de Transporte	200 000€	
Equipamento Administrativo	88 000€	
Outros Ativos Fixos Tangíveis	10 000€	
Total Ativos Fixos Tangíveis	1 298 000€	
Ativos Intangíveis	Valor	
Programas de Computador	20 000€	
Total Ativos Intangíveis	20 000€	
Total Investimento	1 318 000€	
IVA	23%	27 140€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

Relativamente às taxas de depreciações e amortizações, pode observar-se na tabela abaixo as utilizadas para o investimento no presente projeto.

Tabela 8 - Taxas de Depreciações e Amortizações

Depreciações e Amortizações	
Ativos Fixos Tangíveis	%
Edifícios e Outras Construções	10%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25%
Equipamento Administrativo	20%
Outros Ativos Fixos Tangíveis	20%
Ativos Intangíveis	%
Programas de Computador	33,333%

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

7 - Fundo de Maneio

Na sequência da análise do investimento dos ativos realizada no ponto anterior, importa definir quais são as necessidades de fundo de maneio. Como explica o IAPMEI, as necessidades de fundo de maneio são os fundos de tesouraria necessários para que o projeto possa avançar e desenvolver sem ocorrer estrangulamentos, do ponto de vista de tesouraria (IAPMEI, 2016).

Para o ano de 2020, ano do investimento, as necessidades de fundo de maneio são de 56 785€. Desse montante, 50 000€ são essenciais para o arranque da empresa e são considerados Reserva de Segurança de Tesouraria. Os restantes 6 785€ correspondem ao IVA dedutível debitado pelos fornecedores do ativo fixo e encontram-se inseridos na rubrica Estado.

Depois da empresa iniciar atividade, no ano de 2021, verifica-se que o fundo de maneio é recuperado totalmente.

Assim sendo, só há necessidade de investimento em fundo de maneio no ano de 2020, como se pode verificar na tabela abaixo.

Tabela 9 - Fundo de Maneio

Rubricas	2020	2021	2022 (Iguar até ao Ano 2025)
Necessidades Fundo Maneio	Valor	Valor	Valor
Reserva Segurança Tesouraria	50 000€	50 000€	50 000€
Clientes		234 896€	234 896€
Estado	6 785€		
TOTAL	56 785€	284 896€	284 896€
Recursos Fundo Maneio	Valor	Valor	Valor
Fornecedores		629 857€	629 857€
Estado		104 538€	104 538€
TOTAL		734 395€	734 395€
Fundo Maneio Necessário	56 785€	-449 499€	-449 499€
Investimento em Fundo de Maneio	56 785€	-506 284€	
ESTADO	- 6 785€	104 538€	104 538€
SS		12 649€	12 649€
IRS		5 824€	5 824€
IVA	- 6 785€	86 065,40€	86 065,40€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

8 - Financiamento

O financiamento deve permitir à empresa ter equilíbrio em termos financeiros, e suprir as necessidades ao longo do tempo. Assim, para cobrir as necessidades a médio e longo prazo é necessário ter financiamento a médio e longo prazo e para cobrir as necessidades de curto prazo é necessário ter financiamento a curto prazo (IAPMEI, 2016). Num projeto de investimento o financiamento é a forma de captar os meios financeiros essenciais para a progressão do mesmo.

No ano de 2020 o investimento é de 1 374 785€ e o total das necessidades de financiamento é de 1 374 800€.

Para cobrir este investimento o projeto recorre a fontes de financiamento. Destas fontes de financiamento, 10 000€ correspondem ao capital social investido pelos sócios do negócio. São utilizados outros instrumentos de capital, nomeadamente uma

prestação suplementar de capital, suportado por um dos sócios do projeto, no valor de 1 365 000€.

As necessidades de fontes de financiamento estão expressas na tabela abaixo.

Tabela 10 - Financiamento

Necessidades de Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investimento	1 374 785€	-506 284€				
TOTAL das Necessidades de Financiamento	1 374 800€	-506 300€				
Fontes de Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos		521 983€	521 983€	521 983€	520 316€	507 816€
Capital	10 000€					
Outros Instrumentos de Capital	1 365 000€					
TOTAL das Fontes de Financiamento	1 375 000€	521 983€	521 983€	521 983€	520 316€	507 816€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

9 - Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados, segundo o IAPMEI, representa-se num mapa que permite comparar os rendimentos e os gastos, inerentes à atividade da empresa. É um dos relatórios essenciais para qualquer empresa e permite observar os resultados do projeto. Através da Demonstração de Resultados (DR) é possível perceber se a empresa tem uma rentabilidade líquida positiva ou se, pelo contrário, apresenta prejuízo (IAPMEI, 2016).

Através da demonstração de resultados do presente projeto pode-se perceber que o EBITDA é positivo logo no ano inicial da atividade da empresa. Isto demonstra que a empresa tem capacidade operacional.

Relativamente ao Resultado Líquido do Período, verifica-se que este tem um valor positivo quer antes dos impostos, quer depois, havendo um aumento progressivo após o terceiro ano de atividade.

Através da demonstração de resultados, podemos verificar que o projeto é viável.

Na tabela abaixo pode consultar-se a demonstração de resultados da *Business Ambassadors*.

Tabela 11 - Demonstração de Resultados

Rubricas	2021 (igual até 2023)	2024	2025
Vendas e Serviços Prestados	13 750 000€	13 750 000€	13 750 000€
Gastos Diretos com Prestações de Serviços	11 522 500€	11 522 500€	11 522 500€
Fornecimento e Serviços Externos	775 820€	775 820€	775 820€
Gastos com o Pessoal	637 000€	637 000€	637 000€
EBITDA (Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	814 680€	814 680€	814 680€
Gastos de Depreciação e Amortização	151 267€	144 600€	94 600€
EBIT (Resultado Operacional)	663 413 €	670 080€	720 080€
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	663 413€	670 080€	720 080€
Imposto sobre o Rendimento do Período	165 853€	167 520€	180 020€
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	497 560€	502 560€	540 060€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

10 - *Cash-Flow*

Depois de perceber o investimento em necessidades de fundo de maneio, a demonstração de resultados e o investimento em capital fixo é possível obter os *cash-flows* (ANJE, 2017). Os *cash-flows* traduzem as transições monetárias da atividade da empresa, ou seja, a entrada e saída de recursos financeiros da empresa (IAPMEI,2016). Assim, é possível verificar a disponibilidade líquida de fundos e planear corretamente a aplicação dos mesmos. Este mapa é calculado automaticamente pelo modelo FINICIA.

Na rubrica de *free cash-flows* pode-se verificar a liquidez gerada pelo projeto. Ao analisar o quadro de *cash-flows* pode perceber-se que a empresa, através da sua atividade, tem capacidade de gerar meios financeiros líquidos.

O valor excedente de *cash-flow* pode ser distribuído pelos proprietários através de dividendos ou então pode ser utilizado para gerar crescimento adicional aos *free cash-flows* da empresa.

A tabela abaixo demonstra o quadro de *cash-flows* do projeto.

Tabela 12 - *Cash-Flow*

Rubricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projeto	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		497 560€	497 560€	497 560€	502 560€	540 060€
Depreciações e Amortizações		151 267€	151 267€	151 267€	144 600€	94 600€
SUB TOTAL		648 827€	648 827€	648 827€	647 160€	634 660€
Investim./Desinvest. em Fundo Maneyo						
Fundo de Maneyo	-56 785€	506 284€				
CASH FLOW de Exploração	-56 785€	1 155 111€	648 827€	648 827€	647 160€	634 660€
Investimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	-1 318 000€					
Free Cash-Flow	-1 374 785€	1 155 111€	648 827€	648 827€	647 160€	634 660€
CASH FLOW Acumulado	-1 374 785€	-219 674€	429 153€	1 077 979€	1 725 139€	2 359 799€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

11 - Plano Financeiro

Neste ponto de situação do projeto, é possível obter um plano financeiro, ou seja, um mapa que define de forma clara as origens e as aplicações dos fundos. Este plano é um componente de extrema importância para analisar qualquer projeto (IAPMEI, 2016).

Segundo a ANJE (2017), o plano financeiro visa conceder à empresa os meios financeiros essenciais para que esta se concretize.

Ao fazer uma avaliação da origem dos fundos e da aplicação dos mesmos é possível planear de uma forma eficaz as necessidades futuras de recursos.

No plano financeiro do presente projeto, em 2020 decorre entrada de fundos no valor de 1 375 000€, sendo que 10 000€ correspondem a capital social e 1 356 000€ correspondem a outros instrumentos de capital.

Relativamente à aplicação de fundos, no ano 2020 há um valor total de 1 374 785€, sendo que 1 318 000€ correspondem a investimento de capital fixo e 56 785€ correspondem a investimento de fundo de maneiio.

Ao observar o saldo de tesouraria anual e o saldo de tesouraria acumulado verifica-se que são valores sempre positivos e que o saldo de tesouraria acumulado aumenta progressivamente ao longo dos anos. Assim, podemos concluir que a empresa tem capacidade financeira para cumprir os seus compromissos a curto e a longo prazo.

Na tabela abaixo expressa-se o plano financeiro do projeto.

Tabela 13 - Plano Financeiro

Rubricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Origens dos Fundos	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Meios Libertos Brutos		814 680€	814 680€	814 680€	814 680€	814 680€
Capital Social	10 000€					
Outros Instrumentos de Capital	1 365 000€					
Desinvestimento em F. Maneio		506 284€				
TOTAL das Origens	1 375 000€	1 320 964€	814 680€	814 680€	814 680€	814 680€
Aplicações de Fundos						
Investimento Capital Fixo	1 318 000€					
Investimento F. Maneio	56 785€					
Imposto sobre os Lucros						
TOTAL das Aplicações	1 374 785€		165 853€	165 853€	165 853€	167 520€
Saldo de Tesouraria Anual	215€	1 320 964€	648 827€	648 827€	648 827€	647 160€
Saldo de Tesouraria Acumulado	215€	1 321 179€	1 970 006€	2 618 833€	3 267 659€	3 914 819€
Aplicações Curto Prazo	215€	1 321 179€	1 970 006€	2 618 833€	3 267 659€	3 914 819€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

12 - Ponto Crítico

O Ponto Crítico permite verificar acima de que valor os resultados são positivos e abaixo do qual são negativos. Relaciona as quantidades produzidas e vendidas com os custos fixos e variáveis e verificam quando é que os proveitos igualam os custos. Permite por isso ter uma noção da aproximação de risco e das margens de segurança da empresa (ANJE, 2017).

Através da análise do quadro referente ao ponto crítico, apresentado na tabela abaixo, constata-se que a empresa apresenta resultados positivos, mesmo após os investimentos realizados. O valor referente aos serviços prestados, 13 750 000€, supera os valores referentes aos gastos diretos com as prestações de serviços, 11 522 500€, e aos fornecimentos e serviços externos variáveis, 687 500€, e permite ter uma margem bruta de contribuição de 1 540 000€.

Tabela 14 - Ponto Crítico

Rubricas	2021 (Igual até 2023)	2024	2025
Serviços Prestados	13 750 000€	13 750 000€	13 750 000€
Gastos Diretos com Prestação de Serviços	11 522 500€	11 522 500€	11 522 500€
FSE Variáveis	687 500€	687 500€	687 500€
Margem Bruta de Contribuição	1 540 000€	1 540 000€	1 540 000€
Ponto Crítico	7 826 666,67€	7 767 142,86€	7 320 714,29€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

13 - Balanço

O balanço revela ser também um dos pontos mais importantes do projeto, uma vez que traduz a situação patrimonial da empresa (IAPMEI, 2016). Divide-se em três partes: Ativo, Passivo e Capital Próprio.

O ativo está dividido em ativo não corrente, que se mantém por períodos superiores a um ano, e o ativo corrente. Neste projeto, no ativo não corrente encontram-se os ativos fixos tangíveis e os ativos intangíveis. Percebe-se que os valores correspondentes aos ativos não correntes vão diminuindo ao longo dos anos devido às depreciações e amortizações. Relativamente aos ativos intangíveis, a partir do ano 2023 deixam de estar presentes no balanço uma vez que se encontram totalmente depreciados e por isso deixam de ter valor contabilístico, embora continuem a funcionar. No ativo corrente, a rubrica de clientes aparece apenas a partir do ano 2021 que é o ano de início de atividade da empresa, enquanto que a rubrica estado e outros entes públicos apenas aparece no ano de 2020. O valor total do ativo no ano 2020 é de 1 375 000€ e vai aumentando progressivamente, sendo que no ano 2025 atinge o valor de 4 824 715€.

O capital próprio inclui as rubricas de capital realizado, outros instrumentos de capital próprio, reservas e resultado líquido do período. No ano de investimento, ou seja, em 2020, os valores apresentados traduzem-se no capital realizado e outros instrumentos de capital próprio, perfazendo um total de 1 375 000€. Em 2021 a empresa inicia atividade e aparece já a rubrica do resultado líquido do período, anteriormente calculado na demonstração de resultados, demonstrando o rendimento obtido depois de um ano de atividade depois de subtraídos os gastos, depreciações e impostos. Após o primeiro ano de atividade, a folha de cálculo passa automaticamente o valor do resultado líquido do período para a rubrica reservas. Ao longo dos anos o valor de capital próprio vai aumentando, até atingir o valor de 3 910 300€ no ano de 2025.

O passivo também se divide em corrente e não corrente. No projeto em questão a empresa apenas tem obrigações a curto prazo e, portanto, apenas se trabalha com o passivo corrente. As rubricas que refletem o passivo corrente da empresa são das dívidas a fornecedores e pagamentos ao estado e apenas são preenchidas a partir do primeiro ano de atividade.

A tabela abaixo reflete o balanço da empresa.

Tabela 15 - Balanço

Rubricas	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ATIVO						
Ativo Não Corrente	1 318 000€	1 166 733€	1 015 467€	864 200€	719 600€	625 000€
Ativos Fixos Tangíveis	1 298 000€	1 153 400€	1 008 800€	864 200€	719 600€	625 000€
Ativos Intangíveis	20 000€	13 333€	6 667€			
Ativo Corrente	57 000€	1 606 075€	2 254 902€	2 903 728€	3 552 555€	4 199 715€
Clientes		234 896€	234 896€	234 896€	234 896€	234 896€
Estado e Outros Entes Públicos	6 785€					
Caixa e Depósitos Bancários	50 125€	1 371 179€	2 020 006€	2 668 833€	3 317 659€	3 964 819€
TOTAL DO ATIVO	1 375 000€	2 772 808€	3 270 368€	3 767 928€	4 272 155€	4 824 715€
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	10 000€	10 000€	10 000€	10 000€	10 000€	10 000€
Outros Instrumentos	1 365 000€	1 365 000€	1 365 000€	1 365 000€	1 365 000€	1 365 000€
Reservas			497 560€	995 120€	1 492 680€	1 995 240€
Resultado Líquido do Período		497 560€	497 560€	497 560€	502 560€	540 060€
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1 375 000€	1 872 560€	2 370 120€	2 867 680€	3 370 240€	3 910 300€
PASSIVO						
Passivo Corrente		900 248€	900 248€	900 248€	901 915€	914 415€
Fornecedores		629 857€	629 857€	629 857€	629 857€	629 857€
Estado e Outros Entes Públicos		270 392€	270 392€	270 392€	272 058€	284 558€
TOTAL DO PASSIVO		900 248€	900 248€	900 248€	901 915€	914 415€
TOTAL						
PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO	1 375 000€	2 772 808€	3 270 368€	3 767 928€	4 272 155€	4 824 715€

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

14 - Principais Indicadores

Os indicadores económicos e financeiros auxiliam a verificar se a empresa tem capacidade para gerar os fundos exigidos para suprir as obrigações financeiras. Segundo

o IAPMEI (2016), este mapa fornece uma análise complementar ao projeto e é um critério fundamental para os analistas. Os analistas e as entidades financeiras geralmente comparam os valores com valores médios de mercado, como referência.

A rentabilidade líquida sobre as vendas permite perceber a evolução do resultado líquido do período em função dos serviços prestados. A empresa apresenta uma rentabilidade líquida sobre as vendas de 4%, valor que se mantém constante de 2021 até 2025, como se demonstra na tabela abaixo. Podemos verificar que a empresa tem capacidade para gerar resultados.

Tabela 16 - Indicadores Económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	2021 a 2025
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	4%

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

Relativamente aos indicadores económico-financeiros pode encontrar-se quatro: o *Return On Investment* (ROI), que mede a capacidade de retorno do investimento; a Rendibilidade do Ativo, que mede a influência dos ativos no resultado operacional; a Rotação dos Ativos que indica a eficiência com que a empresa vende os seus ativos; e a Rendibilidade dos Capitais Próprios, que mede a eficiências dos capitais próprios no resultado do período. Se observarmos a tabela correspondente aos indicadores económico-financeiros representada abaixo, vê-se uma descida ligeira entre o ano 2021 e o ano 2025 que resulta do aumento do ativo em aplicações financeiras sem rendimento quantificado. Pretende-se no fim do projeto restituir as prestações suplementares de capital ao sócio de capital de risco.

Tabela 17 - Indicadores Económico-Financeiros

INDICADORES ECONÓMICO- FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Return On Investment</i> (ROI)	18%	15%	13%	12%	11%
Rendibilidade do Ativo	24%	20%	18%	16%	15%
Rotação do Ativo	496%	420%	365%	322%	285%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	27%	21%	17%	15%	14%

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

Nos indicadores financeiros encontramos a autonomia financeira que calcula a capacidade de a empresa suportar os seus custos do ativo recorrendo ao capital próprio, e a solvabilidade total que mede a capacidade de solver as obrigações com os credores recorrendo aos ativos. Verifica-se que os valores de autonomia financeira variam entre 68% e 81%, significando isto que a empresa consegue financiar uma parte significativa dos seus ativos líquidos, recorrendo aos seus capitais próprios. No que respeita à solvabilidade total, esta oscila entre os 308% e os 528%. Uma vez que é um valor superior a 1, podemos concluir que a empresa tem capacidade de solver as suas obrigações recorrendo aos seus ativos. Abaixo encontra-se a tabela referente aos indicadores financeiros.

Tabela 18 - Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	68%	72%	76%	79%	81%
Solvabilidade Total	308%	363%	419%	474%	528%

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

Os indicadores de liquidez podem dividir-se em liquidez corrente e liquidez reduzida, e calculam a capacidade que a empresa tem de utilizar os seus ativos correntes, ou seja, a venda de serviços imediata, para liquidar os passivos correntes, ou seja, as obrigações que tem a curto prazo. Na tabela referente aos indicadores de liquidez, que se pode encontrar abaixo, consegue-se perceber que os valores de liquidez, tanto corrente como reduzida, apresentam um valor crescente e superior a 1, indicando isto que a empresa consegue suportar as suas responsabilidades a curto prazo através dos seus ativos correntes e recorrendo a meios financeiros líquidos, nomeadamente caixa e depósitos bancários.

Tabela 19 - Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corrente	1,78	2,50	3,23	3,94	4,59
Liquidez Reduzida	1,78	2,50	3,23	3,94	4,59

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

Relativamente aos indicadores de risco de negócio, importa perceber que a margem bruta permite perceber qual é o valor bruto que advém da atividade da empresa e o grau de alavanca operacional mede de que forma a margem de lucro que se obtém cria resultados positivos na empresa e como esses resultados impulsionam resultados no futuro. A tabela que expõe os indicadores de risco de negócio, indicada abaixo, mostra que a margem bruta deste projeto tem um valor de 1 451 680€ e, portanto, é rentável. O grau de alavanca operacional situa-se entre os 263% e os 294%, demonstrando estabilidade de custos fixos e que a margem bruta impulsiona os resultados da empresa.

Tabela 20 - Indicadores de Risco do Negócio

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2021 a 2023	2024	2025
Margem Bruta	1 451 680€	1 451 680€	1 451 680€
Grau de Alavanca Operacional	219%	217%	202%

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

15 - Avaliação do Projeto

A avaliação do projeto permite aos sócios e investidores perceber se negócio é viável. Como refere o guia explicativo de como elaborar um Plano de Negócios, disponibilizado pelo IAPMEI (2016), a avaliação do projeto é um tema complexo e depende de quem o analisa. Contudo, a avaliação é feita através de três critérios fundamentais:

- Taxa Interna de Rentabilidade – TIR
- *Pay back Period*
- Valor Atual Líquido (VAL)

A Taxa Interna de Rentabilidade permite calcular em que ponto do investimento a taxa do Valor Atual Líquido é igual a zero.

O *Pay Back Period* calcula uma estimativa de quanto tempo é preciso para o investimento ser recuperado.

O Valor Atual Líquido revela se o projeto é ou não viável, dependendo se o seu valor é positivo ou negativo.

Na perspetiva do projeto (CP=100%), como se pode verificar na tabela abaixo, constata-se que:

- O Valor Atual Líquido tem um valor de 1 255 583€ e foi calculado com os Cash-Flows atualizados a uma taxa de 15,25% (sendo que 0,25% correspondem à taxa de juro de ativos sem risco e 15% correspondem ao prémio de risco de mercado). Demonstra que os fluxos gerados pela atividade da empresa e exploração do projeto presente, cobrem o investimento inicial, a taxa de atualização e apresentam um resultado positivo, e por isso, excedente. Conclui-se que o projeto é viável nesta perspetiva.
- A Taxa Interna de Rentabilidade, ou seja, a taxa que anula o valor atual líquido, é de 55,19%, indicando que o projeto é viável.
- O *pay back period* é de 2 anos, o que indica que ao fim do terceiro ano da empresa, o investimento é totalmente recuperado.

Tabela 21 - Avaliação na Perspetiva do Projeto (CP=100%)

Projeto (CP = 100%)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	-1 374 785€	1 155 111€	648 827€	648 827€	647 160€	634 660€	74 892€
Taxa de Atualização	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%
Fator de Atualização	1,00	1,153	1,328	1,531	1,764	2,033	-
Fluxos Atualizados	-1 374 785€	1 002 265€	488 480€	423 844€	366 816€	312 131€	36 832€
Fluxos Atualizados Acumulados	-1 374 785€	-372 520€	115 960€	539 804€	906 620€	1 218 751€	1 255 583€
Valor Atual Líquido (VAL)	1 255 583€						
Taxa Interna de Rentabilidade	55,19%						
<i>Pay Back Period</i>	2 anos						

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

Na perspetiva do investidor, como se pode verificar na tabela abaixo, constata-se que:

- O Valor Atual Líquido tem um valor de 2 039 404€ e foi calculado com os Cash-Flows atualizados a uma taxa de 15,25% (sendo que 0,25% correspondem à taxa de juro de ativos sem risco e 15% correspondem ao prémio de risco de mercado). Demonstra

que os fluxos gerados pela atividade da empresa e exploração do projeto presente, cobrem o investimento inicial, a taxa de atualização e apresentam um resultado positivo, e por isso, excedente. Conclui-se que o projeto é viável nesta perspectiva.

- A Taxa Interna de Rentabilidade, é de 60,96%, indicando que o projeto é viável.
- O *pay back period* é de 2 anos, o que indica que ao fim do terceiro ano da empresa, o investimento é totalmente recuperado.

Tabela 22 - Avaliação na Perspetiva do Investidor

Investidor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow do Equity	-1 374 785€	1 155 111€	648 827€	648 827€	647 160€	634 660€	1 668 647€
Taxa de Juro de Ativos sem Risco	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Prémio de Risco de Mercado	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Taxa de Atualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%
Fator Atualização	1	1,153	1,328	1,531	1,764	2,033	-
Fluxos Atualizados	-1 374 785€	1 002 265€	488 480€	423 844€	366 816€	312 131€	820 653€
Fluxos Atualizados Acumulados	-1 374 785€	-372 520€	115 960€	539 804€	906 620€	1 218 751€	2 039 404€
Valor Atual Líquido (VAL)	2 039 404€						
Taxa Interna de Rentabilidade	60,96%						
<i>Pay Back period</i>	2 anos						

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

16 - Análise de Sensibilidade

A análise de um projeto de investimento acarreta alguma dificuldade devido ao contexto de incerteza em que se posiciona. A nível interno e externo podem existir fatores que condicionem uma correta avaliação, mesmo que se tenha utilizado as melhores técnicas de previsão. Desta forma, deve ser feito o máximo possível para reduzir os perigos associados à incerteza e a análise da sensibilidade tem como objetivo isto mesmo, minimizar os riscos. Esta análise determina qual o intervalo de valores considerados admissíveis, para que a rentabilidade não seja posta em causa (ANJE, 2017).

Para realizar a análise da sensibilidade, efetuou-se primeiramente uma análise reduzindo o número de clientes, e depois uma análise reduzindo o preço unitário de cada pacote.

Ao realizar a análise de sensibilidade reduzindo o número de clientes, fez-se uma redução de 20% e uma redução de 14%. Conclui-se que com uma redução de 20% no número de clientes o projeto não é viável da perspectiva do projeto, uma vez que o VAL se apresenta negativo, sendo apenas viável da perspectiva do investidor. Contudo, se a redução no número de clientes for apenas 14%, o projeto continua a ser viável tanto da perspectiva do projeto como da perspectiva do investidor, pois o VAL é positivo, como se pode verificar na tabela abaixo.

Tabela 23 - Análise de Sensibilidade (Redução Número de Clientes)

Rubricas	VAL		TIR		PBP	
	-20%	-14%	-20%	-14%	-20%	-14%
Redução Efetuada no Número de Clientes	-20%	-14%	-20%	-14%	-20%	-14%
Perspetiva do Projeto	-156 667€	517 353€	9,77%	31,32%	6	4
Perspetiva do Investidor	181 721€	1 068 240€	18,39%	38,73%	6	4

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

Ao realizar a análise de sensibilidade reduzindo o preço de venda unitário de cada pacote, fez-se uma redução de 20% e uma redução de 14%. Conclui-se que quer com uma redução de 20% no preço de venda unitário de cada pacote, quer com uma redução de 14%, o projeto é viável tanto da perspectiva do projeto como da perspectiva do investidor, sendo todos os resultados positivos.

Tabela 24 - Análise de Sensibilidade (Redução Preço Venda)

Rubricas	VAL		TIR		PBP	
	-20%	-14%	-20%	-14%	-20%	-14%
Redução Efetuada no Preço de Venda	-20%	-14%	-20%	-14%	-20%	-14%
Perspetiva do Projeto	893 366€	973 932€	43,30%	46,02%	3	3
Perspetiva do Investidor	1 562 870€	1 688 880€	49,88%	52,42%	3	3

Fonte: Adaptado do modelo FINICIA- IAPMEI.

Através da análise de sensibilidade pode-se concluir que havendo uma redução até 14% quer do número de clientes quer do preço de venda unitário dos pacotes, o projeto continua viável tanto da perspectiva do projeto, como da perspectiva do investidor.

CONCLUSÃO

Uma vez desenvolvido o projeto é possível fazer uma reflexão sobre a fundamentação teórica, a metodologia e o plano de negócios, passando pelo estudo de mercado e pelo modelo financeiro, e tirar conclusões relativamente à sua viabilidade.

Pode também perceber-se quais foram as contribuições para o conhecimento que este projeto trouxe, assim como as limitações e dificuldades e algumas sugestões de melhorias para projetos futuros.

1 - Conclusões do Projeto

O presente projeto teve como objetivo verificar a viabilidade da criação de uma empresa especialista em orientar concretizações de negócio, através da hospitalidade.

Segundo a revisão da literatura, o turismo de negócios é um segmento com bastante potencial uma vez que não é afetado pela sazonalidade. Dado que os negócios são inerentes a qualquer empresa e a qualquer ramo de atividade, encontra-se neste segmento um mercado a ser explorado.

O estudo de mercado fez-se recorrendo à aplicação de questionários e entrevistas e revelou que as pessoas valorizam a criação de memórias e as experiências quando viajam, e suportou a ideia de que as empresas deveriam investir em receber de forma hospitaleira os seus potenciais clientes. Isto veio reforçar as vantagens de aliar a hospitalidade à concretização de negócios.

Verificou-se que apesar de ser reconhecida a importância da hospitalidade e a importância da negociação, estes fatores ainda não tinham sido aliados de uma forma profissional, encontrando-se assim uma lacuna de mercado.

Posto isto, foi elaborado um plano de negócios para a empresa, que incluía um modelo com projeções financeiras para os próximos 5 anos, e que servirá para apresentar o projeto a investidores e a fontes de financiamento.

Ao analisar o plano financeiro do plano de negócios, pode perceber-se que a empresa em questão, na perspetiva do investidor, apresenta um VAL de 2 039 404€, uma TIR de 60,96% e um PBP de 2 anos.

Assim sendo, pode concluir-se que os resultados são bastante positivos e indicam que a empresa é viável e tem potencial para ter bastante sucesso.

2 - Contribuições para o Conhecimento

O desenvolvimento deste projeto permitiu verificar a viabilidade de criar uma empresa especialista em concretizações de negócio através da hospitalidade. Verificou-se que esta é uma ideia inovadora, uma vez que até então os conceitos de hospitalidade e concretização de negócios eram relacionados de uma forma natural, não havendo ainda empresas a explorarem de forma profissional.

Abre-se assim uma porta que reconhece a importância de uma boa hospitalidade para potenciar o sucesso da concretização de negócios, podendo originar futuros estudos sobre as temáticas e futuras ideias de negócio.

Este projeto serve também como base para outros empreendedores que desejem desenvolver o seu próprio negócio nesta área.

3 - Limitações e Dificuldades

Durante a realização deste projeto surgiram algumas limitações e dificuldades que devem ser mencionadas.

Percebeu-se que há pouca revisão da literatura que conjugue os conceitos de hospitalidade e concretizações de negócio e por isso a abordagem feita foi estudar os conceitos separadamente e perceber se se relacionavam. Isto veio comprovar-se e foi suportado através do estudo de mercado.

Dado que esta ideia de negócio é inovadora também não existiam estudos prévios nem exemplos de questionários ou entrevistas para replicar. Assim, tanto os questionários como as entrevistas foram construídos de raiz tendo por base a revisão da literatura.

A realização do estudo de mercado coincidiu com o aparecimento da epidemia COVID-19, na qual, por recomendações da Direção Geral de Saúde, as pessoas deveriam seguir regras de distanciamento social e adotar cuidados e práticas que salvaguardassem a sua saúde e a da comunidade. Desta forma, preferiu-se o preenchimento do inquérito totalmente online, assim como realização de entrevistas via *zoom*. Esta condicionante fez com que apenas pessoas com dispositivos como computador ou *smartphone* pudessem participar.

4 - Sugestões de Melhoria

Como mencionado anteriormente, com este projeto abre-se uma porta que alia a boa hospitalidade à concretização de negócios. Assim sendo, sugere-se que sejam aprofundados os estudos neste sentido.

Relativamente ao estudo de mercado, também se poderá aplicar inquéritos ou entrevistas a administradores de empresas e verificar se reconhecem a importância da hospitalidade na concretização de negócios e se inclusive incluem o bem receber no orçamento que dispõe para os negócios.

Uma vez que se conclui a viabilidade deste projeto e há ambição em passá-lo para negócio próprio, poder-se-á estudar a futura empresa *Business Ambassadors* e comparar as projeções realizadas com a realidade em que irá estar inserida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuff, F. (1998). *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo* (2.^a ed.) Senac.
- Alegre, P. (2004). Negociação Comercial Internacional: Um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros. 204.
- ANJE. (2017). Como criar uma Empresa: Elaboração do Plano de Negócios. *ANJE*, Vol. 53, pp. 1689–1699.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Carvalho, M., & Paladini, E. (2012). *Gestão de qualidade: Teoria E casos*. Elsevier.
- Coffee Break Course: THE ART OF COMPROMISE. (2017). *Physician Leadership Journal*, 12.
- Cohen, M. (2019). Negotiation Tips and Strategies. *Secured Lender*, 75(3), 30–33.
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.^a ed.). SAGE Publications.
- Davidson, R., & Cope, B. (2003). *Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*. Pearson Education.
- Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Godinho, W., & Macioski, J. (2005). Estilos de negociação—A maneira pessoal de realizar negócios internacionais. *Ciência & Opinião*, 2 (1/2, Curitiba, Janeiro/Dezembro), 143–165.
- Greatti, L., & Previdelli, J. (2004). O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- IAPMEI. (2016). *Como elaborar um Plano de Negócios - Guia Explicativo*. 41.
- Jolibert, A. (1988). Le contexte culturel de la négociation commerciale. *Revue Francaise de Gestion* (November–December), 15–24.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Marketing de Serviços*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Magaldi, S., & Crescitelli, E. (2008). A importância dos serviços suplementares no setor de serviços: Uma análise do nível de satisfação do cliente. *Revista de Gestão*, 15 (3), 67–75. <https://doi.org/10.5700/rege338>
- Marangoni, S. (2015). *Marketing de Serviços* (1.^a ed.). SESES.
- Marques, J. (2012). Trabalho, Lazer e Turismo de Negócios. *GOT - Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, (2), 136. <https://doi.org/10.17127/got/2012.2.007>
- Marques, J. (2014). *Turismo de Negócios. Convention & Visitors Bureau na Região Centro de Portugal*. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/24285>
- Marques, J., & Ribeiro, S. (2017). O turismo de negócios na cidade do porto: Perspetivas de desenvolvimento. *Exedra: Revista Científica*, 1, 151–175.
- Marques, J., & Santos, N. (2016). Developing business tourism beyond major urban centres: The perspectives of local stakeholders (IFACTOR). *Tourism and Hospitality Management*, 22, 1–15. <https://doi.org/10.20867/thm.22.1.3>
- Marques, J., & Santos, N. (2017). Business tourism development: A Portuguese perspective. *Cuadernos de Turismo*, 40. <https://doi.org/10.6018/turismo.40.310051>
- Marujo, N. (2013). *A Pesquisa em Turismo: Reflexões sobre as Abordagens Qualitativa e Quantitativa*. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/9579>
- Peleckis, K. (2016). International business negotiation strategies based on bargaining power assessment: The case of attracting investments. *Journal of Business Economics & Management*, 17(6), 882–900. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1233511>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.^a ed.) Gradiva.
- Rogers, T. (2008). *Conferences and Conventions: a global industry*. (2.^a ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Schuster, C., & Copeland, M. (1996). *Global business: planning for sales and negotiations*. Fort Worth: Dryden.

- Sebastián, R., Claudio, A., & Larios, E. (2017). Determining factors in the viability of business tourism in Puebla, Mexico as an opportunity for economic development. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 13(2), 184–193. <https://doi.org/10.4067/S0718-235X2017000200184>
- Simoneaux, S., & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. *Journal of Pension Benefits Issues in Administration*, 17 (3), 92-95.
- Turismo de Portugal. (2017). Plano Estratégico Nacional do Turismo. Disponível em https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Estrat%C3%A9gia/PENT_2007.pdf

ANEXOS

Anexo A – Inquérito do Estudo de Mercado

Hospitalidade e Turismo de Negócios

Este questionário insere-se num estudo que tem como objetivo perceber a importância dada à hospitalidade e em que medida esta pode influenciar o Turismo de Negócios.

Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito de um Projeto de Mestrado, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

A participação é voluntária e anónima, e tomará cerca de 3 minutos. Poderá desistir a qualquer momento do questionário, se assim o entender.

Os dados obtidos serão meramente para efeitos científicos. Se concordar com o supramencionado, por favor prossiga com o questionário.

Agradecemos a sua disponibilidade.

Se necessitar de algum esclarecimento adicional, poderá contactar através do email: 9140206@esht.ipp.pt.

Perfil

1. Idade _____
2. Profissão _____

Viagens e Hospitalidade

3. Costuma viajar?
Sim___ Não ___
4. Quando viaja valoriza as experiências e memórias que cria?
Sim___ Não ___

5. Considera que quando ocorre uma boa experiência durante a viagem fica mais feliz?
Sim___ Não ___
6. Considera que quando ocorre uma boa experiência, gosta de a recomendar às suas pessoas próximas?
Sim___ Não ___
7. Já vivenciou uma experiência menos boa durante alguma das suas viagens?
Sim___ Não ___
8. Se sim, essa experiência influenciou negativamente a sua recordação da viagem? (Se respondeu não, por favor ignore esta questão).
Sim___ Não ___
9. Considera que a hospitalidade de um residente local influencia positivamente a sua experiência?
Sim___ Não ___
10. Gostaria de experienciar ser acompanhado por um residente local e receber as suas sugestões, durante a sua viagem?
Sim___ Não ___
11. Imagine que: É um empresário e viaja para outro país para conhecer o produto/serviço de outra empresa, que quer fechar um negócio consigo. Acha relevante que a empresa que o vai receber aposte em recebê-lo de forma hospitaleira e se dedique a proporcionar-lhe uma boa experiência?
Sim___ Não ___

12. Imagine que: É empresário e vai receber no seu país o representante de uma empresa com a qual deseja fechar um negócio. Considera relevante apostar em receber de forma hospitaleira a pessoa em questão, e dedicar-se a proporcionar uma boa experiência?

Sim___ Não ___

13. Se sim, considera a hospitalidade e a criação de boas memórias numa viagem de negócios, um bom investimento? (Se respondeu não, por favor ignore esta questão)

Sim___ Não ___

Anexo B – Transcrição das Entrevistas do Estudo de Mercado

Entrevista 1 – Profissional que Realizou Viagens de Negócios

Esta entrevista insere-se num estudo que tem como objetivo perceber a importância dada à hospitalidade e em que medida esta pode influenciar o Turismo de Negócios.

Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito de um Projeto de Mestrado, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

A participação é voluntária e anónima e poderá desistir a qualquer momento da entrevista, se assim o entender.

Os dados obtidos serão meramente para efeitos científicos.

Se concordar, pode ser realizada a gravação da entrevista com vista ao posterior tratamento dos dados obtidos?

Agradece-se a sua disponibilidade.

Se necessitar de algum esclarecimento adicional após a realização desta entrevista, poderá contactar através do email: 9140206@esht.ipp.pt.

1. Idade

45 anos.

2. Profissão

Atualmente sou Gráfico.

3. Já realizou viagens de negócios?

Sim. Quando eu tinha uma empresa que era importadora de muitas coisas. A empresa era da área da decoração, mobiliário e etc.

4. Que tipo de viagens realizava? Como era?

A empresa era familiar. Íamos a feiras ver as novidades e as tendências, e comprávamos produtos. Visitávamos as feiras por setores e não tínhamos tempo de ver tudo.

5. Quem realizava as viagens de negócios da sua empresa?

Normalmente eu e o meu pai, ou então o meu pai e um colaborador nosso. Uma pessoa de família estava sempre presente. São valores grandes, preferimos assim.

6. Para que países costumavam viajar?

Sobretudo por toda a Ásia. Mas também havia uma feira em Frankfurt, duas vezes por ano. Hong Kong/China – Tailândia – Vietname, às vezes também Filipinas e houve alturas em que também íamos a Taiwan, mas depois começou a encarecer.

7. Qual era a duração das viagens? E o custo de cada uma?

Entre três semanas e um mês. Já que fazíamos 13h de viagem até à Ásia aproveitávamos e visitávamos vários sítios.

Só fazíamos este trajeto uma vez por ano, as viagens eram caras. Rondavam os €6000 entre viagem, hotéis e tudo. Mas era um investimento e tínhamos de rentabilizar.

8. Quais as principais tarefas a desempenhar nessas viagens?

Levava sempre o meu portátil, e a tarefa principal era fazer as contas. Tinha folhas de cálculo, via os preços de custo dos produtos, as dimensões, quantos contentores iria precisar, quanto espaço ainda tinha.

9. Quem organizava as viagens de negócios da empresa?

As viagens éramos nós que organizávamos. Estávamos a par da calendarização das feiras, e a partir daí já sabíamos em que altura iríamos viajar.

Marcávamos nós a viagem, procurávamos os voos e a partir daí organizávamos.

Quando chegávamos lá já sabíamos que tipo de produtos queríamos procurar.

10. Qual era o valor total do negócio?

O volume de compras rondava os 800 mil euros. Faturávamos muito ao fim do ano. Cada contentor custava 20/30 mil. Eram investimentos que tínhamos de fazer.

11. Quando realizavam essas viagens, havia alguém que vos recebia?

Em Hong Kong trabalham muito com empresas de *Trading*. Ou seja, havia sempre alguém que era como se fosse um assistente pessoal.

Ele andava connosco, levava-nos a várias fábricas e íamos comprando alguns produtos em cada uma. Ao fim do dia, ele guardava no armazém dele e conseguia encher os contentores. Também controlava a qualidade e verificava se todos os produtos comprados estavam em condições.

Ele cobrava uma comissão de 30%/35%. Todos os pagamentos eram feitos a ele, depois essa pessoa é que tratava de tudo. Eles vivem basicamente de serviços.

Levava-nos para todo o lado, pagava-nos almoços, para nos agradar. Quanto mais comprássemos, mais eles ganhavam.

12. E esses assistentes de *trading*, como é que vos tratavam?

Isto depende. Se comprasses muito, eles tinham mais atenção e faziam um tratamento mais VIP.

Mas estávamos em contacto com eles já antes da viagem. Eles iam buscar-nos ao aeroporto, levavam-nos ao hotel.

Depois lá descansávamos um dia ou dois da viagem. Tínhamos bons voos à sexta-feira, por isso o sábado e domingo normalmente era para descansar. Depois segunda-feira às 9h da manhã ele já estava à nossa espera para irmos trabalhar. Ele programava com as fábricas, e cuidava da nossa agenda.

Se quiséssemos passear no fim de semana ele ia connosco para todo o lado. Ele “andava connosco ao colo” pois éramos o seu ganha-pão. Uma vez no Vietname uma fornecedora até cantava para nós, levava-nos a passear aos túneis, às salas cirúrgicas debaixo da terra, eles tinham de cativar o cliente. Também nos levavam a restaurantes.

Era tudo à conta deles, mas no fundo nós também estávamos a pagar. Mas quanto mais fiéis fossemos como clientes, mais eles faziam por nós.

Estas atividades agradavam-nos e fidelizavam-nos.

13. E essas empresas tinham ligação com as feiras? Ou eram contratadas por vocês individualmente?

Eramos nós que contratávamos. Dava mais segurança. Em negócios é muito importante ter confiança e segurança.

Se não tivéssemos uma empresa a fazer aquela gestão, corríamos o risco de comprar produtos danificados. Além disso, se comprássemos a título individual, tínhamos de comprar quantidades maiores, normalmente um contentor só com um produto. Assim, estas empresas de *trading* facilitavam as compras pois ajudavam-nos a comprar quantidades menores e a encher um contentor com materiais diferentes.

Com as empresas de *trading*, estávamos mais seguros. Pagávamos comissão, mas estávamos muito mais descansados.

14. Já ocorreu ter uma má experiência?

Não. Apenas uma vez um contentor caiu ao mar, mas como tínhamos seguro, acabou por não ser grande problema.

15. Considera que quando faz viagens de negócios é importante a forma como é recebido?

Sim, é sempre melhor sermos bem recebidos, sem dúvida. Tem outros custos, mas compensa. Sermos bem recebidos é muito importante. Um bom atendimento, um bom serviço e confiança acima de tudo, conta muito.

Ser bem recebido é muito importante e aliás, cada vez mais se vê nos aeroportos diferentes pontos de receção de pessoas e empresas que estão à espera dos viajantes para os receber, com carros e carrinhas particulares.

Já me aconteceu ser recebido em Bangkok por uma colaboradora da agência abreu. Estava à minha espera, com uma placa a dizer o meu nome. Falava português e tudo! E sugeriu-me atividades e tours caso eu quisesse fazer.

16. Já alguma vez ocorreu estar na posição contrária e receber potenciais clientes que queria agradecer? O que fez?

Sim. Alguns armazéns e lojas, por exemplo da Madeira e dos Açores. Clientes bons nós fazíamos tudo. Pagávamos almoços, jantares, até lhes arranjávamos carros para andarem por aqui.

17. Acha que se a primeira impressão for menos boa, pode afetar a concretização de negócio?

Ah claro que afeta. Não pode ser. Com os nossos clientes, temos de estar sempre de coração aberto e sorriso nos lábios. Nem que nos doa os dentes!

Entrevista 2 – Profissional que Recebeu Potenciais Clientes

Esta entrevista insere-se num estudo que tem como objetivo perceber a importância dada à hospitalidade e em que medida esta pode influenciar o Turismo de Negócios.

Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito de um Projeto de Mestrado, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

A participação é voluntária e anónima e poderá desistir a qualquer momento da entrevista, se assim o entender.

Os dados obtidos serão meramente para efeitos científicos.

Se concordar, pode ser realizada a gravação da entrevista com vista ao posterior tratamento dos dados obtidos?

Agradece-se a sua disponibilidade.

Se necessitar de algum esclarecimento adicional após a realização desta entrevista, poderá contactar através do email: 9140206@esht.ipp.pt.

1. Idade

Entre 55 e 60 anos

2. Profissão

Professor do Ensino Superior e Investidor.

3. Já executou negócios?

Muitos negócios. Muitos fechos de negócios. Meus e para outros. Também já fui intermediário.

4. O que considera serem as principais características de um fecho de negócios?

Do meu ponto de vista, as principais características para um fecho de negócios é a questão do conhecimento do mesmo e a hospitalidade – ser recebido de uma forma que vai de encontro às expectativas.

Ou seja, quando eu vou realizar um negócio, na perspetiva de comprador ou credor, como cada um julga os outros pelo que é, naturalmente eu julgo sempre os outros pelo que sou, e tento receber o melhor possível e quando vou ao exterior também espero ser recebido o melhor possível.

A principal característica para fechar um negócio é confiança. É importante ter confiança em quem me está a apresentar o negócio, quer seja diretamente ou por intermediário.

5. Habitualmente, qual era o volume de cada negócio da sua empresa?

Já consegui fechar negócios/ fui representante de negócios da ordem de 12 milhões de euros.

Mas também já realizei de 100 mil euros, 400 mil euros, 1 milhão de euros, mas já cheguei aos 12 milhões de euros num negócio só.

6. Já recebeu potenciais clientes no seu país? Quais as suas preocupações relativamente à vinda de potenciais clientes?

Sim, já recebi e fechei negócios com esses clientes. E tive muito trabalho que poderia não ter tido. Esse trabalho poderia ter sido apoiado por profissionais, e não foi. Tenho consciência que dá imenso trabalho. Quando se fala em receber bem o nosso cliente, não chega mostrar as características da nossa cidade e do nosso país, é preciso

também mostrar a tal confiança e mostrar conhecimento do negócio que eu quero fechar. Ou seja, tenho de mostrar que estou envolvido numa equipa. Ele (o meu cliente) tem de perceber que a empresa/ organização a quem ele vai comprar é credível, de confiança e essencialmente não o pretende enganar.

7. Como eram recebidos?

Habitualmente, o que eu fazia e ainda faço, passa por ir buscá-los ao aeroporto – ou eu ou uma equipa da minha organização. Vou buscá-lo e entregá-lo e nunca o abandono. O cliente não sai das minhas mãos um minuto que seja. Por vezes há questões que ele quer fazer livremente, e mesmo fazendo livremente, anda sempre acompanhado por mim direta ou indiretamente. Eu sigo sempre os passos desse meu cliente.

8. Quem organiza a agenda do seu cliente? É ele próprio?

Não. Quem organiza a agenda do meu cliente aqui em Portugal, desde que ele chega ao aeroporto e regressa ao aeroporto sou eu que organizo. E mais, organizo em função. Por exemplo, o cliente diz-me que tem dois dias, e eu organizo sempre em função disso, mas procuro sempre fazer com que esses dois dias possam ser três. Sempre mais um dia. Pois esse tal dia muitas vezes vai-me fazer fidelizar o cliente para outros potenciais negócios. Sempre mais um dia. Muitas vezes fecho o negócio de uma maneira e ao terceiro dia ganhei mais confiança com o cliente e quando ele chega ao seu país de origem acaba sempre por encomendar ainda mais.

9. Já ocorreu o papel inverso, e ao invés de receber, ser recebido? Se sim, como foi a experiência?

Também já me aconteceu a mim ir ao estrangeiro, ou eu ou alguém da minha equipa e ser bem recebido. É evidente que cada um, volto a repetir, julga os outros pelo que é e naturalmente nunca se tem a mesma perspetiva. A hospitalidade portuguesa é ímpar. Um país como Portugal, neste momento, nas bocas do mundo, por várias razões, com características de turismo que devem ser aproveitadas (e o são), que não há noutros países. Se eu vou fechar um negócio por exemplo a Nova Iorque, não vou esperar (nem espero porque não o fui) ser recebido com a mesma qualidade com que recebo os outros. Mas gostei muitas vezes de ser recebido, mas às vezes é uma decepção.

O que nós devemos fazer é a nossa receção. E a nossa receção se for de nível 1, de primeiro nível, os estrangeiros é que nos têm de copiar, e não o contrário. Neste nível de hospitalidade, acho que nós damos lições, somos líderes, pelo menos pela minha experiência.

10. O que considera ser a hospitalidade?

A hospitalidade é receberem-me, eu sentir-me seguro em absoluto, perceber que de facto as práticas desses países são práticas seguras – e estou a falar de todas as práticas: sanitárias, de segurança - e que seja alguém de confiança.

Ou seja, imaginemos que chego à Grécia para fechar um negócio, tenho alguém que me vá buscar ao aeroporto, que me acompanha, leva-me à noite a jantar a um sítio de confiança, que eu possa confiar, leva-me ao hotel, no outro dia de manhã vai-me buscar ao hotel, acompanha-me a fechar o negócio, e depois de tarde ou no dia seguinte faço as visitas que tenho a fazer, que ele me propõe e depois leva-me ao aeroporto. Isto é o que eu faço aqui. E essas pessoas têm de estar centradas de duas formas, em hospitalidade e no conhecimento do produto.

Não pretendo perceber que está ali alguém a ser um agente de viagens, pretendo alguém que conhece o seu país, mas também que me vai fornecendo confiança relativamente àquilo que vou comprar. É alguém que fala das duas vertentes. Está minimamente preparado com aquilo que está a vender. Ou é o próprio dono, ou no caso de não ser, deve ser alguém bem preparado da equipa do dono. Ou seja, conhece a cidade, é hospitaleiro, mas também me dá confiança quanto ao produto ou ao serviço.

Isso é o que eu tenho sentido, mas eu sinto que recebo melhor nesse aspeto do que quando fui para o estrangeiro. Acho que nós aqui somos líderes.

E já fechei negócios, com chineses, gregos, americano, alemães, espanhóis.

E em várias áreas, metalomecânica, serviços, energia solar e química industrial.

11. De que forma acha que a hospitalidade pode incentivar a concretização de um negócio?

Do meu ponto de vista incentiva e em absoluto. É o que eu digo, a hospitalidade baseada no conhecimento e na confiança que vai dar à pessoa. A pessoa sabe que vem

comprar qualquer coisa, mas sabe que a pessoa que a acompanha não a está a enganar. Pelo contrário, está a prezar pela sua segurança e dá-lhe uma boa experiência.

Ou seja, é alguém que quando daqui a 4 ou 5 anos quando quiser comprar novamente, tenho prazer em vez de fazer algo *online*, queira vir cá outra vez fechar o negócio, pois tive gosto, tive prazer em anteriormente ter ido a esse país (nesse caso Portugal) fechar o negócio.

A ideia é essa que tenho, é assim que eu faço, é assim que eu fecho negócio com os meus clientes.

Mas esta forma de negócio pode ser difícil de passar à equipa.

É necessário incentivar muito, é preciso saber delegar também, no sentido em que quando delego preciso que essa pessoa faça exatamente como eu esperava que fizesse.

12. Acha relevante uma empresa investir em receber bem os potenciais clientes e ter um auxílio na concretização de negócios? Acha um bom investimento contratar uma empresa perita em hospitalidade e concretizações de negócios?

É um excelente investimento contratar uma empresa perita em hospitalidade para auxiliar a concretização de negócios. É relevante e deveria estar no orçamento do negócio uma percentagem na margem, que fosse para esta hospitalidade. E normalmente está. Acho que é um excelente investimento, é uma excelente ideia, há muito pouco em Portugal. Desde que a empresa perceba o meu negócio, volto a frisar.

A empresa minimamente tem de perceber o meu negócio e tem de dar dicas, tem de agir como se fosse eu mesmo a fechar o negócio.

Tenho de delegar, tenho de acreditar nessa empresa e é como se fosse eu. Não pode falhar literalmente nada. A nível da hospitalidade, em que é profissional, mas também ao nível do conhecimento mínimo do que o meu cliente cá vem fazer.

Não chega contratar a empresa e dizer para receber bem os clientes, nada disso.

É dizer para serem os primeiros vendedores, apesar de serem especialistas em hospitalidade, vão já dando confiança sobre os produtos. Têm de ser os meus primeiros embaixadores.

Apesar de ser intermediária, esta empresa é como se pertencesse à minha. Se eu delego é como se fosse eu, uma extensão de mim.

Por exemplo, um hotel pode estar vazio, mas tenho de perceber que o rececionista e a pessoa que está a porta são o rosto do hotel, são os primeiros embaixadores. A primeira impressão conta muito, em absoluto. E sempre uma impressão de confiança.

A pessoa que me vai receber tem de ter bom aspeto, e tem de se vestir como o cliente espera que ele se vista.

13. Quando realiza negócios, o que considera que lhe transmite confiança?

Alguém que previamente me diz o circuito que vou fazer, o que espero, quem vai ser a pessoa que me vai receber, o nome, a fotografia, onde vai estar e o circuito que vou ter. E essa pessoa está preparada para além de me falar de hospitalidade, vai também falar do negócio que eu vou fechar.

Quando digo fechar um negócio não implica que seja no momento. Há clientes que não fecham no imediato, vão ao país deles, voltam outra vez, voltam a ser acompanhados e só aí é que concretizam o negócio. Outros, não fecham cá, voltam para o seu país e concretizam o negócio de lá – mas fruto do trabalho que eu desenvolvi cá.

14. Já experienciou uma concretização de negócios que não decorresse como esperado?

Já. Já experienciei uma menor encomenda. Uma encomenda que julgava que iria rondar os 3 milhões de euros e foi de 500 mil euros. Não foi suficiente para o investimento. Mas isto foi a primeira experiência, porque passado dois anos recuperamos esse investimento com esse cliente.

Passado dois anos tínhamos a esperança de 3 milhões, e foram de facto os três milhões. A empresa sentiu confiança em nós. Inicialmente os 500 mil euros de químicos não eram produtos quaisquer. Da segunda vez, a empresa tinha na cabeça o registo da primeira, teve confiança e a perspetiva do negócio de 3 milhões foi realizada. Mas na primeira vez ficamos dececionados.

Relativamente a serem outras empresas a receber-me nunca tive uma má experiência. O que tive sempre foi a sensação de que a nossa forma de receber é à frente.

Se formos fazer um *benchmarking* eles é que têm de nos copiar. Tanto os gregos, como os Espanhóis, como os americanos, os alemães, os brasileiros.

Nunca é a mesma coisa, não é seguro, não estão sempre disponíveis por que têm compromissos por exemplo com a família... Não é fácil, porque alguém que tem compromissos e à noite tem de ir jantar com o cliente, pode ser bastante complicado conciliar.

Enquanto nós aqui por vezes abdicamos da família, ou então chegamos mesmo a levar a família para estes encontros, eles não fazem isto como nós. Pelo menos pela minha experiência.

Também não eram empresas.

Uma das principais características para um fecho de negócio é a questão do conhecimento do mesmo. Uma vez na Grécia experienciei uma empresa especialista no bem receber, eram profissionais da hospitalidade, mas não sabiam muito do produto (na altura pratos E foi aí que me apercebi da importância de conhecer bem o produto e da confiança, saber pormenores sobre com quem vou lidar é muito importante.

Entrevista 3- Profissional que Realiza Serviços de *Tours e Transfers*

Esta entrevista insere-se num estudo que tem como objetivo perceber a importância dada à hospitalidade e em que medida esta pode influenciar o Turismo de Negócios.

Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito de um Projeto de Mestrado, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

A participação é voluntária e anónima e poderá desistir a qualquer momento da entrevista, se assim o entender.

Os dados obtidos serão meramente para efeitos científicos.

Se concordar, pode ser realizada a gravação da entrevista com vista ao posterior tratamento dos dados obtidos?

Agradece-se a sua disponibilidade.

Se necessitar de algum esclarecimento adicional após a realização desta entrevista, poderá contactar através do email: 9140206@esht.ipp.pt.

1. Idade

25 nos

2. Profissão

Tenho uma empresa de *tours* e de *transfers*, criada por mim. Como é uma empresa ainda pequena, sou bastante polivalente. Tenho de exercer todas as funções inerentes à empresa. Tenho empregados a ajudar-me a fazer *tours* e *transfers*. Mas em termos de *backoffice* sou eu que tenho de tratar de tudo. Reservas, telefonista etc. Como ainda é uma empresa pequena não faz sentido contratar mais pessoas, sou polivalente.

3. Quais são os principais serviços da empresa?

Nós estamos direccionados para o turismo de luxo. Com frotas de carros da Mercedes, todos recentes, a partir de 2015. Trabalhamos na área do turismo, mas também auxiliamos muito em congressos, reuniões. No turismo vamos buscar ao aeroporto, levar ao hotel, fazer *tour* à cidade do Porto, fazer *tour* ao Douro. Mas também temos serviços de levar pessoas a reuniões, esperar por eles, trazer os clientes.

4. Os clientes de reuniões e congressos são habitantes da cidade do Porto?

Não. São turistas de negócios. Eu diria que 20% das pessoas são portuguesas. Quando são portuguesas normalmente são médicos. Os outros 80% são estrangeiros, também tenho muitos clientes médicos, outros que vêm visitar fábricas têxteis aqui para o norte. São pessoas que vêm em trabalho para conhecer produtos de cá, ou então já conhecem e vêm fechar negócios, ou já são negócios habituais e precisam de visitar e de reunir.

5. Relativamente a esses clientes que vêm cá visitar empresas, normalmente quem agiliza a marcação de *transfers*? São diretamente os clientes ou as empresas que os recebem?

Isso depende das situações. Há serviços que são os clientes que contactam por exemplo o hotel, e o hotel agiliza comigo. E a partir daí o cliente conhece o meu serviço

e volta a contactar-me quando precisar. Ou indo às empresas vou conhecendo as pessoas dessas empresas, e a partir daí começam a conhecer o meu trabalho e quando precisam também me chamam. Mas também preciso de fazer o meu trabalho de casa e divulgar o meu trabalho.

6. As empresas contactam para ir buscar potenciais clientes?

Até ao momento, quando se tratava de potenciais clientes nunca foram as empresas que me contactaram. Ou foram os clientes, ou os hotéis onde os clientes estavam alojados, que faziam a marcação a pedido dos clientes. Quando as empresas me contactam normalmente é para transportar CEO'S ou alguém que tenha cargos altos dentro dessa empresa. Contratam-me para transportar por exemplo para Lisboa ou para o Aeroporto. Mas para potenciais clientes nunca fui contactado.

7. Nos serviços de *transfers* que implicam ir buscar os clientes ao aeroporto, como se processa?

Normalmente o cliente contacta-nos. Temos de ter o número de voo, os detalhes, para seguirmos o voo e sabermos a que horas aterra, se está atrasado ou até mesmo se vai chegar adiantado. É mais eficiente para o cliente não estar à nossa espera. Controlamos a hora a que o voo vai chegar, e estamos lá na zona reservada a motoristas de turismo, para aguardarmos pelo cliente. Normalmente levamos o *tablet* com o nome do cliente e recebemos o cliente aí.

8. Considera que é importante estar visível no momento da chegada dos clientes? Porquê? Em que medida pode influenciar?

Sim, considero muito importante. Se nos pusermos no lugar do cliente, temos um serviço agendado, chegamos ao aeroporto e quando saímos não sabemos para onde havemos de ir. Isso causa desconforto e vai fazer procurar o serviço que já encontraste. Ou seja, se mal o cliente saia não for para eu estar lá à espera dele, para isso ele chamaria um táxi ou um uber.

O meu serviço em si é mesmo esse, é o cliente sair, ver-me logo lá à espera dele com o nome dele. Este serviço é direcionado para pessoas que gostam de ter os serviços

já todos contratados, não querem esperar, querem sair e ter logo a pessoa à espera, querem entrar no carro e ir para o hotel.

É aqui que o cliente cria a primeira impressão, e isso vai contar muito.

9. Considera que isso transmite segurança para a viagem?

Sim. E acho que mesmo nesta época nova no turismo que estamos a viver (COVID) ainda vai trazer mais segurança que por exemplo um táxi, que transporta mais pessoas. Este serviço é num carro privado, claro que faz muito menos viagens do que um táxi.

E nós que trabalhamos num mercado de luxo temos cuidados redobrados em termos de desinfeção dos automóveis todos, uso de máscara e luvas. Creio que vai ser muito favorável para nós na medida em que o cliente se vai sentir mais seguro a viajar connosco.

10. Considera que o facto de ter alguém à esperar dele mal saia do cliente, pode influenciar positivamente a experiência do cliente?

Sim. É muito importante este trabalho, apesar de parecer um pequeno trabalho, é muito importante este trajeto entre o aeroporto e o hotel. Estes 15/20 minutos são muito importantes e vão alterar o humor do cliente aquando a chegada ao hotel. É a primeira impressão.

Se o carro estiver lá a horas ou não, isso vai logo influenciar o humor do cliente a chegar ao hotel. E a reclamação não vai ser diretamente comigo, vai ser com o hotel, se forem eles a ter feito a marcação.

Mas pequenos pormenores como a educação, boa disposição, ir no carro a explicar certos pontos, ajudam-me a vender mais. Vendo mais, tenho boas recomendações, o cliente vai contente quando chega ao hotel e faz o *check-in*.

11. O que considera ser fundamental fazer para que os seus clientes sejam acolhidos?

Para se sentirem bem, têm de se sentir seguros. A limpeza dos automóveis também é extremamente importante. Assim com a imagem - o uso de fato e gravata é muito importante. O conhecimento também é muito importante. Os clientes gostam

sempre de saber tudo, e fazer muitas perguntas. Boa educação também é importante, sentido de humor é excelente, faz com que os clientes se sintam à vontade, simpatia, cortesia.

E pequenos detalhes, a antecipação de necessidades é o ponto chave de qualquer estabelecimento. Se o cliente precisa de um carregador, ter lá um carregador. É necessário termos tudo, qualquer coisa que ele possa necessitar, senão a relação com o cliente não vai ser tão boa.

É necessário criar empatia com o cliente. Antes do cliente chegar não temos muito contacto com ele, a não ser que seja um serviço marcado diretamente, onde se fala um pouco com o cliente antes, mas é pouco. Mas já se pode tentar perceber detalhes sobre ele, do que gosta e do que não gosta. Mas à partida fala-se mais com o cliente e sabe-se mais sobre ele quando ele chegar. Criar empatia em 30/45 minutos não é fácil, mas é possível.

12. Considera a hospitalidade importante? Em que medida?

Sim, a hospitalidade é extremamente importante. E acho que isso nos está no sangue, no sangue dos portugueses, a arte de bem receber. E o turismo tem evoluído, as pessoas sentem-se acolhidas cá. Já nos está no sangue, por isso vai sendo muito fácil aperfeiçoar a maneira como acolhemos.

13. Contacta com clientes de culturas diferentes? É importante conhecer os comportamentos e atitudes aceites em determinadas culturas?

Sim, há cada vez mais voos de diferentes sítios, por isso é há muita variedade de culturas a visitar o nosso país. Temos de ser quase camaleões, temos de nos adaptar a todas as culturas e moldar o serviço. Por exemplo, se determinada cultura não come carne, podemos por exemplo sugerir opções de restaurantes onde possam fazer refeição sem carne, ou seja, os clientes já percebem que tens um cuidado e conhecimento sobre a cultura deles.

Há culturas que chegam ao aeroporto que não gostam de apertar a mão, para outras o aperto de mão é indispensável. É necessário gerir isso. É importante saber os

comportamentos e atitudes aceites ou não nas diversas culturas. Toda a gente que trabalha no turismo deve ter isso em conta.

14. Quando realiza um serviço foca-se em criar ligação com o cliente?

Sempre. Tento ao máximo criar relação com o cliente. É preciso saber ler muito bem as pessoas.

Há pessoas que chegam ao carro e após uma viagem grande querem estar sossegadas e não querem que haja muita conversa, e nesses casos devo ter o mínimo de conversa, incomodar o mínimo, mas fazer perguntas chave para o cliente se sentir confortável (por exemplo perguntar preferência ar condicionado, rádio) de resto o truque é falar pouco e deixar o cliente sossegado.

Por outro lado, há pessoas que mal chegam já querem aprender a falar português, querem saber logo uma explicação sobre a história, recomendações de restaurantes, que é a maioria dos meus clientes.

Para isto ajudou-me muito a minha profissão anterior, uma vez que fui *Guest Relations* num hotel, consigo ser também *Guest Relations* durante estes serviços.

15. O que considera que fideliza os clientes?

Para fidelizar um cliente o resumo da experiência tem de ser memorável. Tenho clientes que fizeram um serviço comigo apenas, já há muito tempo, e ainda hoje me têm como referência e mantêm contacto comigo. Isso quer dizer que apenas com um dia, em que fomos ao douro e tiramos imensas fotografias, criaram uma memória boa.

Fidelizar o cliente é proporcionar-lhe experiências inesquecíveis.

É preciso saber ler muito bem as pessoas. Enquanto se acompanha o cliente vamos retendo o maior número de informação possível e perceber como se pode surpreender e agradar. Esta é a melhor fidelização possível.

Também é importante ver no meu serviço um serviço de confiança. Se um serviço não corre bem e por algum motivo há atraso, o cliente já não vai confiar em contratar o serviço novamente para ir para o aeroporto, com medo de perder o avião.

A confiança conquista-se com o profissionalismo.

16. Acha que experiências complementares, como por exemplo *tour*, tornam-se importantes para esse tipo de público?

Acho que pode fazer a diferença organizar atividades complementares ao negócio em si, e há empresas que o pedem. Por exemplo, fazem programas de uma semana. Vêm cá por exemplo clientes visitar fábricas, e a empresa organiza um *tour* pelo meio da semana. São clientes que nunca estiveram em Portugal e não conhecem o nosso país. Isto fortalece relações entre cliente e empresa. Nestes casos, estar alguém da empresa presente é muito positivo.

17. Considera os seus serviços complementares aos serviços de hotelaria (alojamento e restauração)? Considera que os seus serviços acrescentam valor à experiência do turista?

Sim, exatamente. Ainda por cima Portugal é conhecido pelo bem receber, e pelos belíssimos locais que temos. Por isso, alguém vir cá só para por exemplo visitar fábricas não faz sentido, quando tem coisas lindíssimas para conhecer.

18. Com conquistar um cliente?

Antecipação de necessidades, consegues fidelizar um cliente rapidamente.

Imaginemos que estou com clientes a fazer um *tour* ao porto, e deixo os clientes a visitar um monumento, mas 30 minutos antes tínhamos falado que lhes apetecia almoçar peixe. Nesse momento em que estou a espera que visitem o monumento, faço uma reserva para ele para um restaurante bom de peixe. Quando chegam informo que já está tudo tratado e reservado, mas se desejarem podem mudar. E eles adoram o facto de haver este cuidado que faz toda a diferença.

Enquanto se acompanha o cliente vamos retendo o maior número de informação possível e perceber como o posso surpreender e agradar. Esta é a melhor fidelização possível.

Entrevista 4 – Profissional que Comanda o Departamento de Relações Públicas de um Hotel

Esta entrevista insere-se num estudo que tem como objetivo perceber a importância dada à hospitalidade e em que medida esta pode influenciar o Turismo de Negócios.

Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito de um Projeto de Mestrado, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

A participação é voluntária e anónima e poderá desistir a qualquer momento da entrevista, se assim o entender.

Os dados obtidos serão meramente para efeitos científicos.

Se concordar, pode ser realizada a gravação da entrevista com vista ao posterior tratamento dos dados obtidos?

Agradece-se a sua disponibilidade.

Se necessitar de algum esclarecimento adicional após a realização desta entrevista, poderá contactar através do email: 9140206@esht.ipp.pt.

1. Idade

30 anos.

2. Profissão

Duty Manager e Guest Relations Manager num hotel.

3. Considera a hospitalidade importante? Em que medida?

Na minha opinião, a hospitalidade pode ser considerada o ex-líbris da hotelaria. Quando as entidades seguem esta arte, que é preciso efetivamente ter arte, e também empenho e comprometimento de bem receber e acolher, tem todas as hipóteses de promover aos hóspedes uma experiência bem conseguida. Eu acho que já não basta só ser cortês, embora a cortesia seja importante, está submersa neste universo da hospitalidade. A hospitalidade quando é bem feita, que só o hóspede consegue ter, só ele consegue perceber se conseguimos corresponder e elevar as expectativas, também

depende de alguns fatores, tal como uma equipa comprometida e uma personalização contínua. Por isso a hospitalidade é mais do que uma arte, na hotelaria e em todas as áreas e é isso que faz elevar a experiência do cliente.

Uma unidade que seja hospitaleira e que consiga uma personalização, tem uma taxa de sucesso muito favorável.

4. O que considera ser fundamental fazer para que os seus clientes sejam acolhidos?

Da parte do anfitrião (instituição ou empresa na qual o cliente pode e deve ser inserido) há um fator predominante que é a equipa. Deve ser forte, dedicada, deve comprometer-se todos os dias a promover uma personalização em todos os aspetos. Mesmo no âmbito de um cliente de negócios eu acho que é muito possível essa personalização.

Na hotelaria em concreto, que é a área onde eu me insiro, dentro de uma equipa profissional, que é desdobrada em vários setores / departamentos, que vão ter uma ação com o cliente.

Quando falamos de hospitalidade, estamos a oferecer ao cliente magia. No sentido de oferecer sonhos. Todas pessoas têm sonhos, quer venham em negócios ou em lazer. Uma equipa comprometida consegue que a magia permaneça e até mesmo que exista antes do cliente nos bater à porta.

Há departamentos, nomeadamente na hotelaria, o departamento do *concierge* que trabalha afincadamente para essa personalização, muito antes do cliente/hóspede chegar. Mesmo antes de ele nos bater à porta, nós já estamos a bater à porta a ele.

Nós usamos umas ferramentas de pré estadia, para conseguir juntar algumas das preferências do cliente, para assim que ele chegar, logo à entrada, nós já termos a noção do quanto o podemos fazer feliz porque já o conhecemos melhor. Ter alguns dados em avanço, como o email, e poder jogar com essas situações dá-nos uma vantagem enorme que é conhecer o cliente antes de ele chegar à nossa.

Depois disso, fazê-lo sentir em casa, que é muito importante. É um trabalho de todos os departamentos essa personalização. Desde a receção que ao receber o cliente no *check-in*, ao saber que por exemplo ele festeja um aniversário já passa a informação a todos os departamentos. O *concierge* tem também acesso aos consumos do cliente no

hotel, e comunica as preferências dele aos outros departamentos também. Em todos os departamentos o cliente vai ser reconhecido, o serviço personalizado e apesar de estar noutra lugar, vai sentir que está em casa. Esta hospitalidade traz um carinho grande de como se não saísse de casa.

E o objetivo deste *staff* dedicado é, a todas as pessoas que entram pela porta, não sintam que são mais uma pessoa, mas que sejam a pessoa.

5. Acha importante conhecer o cliente e antecipar necessidades?

Conhecer o cliente antes de ele chegar é muito importante. Temos uma equipa de vendas, que tem segmentos e que atua no mercado, mas em alguns âmbitos nós sabemos o tipo de cliente que nos procura.

E é muito importante antecipar as necessidades do cliente e exceder as suas expectativas, e só conseguimos superar as expectativas se conhecermos bem o cliente que temos à frente. E a situação de antevermos, ter dados e informações que nos ajudem, são mais do que essenciais para que a experiência do cliente corra bem. Quanto mais soubermos do cliente, maior é a taxa de sucesso. Conseguimos personalizar, saber do que gosta, promover sentimento de confiança e que se sinta em casa. Ter estas informações à priori dá-nos uma vantagem enorme.

6. Contacta com clientes de diversas culturas? É importante conhecer os comportamentos e atitudes aceites em determinadas culturas?

Sim, já contactei com clientes de culturas diferentes, deixa-me avançar que estas culturas são muito importantes.

No fundo cada um segue a sua cultura e não temos de ter nenhum tipo de preconceito com isso. Aliás, é uma mais valia para nós porque aprendemos a saber lidar com vários universos diferentes.

Por isso, temos de ter um pré-estudo para perceber o que essas culturas seguem ou não seguem. Para nós é muito importante estarmos a par de todo o tipo de culturas para que o cliente se sinta melhor. Há certas situações que algumas culturas não seguem e por isso temos de ter um cuidado acrescido, temos de reagir de outra maneira para que a estadia corra da melhor forma.

Nem sempre a nossa cultura em Portugal coaduna com culturas por exemplo Japonesas ou Americanas.

É por isso que temos sempre este trabalho à priori, e procuramos gerir as emoções e perceber estes universos culturais para que o cliente não se sinta lesado, mas sim que possa elevar cada vez mais as suas expectativas quanto à entidade e que os serviços sejam bem conseguidos.

É sabido que não temos todos a mesma cultura, mas isso não é uma desvantagem para que a hospitalidade seja mais ou menos bem conseguida. É uma questão de adaptação. Todos os clientes são diferentes, assim como todos os feitios são diferentes, é uma questão de adaptação e preocupação com o cliente e por isso há um trabalho acrescido da nossa parte para que tudo corra bem.

7. Molda o seu serviço mediante a cultura do cliente?

É muito importante conhecer os comportamentos, e certas atitudes dos clientes e certas ideologias porque só assim conseguimos a personalização.

Se não tivermos nada à priori percecionada, se reagirmos de maneira com o cliente que por exemplo não gosta que se aponte o dedo, isso já vai dar ao cliente uma experiência mediana, desfavorecida.

Temos de conhecer os comportamentos e perceber as ideologias para perceber até que ponto fazemos a personalização. Se não fizermos isso não estamos a conhecer o cliente, não estamos a criar uma ligação e por isso tudo será em vão. O cliente não sente a hospitalidade, não sente a personalização a ser feita, não sente esse calor que pretendemos passar. Por isso é muito importante para nós conhecer esses comportamentos e ideologias que são díspar, mas nós estamos aqui prontos para nos adaptar a todas as situações e fazer da experiência dos clientes, experiências memoráveis. As experiências deixam marcas, e para nós é muito importante que estas marcas sejam associadas a memórias positivas.

8. Considera importante a criação de memórias?

Sim, sem dúvida nenhuma. Só o simples ato de nos deslocarmos a um supermercado e encontrarmos um colaborador que nos atenda de forma melhor ou pior isso vai criar em nós um sentimento. O sentimento que queremos que se crie é um

sentimento de preocupação, personalização e de sentir em casa. Portanto se isso for ao contrário a memória vai ser negativa. E quando há memórias negativas raramente conseguimos fidelizar clientes. Esta é uma questão até importante e que faz todo o sentido.

Uma unidade que consiga uma personalização, tem uma taxa de sucesso muito favorável. As empresas angariam clientes, mas também querem fidelizá-los. E é muito importante perceber como se fideliza um cliente. A personalização existe, a hospitalidade existe, mas é para ser bem feita. Estamos aqui fazer da experiência dos clientes, experiências memoráveis. As experiências deixam marcas, e é muito importante que estas marcas sejam associadas a memórias positivas. Porque nós queremos que essa fidelização seja quase para sempre. Por isso tentamos fazer de tudo, passo a passo, personalizar cada situação do cliente para que ele fique com uma memória positiva. E quando há memórias positivas as pessoas tendem a regressar.

9. O que considera que fideliza os clientes?

Vou repetir um bocado a ideia que apresentei. Na minha opinião tudo parte da equipa que o recebe, a equipa tem de estar bem orientada.

Por exemplo na hotelaria, uma personalização que pode acontecer é enviar um email de pré estadia e sabendo as suas preferências o cliente a chegar ao hotel, ser-lhe oferecido um *welcome drink* mediante as suas preferências. Chegar ao *check in* e já sabermos exatamente o nome dele e de onde é (uma vez que já temos a informação da parte do *concierge*) e aí a relação já é muito melhor. Conseguimos uma abertura com o cliente.

O serviço de acompanhamento ao quarto também é algo que personaliza a estadia. Apresentar previamente serviços e atividades de acordo com os gostos dele. Por exemplo no restaurante, antever os gostos dele e moldar as sugestões. Se o cliente estiver a celebrar uma situação, também o podemos surpreender ou no quarto ou num dos *outlets*.

Mas para tudo isto é necessária uma equipa forte e que consiga acompanhar todos os pormenores.

Desde antes do cliente chegar vamos reunindo as informações, estudando e tentamos ir mais além e surpreender.

Temos de personalizar desde o início, desde que o cliente chega. Logo quem está na portaria e no *check in* são a imagem do hotel, são as primeiras pessoas que o cliente vai ver e se esta informação se movimentar na equipa forte, estas pessoas conseguem produzir efeito no cliente.

Todas as surpresas e detalhes de atenção ao cliente não estão datados, vamos conhecendo as maneiras de chegar até ao cliente não só antes de ele chegar, mas também durante o tempo que ele passa cá. Temos algumas informações prévias, mas o processo dá-se durante a estadia e as surpresas vão acontecendo consoante o que o cliente nos diz.

Por isso esta ideia de conhecer bem o cliente, estar sempre em contacto com ele, e sermos hospitaleiros é muito importante para conseguirmos ter algum fruto e conhecer o que está a nossa frente.

Se não conhecermos bem um produto, um serviço, uma pessoa não vamos conseguir ter uma taxa de sucesso naquilo que nos comprometemos a fazer.

É preciso ter conhecimento do que se está a fazer, é preciso conhecer o hóspede e num segmento de luxo ainda mais importante pois existem *standards* elevados e por isso temos de ir buscar os pormenores e personalizar.

O cliente já sabe que vai para um setor deste âmbito, já sabe que vai ter personalização. Mas não chega para nós seguirmos os standards, temos de ir mais além, só chega quando conhecemos o cliente suficientemente bem para podermos oferecer a tal magia e transmitirmos confiança.

10. Já realizou serviços a alguém que viajava em negócios?

Sim já tive contacto com clientes que viagem em negócios. São clientes um pouco mais fechados no que toca a divulgação de dados e de gostos de experiências. Mas são clientes exatamente como os outros, que precisam sempre de alguma coisa, são clientes a quem também podemos fazer uma personalização (embora se calhar não tão afincadamente como os hóspedes que estão cá em lazer) mas quem está em negócios, também conseguimos chegar até eles e elevar expectativas.

O hotel onde me insiro é um hotel que realiza imensos eventos e por isso temos alguns clientes significativos na área dos negócios. E, portanto, desde o organizar do evento até ao cliente querer que se faça alguma coisa no quarto, e nas refeições que

realiza, tentamos sempre personalizar da melhor maneira que sabemos. Não só são as pessoas em lazer que têm estadias e serviços personalizados. Nós personalizamos um a um, senão não teríamos aqui o sentido da palavra magia e querer realizar o sentimento de se sentir em casa. Mesmo as pessoas que estão mais ocupadas e quem vêm direcionadas para reuniões e para situações de cariz *corporate*, nós personalizamos de igual forma.

11. Imagine que um cliente de negócios, que pertence a uma empresa, vem cá a Portugal visitar outra empresa para realizar um potencial negócio. Apesar de vir em trabalho, achas que uma experiência complementar como um *tour*, um passeio, um jantar diferente e etc, poderia influenciar positivamente a experiência dele?

Acho que poderia aumentar de forma significativa a experiência dele. Mesmo os clientes que vêm nesse segmento *corporate*, e vêm visitar empresas, têm de ter sempre algum momento lúdico, têm sempre de ter algum espaço para almoçar e jantar. Se pudermos sugerir locais agradáveis que coadunam com os gostos do cliente, e alguns tours, quando por exemplo o cliente tem uma hora livre ao fim da tarde e vai fazer um passeio de *tuk tuk* pela cidade. Isto pode trazer uma mais valia significativa para a estadia do cliente. Não é só porque o cliente é de negócios que não vamos ajudá-lo. A maior parte das unidades hoteleiras até devia trabalhar mais essa parte dos clientes de negócios porque essas pessoas têm sempre esses furos. Têm sempre a carência de fazer mais alguma coisa. Claro que há pessoas que percebemos desde o início que não querem ser incomodadas e temos de respeitar isso, porque dentro dos nossos standards o ser inconveniente não existe, portanto tentamos o máximo possível. Nós estamos aqui para que a estadia do cliente não seja só âmbito reuniões, mas seja também âmbito cidade, âmbito Porto.

Portanto estes tipos de situações acrescentam muito valor à estadia do cliente. Tudo o que possamos sugerir é uma mais valia, mesmo que o cliente não aceite, sente-se agradecido por nos preocuparmos com isso. Ainda que não o conheçamos bem, podemos sempre personalizar a interação com ele.

Se o cliente fez um *transfer* privado para o hotel, se calhar até podemos propor um *tour* privado à cidade, porque se calhar o cliente não gosta de barulho, já tem reuniões

em demasia, quer recorrer ao silêncio, mas também quer conhecer a cidade por isso pretende uma experiência de excelência. Portanto aqui estamos nós para fazer isso.

Devíamos investir nestes clientes e acho sinceramente que aumenta a probabilidade de o cliente ter uma memória mais positiva do que aquela com que vai ficar.

12. Situação hipotética: Somos uma empresa portuguesa que vai receber um potencial cliente de outro país, que vem cá conhecer o nosso produto e queremos agradá-lo pois queremos que seja nosso parceiro de negócio. Considera que se lhe forem proporcionadas boas memórias, esse cliente fica mais confiante e feliz e tende a ir para a frente com o negócio?

Sem dúvida que sim. Quando nos sabemos colocar do outro já é meio caminho andado.

Imaginemos que o nosso parceiro está a chegar a Portugal, se calhar já conhece o nosso país, ou se calhar até não. Da nossa parte tem de haver um empenho enorme, conhecer os comportamentos e ideologias da cultura desse cliente. É muito importante quando vamos fazer uma receção fazê-la de maneira digna e personalizada. Se é uma pessoa de outra cultura, vamos estudar essa cultura. Se queremos esse parceiro, vamos personalizar ao máximo esse cliente.

Vamos apostar em proporcionar-lhe boas experiências e memórias, com base no que é a sua cultura. As pessoas valorizam muito a sua cultura e, portanto, temos de respeitar e é uma maneira de podermos conseguir ter sucesso de forma rápido. Saber, conhecer e pormo-nos no lugar do outro é meio caminho andado.

É muito importante para o cliente sentir-se bem recebido. Quanto maiores os laços que criamos, mais memórias positivas advêm disso. É muito importante conhecermos bem e pormo-nos no lugar do outro, e assim conseguirmos um parceiro com sucesso. Só nos colocando no lugar do outro e criando essas memórias positivas é que vamos ter alguém à nossa beira leal e que aprecie também a nossa lealdade.

13. Acha que era uma mais valia para as empresas portuguesas apostarem na hospitalidade e na arte de bem receber e assim fechar os seus negócios com mais sucesso?

A hospitalidade deve existir sempre. É uma marca que promove um serviço bem-sucedido. Não imagino nenhuma empresa que não trabalhe nesse âmbito. É mais do que criar boas memórias, é sentir-se em casa. Pormo-nos no lugar do outro e saber o que o outro gosta, obviamente vai fazer-nos corresponder às expectativas e até mesmo elevá-las. Por isso acho que as empresas portuguesas devem investir na hospitalidade e em receber bem os seus clientes. Numa hospitalidade mais séria, mais comprometida e com uma equipa que trabalhe nesse sentido. Uma empresa que seja hospitaleira consegue taxas de sucesso maiores.

A hospitalidade é fundamental para todos os setores. A cortesia, apesar de se inserir na hospitalidade, por si só não chega. A hospitalidade é uma dimensão muito maior, é resultado de um trabalho dedicado, comprometido, onde é feita uma personalização onde nem em todos os sítios se consegue. Por isso acho que se devia trabalhar mais sobre isso e é um assunto que faz muito sentido pensar para o futuro.

Anexo C – Modelo FINICIA

Pressupostos Gerais

Tabela 25 - Pressupostos Gerais FINICIA

Pressupostos Gerais			
Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto			
Unidade monetária	Euro		
Ano inicial da projecta (Ano 0)	2020	- ano em que inicia investimento e poderá ou não haver exploração	
Prazo médio de Recebimento (dias) f (meses)	5	0,2	A definir em função da prática da empresa e do sector a seguir
Prazo médio de Pagamento (dias) f (meses)	15	0,5	
Prazo médio de Stockagem (dias) f (meses)	0	0,0	
Prazo de pagamento do IVA (trim - 4; mensal - 12)		4	4 - trim; 1 - mensal
Taxa de IVA - Vendas	23,00%		Em função da tipo de produtos e serviços
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%		
Taxa de IVA - FSE	23,00%		
Taxa de IVA - Investimento	23,00%		
Taxa de Segurança Social - entidade - árquaracial	23,75%		Em vigor na anabase
Taxa de Segurança Social - entidade - calabarada	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - árquaracial	11,00%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - calabarada	11,00%		
Taxa média do IRS	16,00%		A definir em função da Lei e do valor das rendimentos da trabalho.
Taxa de IRC	25,00%		Definida por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade
Taxa de Aplicações Financeiras Curta Prazo			Ver condições de mercado e risco da empresa náutica
Taxa de juro de empréstimo Curta Prazo			
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo			
Taxa de juro de ativos em risco - Rf (Obriq Tornare)	0,25%		NOTA: Quando não se aplica Beta, colocar:
Prémio de risco de mercado - (Rm - Rf) ou p*	15,00%		Um valor para o prémio de risco (p*) adequado ao projecto
Beta U de empréstimo de referência	100,00%		Beta - 100% se não se quiser ou não utilizar empresa de referência
Taxa de crescimento das cash flows na perpetuidade	0,00		Na maioria dos projectos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade
* Rendimento esperada de mercado (entenda-se mercado acionista)			marzim a valor residual a valor da Ativa Fixa não Amortizada e o Valor Residual da F Manoeia na última ana. VER Folha Avaliação em

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Volume de Negócios

Tabela 26 - Volume de Negócios I FINICIA

Vendas + Prestações de Serviços						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de variação dos preços						
VENDAS - MERCADO NACIONAL						
Produto A * pacote a - fecho de negócios de 500.000	0	2 750 000	2 750 000	2 750 000	2 750 000	2 750 000
Quantidades vendidas		55	55	55	55	55
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
Produto B * pacote b > 1.000.000 < 2.000.000	0	3 300 000	3 300 000	3 300 000	3 300 000	3 300 000
Quantidades vendidas		33	33	33	33	33
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
Produto C * pacote c > 2M > 5M	0	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000
Quantidades vendidas		11	11	11	11	11
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
Produto D * pacote d > 5M	0	5 500 000	5 500 000	5 500 000	5 500 000	5 500 000
Quantidades vendidas		11	11	11	11	11
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00
TOTAL	0	13 750 000	13 750 000	13 750 000	13 750 000	13 750 000

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Tabela 27 - Volume de Negócios II FINICIA

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL		0	13 750 000	13 750 000	13 750 000	13 750 000	13 750 000
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS		0	13 750 000	13 750 000	13 750 000	13 750 000	13 750 000
IVA VENDAS	23,00%	0	3 162 500	3 162 500	3 162 500	3 162 500	3 162 500
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL							
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS		0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS							
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		0	13 750 000	13 750 000	13 750 000	13 750 000	13 750 000
IVA		0	3 162 500	3 162 500	3 162 500	3 162 500	3 162 500
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA							
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		0	16 912 500	16 912 500	16 912 500	16 912 500	16 912 500
Perdas por imparidade							
Perdas por imparidade	1,00%	0	169 125	169 125	169 125	169 125	169 125

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Gastos Diretos com as Prestações de Serviços

Tabela 28 - Custo Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas FINICIA

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas							
CMVMC	Margem Bruta	2020	2021	2022	2023	2024	2025
MERCADO NACIONAL			11 522 500	11 522 500	11 522 500	11 522 500	11 522 500
Produto A * pacote a - fecho de negócios de 500.000 a 1000000	25,00%		2 062 500	2 062 500	2 062 500	2 062 500	2 062 500
Produto B * pacote b > 1.000.000 < 2.000.000	20,00%		2 640 000	2 640 000	2 640 000	2 640 000	2 640 000
Produto C * pacote c > 2M > 5M	15,00%		1 870 000	1 870 000	1 870 000	1 870 000	1 870 000
Produto D * pacote d > 5M	10,00%		4 950 000	4 950 000	4 950 000	4 950 000	4 950 000
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC			11 522 500	11 522 500	11 522 500	11 522 500	11 522 500
IVA		23,00%		2 650 175	2 650 175	2 650 175	2 650 175
TOTAL CMVMC + IVA			14 172 675	14 172 675	14 172 675	14 172 675	14 172 675

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Fornecimentos e Serviços Externos

Tabela 29 - Fornecimentos e Serviços Externos I FINICIA

	Tx IVA	CF	CY	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		300,00		3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		150,00		1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		80,00		960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Honorários	23,0%	100,0%		500,00		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Comissões	23,0%		100,0%	57 291,67		687 500,00	687 500,00	687 500,00	687 500,00	687 500,00
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		100,00		1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste	23,0%	100,0%		100,00		1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%		50,00		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Material de escritório	23,0%	100,0%		50,00		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%		250,00		3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Combustíveis	23,0%	100,0%		1 000,00		12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Água	6,0%	100,0%		80,00		960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%		1 000,00		12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		500,00		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Comunicação	23,0%	100,0%		1 000,00		12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Seguros		100,0%		500,00		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%		100,00		1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Despesas de representação	23,0%	100,0%		500,00		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		1 000,00		12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Outros serviços	23,0%	100,0%		100,00		1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
TOTAL FSE						775 820,00	775 820,00	775 820,00	775 820,00	775 820,00

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Tabela 30 - Fornecimentos e Serviços Externos II FINICIA

TOTAL FSE	775 820,00	775 820,00	775 820,00	775 820,00	775 820,00
FSE - Custos Fixos	88 320,00	88 320,00	88 320,00	88 320,00	88 320,00
FSE - Custos Variáveis	687 500,00	687 500,00	687 500,00	687 500,00	687 500,00
TOTAL FSE	775 820,00	775 820,00	775 820,00	775 820,00	775 820,00
IVA	168 063,40	168 063,40	168 063,40	168 063,40	168 063,40
FSE + IVA	943 883,40	943 883,40	943 883,40	943 883,40	943 883,40

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Gastos com o Pessoal

Tabela 31 - Gastos com o Pessoal I FINICIA

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº Meses		14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)						

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção		1	1	1	1	1
Administrativa Financeira		1	1	1	1	1
Comercial / Marketing		1	1	1	1	1
Produção / Operacional		10	10	10	10	10
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros		1	1	1	1	1
TOTAL		14	14	14	14	14

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção		12	12	12	12	12
Administrativa Financeira		12	12	12	12	12
Comercial / Marketing		12	12	12	12	12
Produção / Operacional		12	12	12	12	12
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros		12	12	12	12	12

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Tabela 32 - Gastos com o Pessoal II FINICIA

Remuneração base mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção		2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Administrativa Financeira		1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Comercial / Marketing		1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Produção / Operacional		3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros		1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradore	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direcção		35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Administrativa Financeira		16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
Comercial / Marketing		21 000	21 000	21 000	21 000	21 000
Produção / Operacional		420 000	420 000	420 000	420 000	420 000
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros		16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
TOTAL		509 600	509 600	509 600	509 600	509 600

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Tabela 33 - Gastos com o Pessoal III FINICIA

<i>Outros Gastos</i>		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%		8 313	8 313	8 313	8 313	8 313
Pessoal	23,75%		112 718	112 718	112 718	112 718	112 718
Seguros Acidentes de Trabalho	1,25%		6 370	6 370	6 370	6 370	6 370
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia							
N.º meses subsídio alimentação (meses)							
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS			127 400	127 400	127 400	127 400	127 400
TOTAL GASTOS COM PESSOAL			637 000	637 000	637 000	637 000	637 000

<i>QUADRO RESUMO</i>		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Remunerações							
Órgãos Sociais			35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Pessoal			474 600	474 600	474 600	474 600	474 600
Encargos sobre remunerações			121 030	121 030	121 030	121 030	121 030
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais			6 370	6 370	6 370	6 370	6 370
Gastos de ação social							
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL			637 000	637 000	637 000	637 000	637 000

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Tabela 34 - Gastos com o Pessoal IV FINICIA

<i>Retenções Colaboradores</i>		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%		3 850	3 850	3 850	3 850	3 850
Outro Pessoal	11,00%		52 206	52 206	52 206	52 206	52 206
Retenção IRS Colaborador	16,00%		81 536	81 536	81 536	81 536	81 536
TOTAL Retenções			137 592	137 592	137 592	137 592	137 592

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Fundo de Maneio

Tabela 35 - Fundo de Maneio FINICIA

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Clientes		234 896	234 896	234 896	234 896	234 896
Inventários						
Estado	6 785					
•						
•						
TOTAL	56 785	284 896	284 896	284 896	284 896	284 896
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores		629 857	629 857	629 857	629 857	629 857
Estado		104 538	104 538	104 538	104 538	104 538
•						
TOTAL		734 395	734 395	734 395	734 395	734 395
Fundo Maneio Necessário	56 785	-449 499	-449 499	-449 499	-449 499	-449 499
Investimento em Fundo de Maneio	56 785	-506 284				
<i>*A considerar caso seja necessário</i>						
ESTADO	-6 785	104 538	104 538	104 538	104 538	104 538
SS		12 649,00	12 649,00	12 649,00	12 649,00	12 649,00
IRS		5 824,00	5 824,00	5 824,00	5 824,00	5 824,00
IWA	-6 785,00	86 065,40	86 065,40	86 065,40	86 065,40	86 065,40

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Investimento

Tabela 36 - Investimento FINICIA

Investimento por ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	250 000					
Edifícios e Outras Construções	750 000					
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte	200 000					
Equipamento Administrativo	88 000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis	10 000					
Total Activos Fixos Tangíveis	1 298 000					
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	20 000					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	20 000					
Total Investimento	1 318 000					
IVA	23%	27 140				

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Financiamento

Tabela 37 - Financiamento FINICIA

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investimento	1 374 785	-506 284				
Margem de segurança						
Necessidades de financiamento	1 374 800	-506 300				
Fontes de Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos		521 983	521 983	521 983	520 316	507 816
Capital	10 000					
Outros instrumentos de capital	1 365 000					
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	1 375 000	521 983	521 983	521 983	520 316	507 816

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Ponto Crítico

Tabela 38 - Ponto Crítico FINICIA

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados		13 750 000,00	13 750 000,00	13 750 000,00	13 750 000,00	13 750 000,00
Variação nos inventários da produção						
CMVMC		11 522 500,00	11 522 500,00	11 522 500,00	11 522 500,00	11 522 500,00
FSE Variáveis		687 500,00	687 500,00	687 500,00	687 500,00	687 500,00
Margem Bruta de Contribuição		1 540 000,00	1 540 000,00	1 540 000,00	1 540 000,00	1 540 000,00
Ponto Crítico		7 826 666,67	7 826 666,67	7 826 666,67	7 767 142,86	7 320 714,29

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Demonstração de Resultados

Tabela 39 - Demonstração de Resultados FINICIA

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados		13 750 000	13 750 000	13 750 000	13 750 000	13 750 000
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC		11 522 500	11 522 500	11 522 500	11 522 500	11 522 500
Fornecimento e serviços externos		775 820	775 820	775 820	775 820	775 820
Gastos com o pessoal		637 000	637 000	637 000	637 000	637 000
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de finai		814 680	814 680	814 680	814 680	814 680
Gastos/reversões de depreciação e amortização		151 267	151 267	151 267	144 600	94 600
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)		663 413	663 413	663 413	670 080	720 080
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS		663 413	663 413	663 413	670 080	720 080
Imposto sobre o rendimento do período		165 853	165 853	165 853	167 520	180 020
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		497 560	497 560	497 560	502 560	540 060

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Cash-Flow

Tabela 40 - Cash-Flow FINICIA

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		370 716	370 716	370 716	375 716	413 216
Depreciações e amortizações		151 267	151 267	151 267	144 600	94 600
Provisões do exercício						
		521 983	521 983	521 983	520 316	507 816
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-56 785	506 284				
CASH FLOW de Exploração	-56 785	1 028 267	521 983	521 983	520 316	507 816
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-1 318 000					
Free cash-flow	-1 374 785	1 028 267	521 983	521 983	520 316	507 816
CASH FLOW acumulado	-1 374 785	-346 518	175 465	697 448	1 217 764	1 725 580

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Plano Financeiro

Tabela 41 - Plano Financeiro FINICIA

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos		814 680	814 680	814 680	814 680	814 680
Capital Social (entrada de fundos)	10 000					
Outros instrumentos de capital	1 365 000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		506 284				
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	1 375 000	1 320 964	814 680	814 680	814 680	814 680
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	1 318 000					
Inv Fundo de Maneio	56 785					
Imposto sobre os Lucros			165 853	165 853	165 853	167 520
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	1 374 785		165 853	165 853	165 853	167 520
Saldo de Tesouraria Anual	215	1 320 964	648 827	648 827	648 827	647 160
Saldo de Tesouraria Acumulado	215	1 321 179	1 970 006	2 618 833	3 267 659	3 914 819
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	215	1 321 179	1 970 006	2 618 833	3 267 659	3 914 819

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Balanço

Tabela 42 - Balanço I FINICIA

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
Activo Não Corrente	1 318 000	1 166 733	1 015 467	864 200	719 600	625 000
Activos fixos tangíveis	1 298 000	1 153 400	1 008 800	864 200	719 600	625 000
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	20 000	13 333	6 667			
Investimentos financeiros						
Activo corrente	57 000	1 606 075	2 254 902	2 903 728	3 552 555	4 199 715
Inventários						
Clientes		234 896	234 896	234 896	234 896	234 896
Estado e Outros Entes Públicos	6 785					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	50 215	1 371 179	2 020 006	2 668 833	3 317 659	3 964 819
TOTAL ACTIVO	1 375 000	2 772 808	3 270 368	3 767 928	4 272 155	4 824 715
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	1 365 000	1 365 000	1 365 000	1 365 000	1 365 000	1 365 000
Reservas			497 560	995 120	1 492 680	1 995 240
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período		497 560	497 560	497 560	502 560	540 060
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1 375 000	1 872 560	2 370 120	2 867 680	3 370 240	3 910 300

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Tabela 43 - Balanço II FINICIA

PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente		857 967	857 967	857 967	859 634	872 134
Fornecedores		629 857	629 857	629 857	629 857	629 857
Estado e Outros Entes Públicos		228 110	228 110	228 110	229 777	242 277
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO		857 967	857 967	857 967	859 634	872 134
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1 375 000	2 603 683	2 974 400	3 345 116	3 722 499	4 148 215

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Indicadores

Tabela 44 - Indicadores FINICIA

INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	0%	0%	0%	0%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	#DIV/0!	4%	4%	4%	4%	4%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Return On Investment (ROI)	0%	18%	15%	13%	12%	11%
Rendibilidade do Activo	0%	24%	20%	18%	16%	15%
Rotação do Activo	0%	496%	420%	365%	322%	285%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	0%	27%	21%	17%	15%	14%
INDICADORES FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	100%	68%	72%	76%	79%	81%
Solvabilidade Total	#DIV/0!	308%	363%	419%	474%	528%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corrente	#DIV/0!	1,78	2,50	3,23	3,94	4,59
Liquidez Reduzida	#DIV/0!	1,78	2,50	3,23	3,94	4,59
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta	0	1 451 680	1 451 680	1 451 680	1 451 680	1 451 680
Grau de Alavanca Operacional	#DIV/0!	219%	219%	219%	217%	202%
Grau de Alavanca Financeira	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Avaliação

Tabela 45 - Avaliação I FINICIA

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	-1 374 785	1 155 111	648 827	648 827	647 160	634 660	74 892
Taxa de actualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%
Factor de actualização	1,00	1,153	1,328	1,531	1,764	2,033	-
Fluxos actualizados	-1 374 785	1 002 265	488 480	423 844	366 816	312 131	36 832
Fuxos atualizados acumulados	-1 374 785	-372 520	115 960	539 804	906 620	1 218 751	1 255 583
Valor Actual Líquido (VAL)	1 255 583						
Taxa Interna de Rentabilidade	55,19%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	2 Anos						

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI

Tabela 46 - Avaliação II FINICIA

Na perspectiva do Investidor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow do Equity	-1 374 785	1 155 111	648 827	648 827	647 160	634 660	1 668 647
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Prémio de risco de mercado	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%	15,25%
Factor actualização	1	1,153	1,328	1,531	1,764	2,033	-
Fluxos Actualizados	-1 374 785	1 002 265	488 480	423 844	366 816	312 131	820 653
Fuxos atualizados acumulados	-1 374 785	-372 520	115 960	539 804	906 620	1 218 751	2 039 404
Valor Actual Líquido (VAL)	2 039 404						
Taxa Interna de Rentabilidade	60,96%						
Pay Back period	2 Anos						

Fonte: Modelo FINICIA – IAPMEI