

Plano de Negócios para uma agência de viagens
especializada em turismo de luxo em Portugal
Rosa Madalena Lopes da Silva

10/2022

Rosa Madalena Lopes da Silva. Plano de Negócios para uma agência de viagens
especializada em turismo de luxo em Portugal

Plano de Negócios para uma agência de viagens especializada em turismo de luxo em Portugal

Rosa Madalena Lopes da Silva

10/2022

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Rosa Madalena Lopes da Silva

Plano de Negócios para uma agência de viagens especializada em turismo
de luxo em Portugal

Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão do Turismo

Orientação: Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Vila do Conde, outubro de 2022

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Rosa Madalena Lopes da Silva

**Plano de Negócios para uma agência de viagens especializada em turismo
de luxo em Portugal**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão do Turismo

Orientação: Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Vila do Conde, outubro de 2022

Rosa Madalena Lopes da Silva

**Plano de Negócios para uma agência de viagens especializada em turismo
de luxo em Portugal**

Trabalho de Projeto
Mestrado em Gestão do Turismo

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Pedro Manuel da Costa Liberato

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Arguente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Orientador

Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores de mestrado de gestão do turismo desta escola, que muito contribuíram na minha motivação para continuar a aprender e focar-me em terminar o mestrado.

Ao meu orientador, professor doutor Joel Augusto Barros Fernandes que teve toda a paciência e disponibilidade do mundo para me ajudar a concluir este desafio.

A todos os amigos que fiz durante este caminho.

E a mim própria, que num ano tão difícil profissionalmente, com muito trabalho, consegui concluir este projeto que me deu ferramentas que me ajudarão a criar um negócio e eventualmente uma nova página na minha carreira profissional.

RESUMO ANALÍTICO

O turismo tem sido um dos principais motores da economia portuguesa e uma das principais áreas de investimento nacional e internacional. O aumento do interesse dos investidores dá-se também devido à procura já que o destino Portugal tem obtido reputação ao longo dos últimos anos e interesse de diversos mercados, em vários segmentos.

Este trabalho visa contribuir para a criação de uma agência de viagens especializada em turismo de luxo em Portugal. Neste contexto, foi realizada uma caracterização do tema turismo de luxo, partindo do referencial teórico apoiado pela criação de um plano de negócios.

O método utilizado foi a realização de inquéritos por questionário a profissionais intervenientes da oferta de luxo em Portugal que dentro de um tema pouco explorado como o turismo de luxo, o que permitiu obter *insights* relevantes acerca da sua oferta e procura, os quais apoiados pelas projeções financeiras incluídas num plano de negócios permitem reforçar o potencial e a tomada de decisão na implementação do negócio.

Os resultados do plano de negócios demonstram que o VAL (valor atualizado líquido) é positivo e com o mesmo valor (66 242 euros) nas perspetivas de pré-financiamento e do investidor, indicando que o projeto apresenta viabilidade económico-financeira.

Palavras-chave: Turismo de Luxo; Plano de Negócios; Agência de Viagens.

ABSTRACT

Tourism has been one of the main drivers of the Portuguese economy and one of the main areas of national and international investment. The increase of investors' interest is also due to the increase of demand since Portugal has gained reputation over the last years and interest from several markets, in several segments.

This work aims to contribute to start a travel agency specialized in luxury tourism in Portugal. In this context, it was carried out a characterization of the luxury tourism theme, starting from the theoretical framework supported by the creation of a business plan.

The method used was the completion of questionnaire surveys to professionals involved in the luxury tourism offer in Portugal within a little explored theme such as luxury tourism, which allowed to obtain relevant insights about its supply and demand, which supported by the financial projections allow to strengthen the potential and decision making in the implementation of the business.

The results of the business plan show that the NPV (net present value) is positive and with the same value (66 242 euros) in the pre-financing and investor perspective indicating the project is economically and financially viable.

Keywords: Luxury Tourism; Business Plan; Travel Agency.

SUMÁRIO

RESUMO ANALÍTICO	II
ABSTRACT	III
SUMÁRIO	IV
Lista de quadros	VI
Lista de figuras	VI
Lista de siglas	VI
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – Revisão da literatura	4
1.1 Turismo de luxo	4
1.2 O luxo no turismo	8
1.3 A experiência no turismo de luxo	9
1.4 Os indicadores chave no turismo de luxo	11
1.4.1 O preço	11
1.4.2 O “ <i>status</i> ”	12
1.4.3 A qualificação por estrelas	13
1.4.4 A importância das marcas	14
1.4.5 O serviço	14
CAPÍTULO 2 – O projeto	16
2.1 Sumário Executivo	16
2.2. Apresentação e caracterização da empresa	17
2.2.1. Justificação do Conceito e Localização	19
2.2.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos	20
2.2.3. Metodologia	20
2.3 Descrição Operacional do Projeto	21
2.4. Análise Estratégica	25
2.4.1. Análise do Ambiente Geral	25
2.4.2 Análise do Ambiente Competitivo	30
2.4.3 Análise do Mercado	33
2.4.3.1 Fatores Críticos de Sucesso	33
2.4.3.2 Análise dos Concorrentes	34
2.4.4 Análise da Empresa	41

2.4.5	Análise da Posição Competitiva da Empresa	42
2.4.6	Formulação de Estratégia da Área de Negócio	43
2.4.7	Estratégia de Marketing	45
2.4.7.1	Segmentação do Mercado	45
2.4.7.2	Seleção do Mercado-Alvo	48
2.4.7.3	Posicionamento no Mercado	54
2.4.7.4	<i>Marketing – Mix</i>	55
2.5	Plano económico-financeiro	59
2.5.1	Investimento Necessário	60
2.5.1.1	Investimento em Capital Fixo	60
2.5.1.2	Investimento em Fundo de Maneio	61
2.5.2	Fontes de Financiamento	61
2.5.2.1	Internas	61
2.5.2.2	Externas	61
2.5.3	Projeções Económico-Financeiras	62
2.5.3.1	Pressupostos	62
2.5.3.1.1	Operacionais	62
2.5.3.1.2	Económico-Financeiros	62
2.5.3.2	Rendimentos	63
2.5.3.3	Gastos	64
2.5.3.4	Demonstração dos Resultados	65
2.5.3.5	Ponto Crítico	66
2.5.3.6	Balanço	66
2.5.3.7	<i>Cash Flows</i>	67
2.5.3.8	Análise Económica e Financeira	68
2.5.3.9	Análise da Viabilidade e de Sensibilidade	70
2.5.3.9.1	Viabilidade	70
2.5.3.9.2	Sensibilidade	71
	CONCLUSÃO	72
	BIBLIOGRAFIA	74
	ANEXOS	84
	APENDÍCE	88

Lista de quadros

Quadro 1 - Resumo do modelo operacional tradicional	24
Quadro 2 - Resumo do modelo Canvas	25
Quadro 3 – Análise do concorrente: The Pure Travel	36
Quadro 4 – Análise do concorrente: Travelcare	37
Quadro 5 – Análise do concorrente: Tours for you.....	38
Quadro 6 - Análise do concorrente: Travel Gate	39
Quadro 7– Análise do concorrente: Portugal Deluxe	40
Quadro 8 – Análise SWOT	43
Quadro 9 – Perguntas do questionário.....	52
Quadro 10 – Investimento em capital fixo	60
Quadro 11 – Fundo de maneiio	61
Quadro 12 – Vendas e serviços prestados	64
Quadro 13 - Gastos.....	65
Quadro 14 - Demonstração dos Resultados	66
Quadro 15 - Ponto Crítico.....	66
Quadro 16 – Balanço.....	67
Quadro 17 - Mapa de cash flows.....	68

Lista de figuras

Figura 1 - As necessidades de Maslow versus as necessidades do luxo	5
Figura 2 - Posicionamento.....	55

Lista de siglas

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

B2B - *Business-to-Business* (Relação comercial entre negócio e negócio)

B2C - *Business-to-Consumer* (Relação comercial entre negócio e consumidor/cliente final)

CAE - Classificação das Atividades Económicas Portuguesas

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes* (Resultado operacional - Lucro antes de juros e impostos)

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

FCFE - Free Cash Flows to Equity

FCFF - Free Cash Flows to the Firm

FSE - Fornecimento e Serviços Externos

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC- Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

LDA - Limitada

OMT - Organização Mundial de Turismo

PEST – Política, Económica, Sociocultural e Tecnológica

PESTAL - Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal

PIB - Produto Interno Bruto

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

RNT - Registo Nacional de Turismo

ROE – *Return on Equity* (Rentabilidade dos capitais próprios)

ROIC – *Return on Invested Capital* (Retorno sobre o capital investido)

SPA – Saúde pela água

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

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

VAL - Valor Atualizado Líquido

VIP - *Very Important People*

INTRODUÇÃO

Até ao momento da chegada da pandemia, o setor do turismo registou um total de 1.400 milhões de chegadas de turistas em todo o Mundo (OMT, 2019). Impulsionado por uma economia mundial relativamente estável e forte, o crescimento das classes médias nas economias mundiais emergentes, o avanço tecnológico, novos modelos de negócios, custos de viagens mais acessíveis e o simplificar do regime de vistos.

Segundo a Organização Mundial de Turismo (2019), as exportações geradas pelo turismo cresceram até aos 1,7 biliões de dólares transformando este setor no motor mundial de crescimento e desenvolvimento com impacto na criação de mais emprego, inovação e investimento.

Relativamente a Portugal, o turismo tem sido até à pandemia a maior atividade económica exportadora do país tendo representado em 2019, 52,3% das exportações de serviços e 19,7% do total de exportações. As receitas do setor registaram um contributo de 8,7% para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional (Turismo de Portugal, 2019).

A par com este crescimento nacional e a globalização que vivemos, competimos mundialmente com outros países e ofertas sendo relevante segmentar e criar estratégias que permitam ao sector manter-se competitivo e atrativo. Sabemos que os produtos de luxo têm crescido mesmo durante a pandemia (Nunes, 2020). Também para o turismo este segmento é uma oportunidade. No entanto, os estudos em torno deste segmento são escassos. Por um lado, a tipologia do cliente, o sigilo em torno deste e por outro, a dificuldade em definir conceitos e medir dados.

A nossa oferta em Portugal, por exemplo no caso da hotelaria, tem registado um grande desenvolvimento e pela sua diversidade tem procurado responder à procura faltando ainda serviços de apoio. Assim sendo, pretendemos criar um negócio dedicado ao turismo de luxo.

O nosso projeto tem por base a criação de um plano de negócios, documento fundamental, enquanto meio agregador de toda a informação e ferramenta de análise. Este instrumento permite construir, analisar e avaliar de forma estruturada um projeto

permitindo antecipar potenciais problemas, determinar quais as variáveis mais suscetíveis de dificultar o seu desenvolvimento, e provar a sua sustentabilidade, facilitando a decisão do investidor. Tendo por base a importância desta ferramenta, este trabalho de projeto tem como objetivo aprofundar os conhecimentos teóricos, científicos e práticos essenciais para a sua produção em “ambiente real”, aproximando o conhecimento produzido no mundo académico com a realidade do mundo empresarial e melhor fundamentar e demonstrar a sua viabilidade financeira.

O principal objetivo deste projeto é criar uma agência de viagens especializada em turismo de luxo em Portugal. O nome da empresa será “*All seven stars*”, por existirem já alguns empreendimentos hoteleiros de 6 e 7 estrelas associados ao máximo luxo.

Outro objetivo importante é obter informação acerca da oferta e da procura em Portugal no segmento de luxo pela escassez de informação e a dificuldade em obter a mesma utilizámos inquéritos por questionário a empresas do setor do turismo que lidam diretamente com clientes no seu dia-a-dia, mas que pelo sigilo profissional e pela sensibilidade da informação não estariam disponíveis para entrevistas. A informação obtida veio corroborar a utilização por parte dos clientes de serviços extra assim como quase 50% das reservas chegam através de operadores e agentes de viagem o que atesta em parte a ideia da criação do nosso projeto.

Tendo todos estes aspetos em consideração, este projeto tem como ponto de partida, no primeiro capítulo, o turismo de luxo na literatura em que exploramos o conceito do turismo de luxo, a sua caracterização, quem são os seus consumidores, as suas motivações, a experiência no turismo de luxo e os seus indicadores chave como o preço, o “*status*”, a qualificação por estrelas, a importância e a influência das marcas e o serviço. Pela escassez de estudos, devido à dificuldade em obter dados, seguimos estes pontos por contextualizarem informação relevante para o tema, mas também pertinente na fundamentação e desenvolvimento do negócio.

O segundo capítulo tem como foco a realização do plano de negócios para a empresa a criar. Neste capítulo, partimos para a caracterização da empresa, o conceito do negócio, a missão, visão, valores e objetivos. A descrição operacional do projeto, a análise estratégica, análise do mercado, análise da nossa posição competitiva e a formulação da estratégia da área de negócio, partindo da ideia de negócio e explorando linhas

orientadoras de outros autores e entidades. Sendo que nenhum negócio vive sem ter clientes (ou consumidores) e vendas, a estratégia de marketing, desde a segmentação do mercado, a secção do mercado-alvo, o posicionamento o mercado e o *marketing-mix* são partes muito importantes do projeto apoiadas pelo inquérito por questionário realizado a profissionais do setor, envolvidos em atividades do sistema turístico nacional, relacionadas com o luxo.

Na última parte deste capítulo analisa-se toda a componente financeira e toda a informação desenvolvida e obtida através da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI que se realizou para a criação deste negócio, desde o investimento necessário, as fontes de financiamento e a parte mais relevante para qualquer projeto: a projeção financeira que nos ajuda a perceber as necessidades financeiras do negócio, rendimentos, fluxos financeiros e a sua viabilidade. Neste caso, concluímos que o negócio é viável.

CAPÍTULO 1 – Revisão da literatura

Ao longo da nossa exploração deste capítulo, dedicado à revisão da literatura no tema do turismo de luxo iremos explorar quatro pontos relevantes para o conceito do turismo de luxo e para nos apoiar servindo como base para o enquadramento teórico do negócio a criar – uma agência de viagens de receptivo especializada no turismo de luxo em Portugal. Serão investigados os seguintes pontos: o turismo de luxo, o luxo no turismo, a experiência no turismo de luxo e os indicadores chave no turismo de luxo no sentido de obter informação relevante ao nível do serviço assim como obter mais informação acerca do mercado e dos seus viajantes.

1.1 Turismo de luxo

O turismo de luxo representa uma categoria especial na indústria do turismo quer ao nível da oferta como da procura (Popescu & Olteanu, 2014).

No mercado atual do setor do turismo observa-se um segmento de clientes com muito poder de compra e disposto a pagar uma grande quantidade de dinheiro por uma viagem devido ao desejo de destacar-se nos seus núcleos sociais e para gastar o seu dinheiro em relaxamento e em “mimar-se a si próprio” (Popescu & Olteanu, 2014). O luxo é em si um conceito ambíguo sendo que o conceito pode mudar de pessoa para pessoa.

Para Mangorrinha (2014), o conceito de luxo envolve aspetos tangíveis e intangíveis sendo que se associa a um objeto de qualidade superior diversos símbolos e comportamentos relacionados com o prazer e o requinte. Associam-se a estes o desejo, a ostentação, o sonho, a provocação (Marseille, 2002). Por vezes movendo-se entre sentimentos e necessidades (Valente, 2008).

O que é considerado luxo hoje vai mudar continuamente para se tornar “normal” amanhã. Por exemplo, os spas costumavam ser associados ao luxo de alta qualidade, agora é normal os hotéis de quatro estrelas terem este serviço, bem como *lounges* de primeira classe em alguns aeroportos, elevando-se assim a fasquia do luxo num período relativamente curto (Dykins, 2016).

Entramos numa nova era de viagens de luxo, hoje temos uma classe média emergente que surge de diferentes regiões do mundo, e a indústria de viagens expande-se para cumprir novas exigências com clientes mais luxuosos, os mercados mais maduros anseiam por um novo tipo de luxo que de alguma forma mantenha uma sensação de exclusividade, é por isso que oferecer aos clientes de luxo uma experiência significativa, pessoal e exclusiva tornar-se-á ainda mais crucial do que é hoje – será um fator diferenciador entre o velho e o novo luxo (Dykins, 2016).

Será necessário compreender os viajantes de luxo da próxima geração, identificar os seus padrões de viagem, identificar os seus padrões de compra, aproximar-se dos clientes com base nos seus comportamentos, em vez de se considerarem outros fatores como o sexo, idade ou a nacionalidade.

A nova era de viagens de luxo exige que a indústria de viagens compreenda estes viajantes a nível pessoal (Dykins, 2016). Este autor explora a teoria das necessidades de Maslow aplicando-as à experiência da viagem de luxo. Para essas cinco "necessidades" que, como seres humanos, sentimos motivação para preencher, apresentadas em níveis hierárquicos, quando um nível de necessidade é preenchido, começamos a perseguir o nível seguinte. A mesma teoria pode ser aplicada à experiência de viagem de luxo. Quanto mais acostumado um viajante está para o luxo, mais alto vai ser necessário subir na pirâmide do luxo para que as suas expectativas sejam satisfeitas, e para a sua ideia e conceção de luxo ser concretizada (Dykins, 2016), como podemos observar na figura 1.

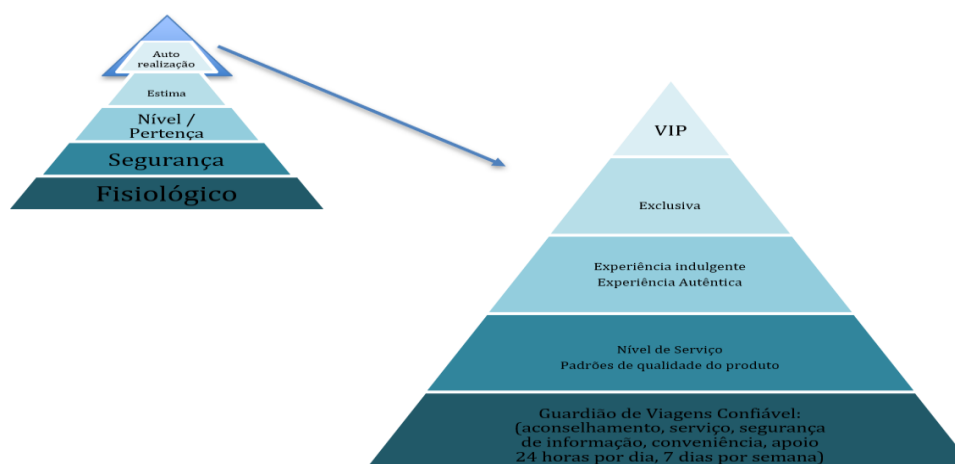


Figura 1 - As necessidades de Maslow versus as necessidades do luxo

Fonte: Adaptado de "Shapping the Future of Luxury Travel | Future Travel Tibes 2030", por R. Dykins, 2016, *Amadeus AIT Group SA*, p. 5.

Com base no estudo efetuado acerca do futuro das viagens de luxo (Dykins, 2016) prevê-se que nos próximos 10 anos, a taxa de crescimento nas viagens de luxo seja de 6,2%, quase um terço maior do que as viagens globais (4,8%).

As marcas vão abordar os viajantes de luxo através do que podem oferecer além do seu produto material ou serviço. Os clientes vão resistir a viagens que consideram ser “fabricadas” (pré-feitas) e inautênticas. Exclusividade e experiências únicas é o que procuram (Dykins, 2016).

As marcas que conseguirem obter a ligação emocional certa com os consumidores vão prosperar sobre aquelas dependentes da qualidade da sua oferta material. A nova era de viagens de luxo será sobre o ter acesso às experiências mais incríveis e temporárias que o dinheiro pode comprar e será apenas para alguns (Dykins, 2016).

Também para responder à procura e às tendências, surgiram nos últimos anos diversos produtos e serviços verificando-se também uma mudança nas viagens e turismo de luxo transformando os produtos tradicionais de luxo como hotéis de 5 estrelas a grande variedade de experiências únicas e exclusivas (Bakker, 2005).

A experiência de luxo é significativamente afetada pela antecipação e pelas expectativas do indivíduo, que, como descrito por alguns estudiosos, está ligada ao esforço para alcançar a autorrealização por meio de maior conhecimento, apreciação da beleza, sofisticação espiritual, paz, arte, cultura e estética (Michman & Mazze, 2006).

Para dar resposta a este tipo de clientes é fundamental oferecer um nível elevado de qualidade de serviço. O mesmo produto deve diferenciar-se dependendo do perfil do cliente de luxo e das suas expectativas e necessidades. Os turistas de luxo estão disponíveis para pagar o que for preciso pelas suas férias. Mas esperam e exigem satisfação, exclusividade, elevada qualidade e serviço impecável (Ikkos, 2013).

Apesar da pandemia que contraiu o mercado, em 2021 ele voltou a crescer de 13% a 15% em 2021 para 1,14 triliões de euros estando entre 9% a 11% abaixo dos níveis de 2019 (D'Arpizio, C., & Levato, F., 2021). Estas autoras participam num estudo da Bain & Company, consultora americana, acerca da indústria do luxo generalista, o qual se tornou nas últimas décadas uma referência na indústria. O último relatório, que abrange nove segmentos na sua totalidade é liderado por automóveis de luxo, bens pessoais de luxo e

hospitalidade de luxo totalizando 80% do mercado. Os produtos de luxo em geral foram os primeiros a recuperar para os níveis de 2019.

Os bens que se baseiam na experiência como arte, carros de luxo e iates recuperaram quase totalmente até aos níveis de 2019, por atraírem consumidores em todos os segmentos (D'Arpizio, C., & Levato, F., 2021). Quanto às viagens, as restrições continuaram a limitar as despesas com experiências de luxo, as quais permaneceram bem abaixo dos níveis pré-pandémicos. Tendo em conta a dependência do turismo internacional e das viagens de negócio, a despesa com experiências deveria ser o último gasto de luxo a recuperar os máximos históricos (D'Arpizio, C., & Levato, F., 2021). Ainda neste estudo as autoras identificam que apesar das marcas de luxo terem enfrentado dois anos de muita turbulência a rentabilidade já recuperou para níveis pré-Covid e preveem-se que os ganhos de uma marca típica antes dos juros e da margem fiscal quase duplicaram em 2021 para 21%, contra 12% em 2020. Considerando a rápida recuperação de 2021 considera-se que haverá um crescimento saudável para os bens de luxo a médio prazo, com o mercado de bens de luxo pessoal a regressar a taxas de crescimento anuais entre 6% e 8% até 2025 (D'Arpizio, C., & Levato, F., 2021).

A pandemia e a crise proveniente da mesma, provocaram um ponto de viragem no luxo, sendo que os seus consumidores procuram muito além de produtos, a personalização e o alinhamento aos seus valores, uma voz forte em questões sociais, ação e responsabilidade reais no que diz respeito à sustentabilidade (D'Arpizio, C., & Levato, F., 2021). As marcas de luxo continuarão a redefinir-se ao longo dos próximos 20 anos, expandindo a sua missão histórica para além da criatividade e excelência, gerando crescimento económico numa economia em rede, contribuindo para o desenvolvimento cultural, e promovendo o progresso social (D'Arpizio, C., & Levato, F., 2021).

Neste estudo, as autoras consideram (D'Arpizio, C., & Levato, F., 2021) que o mercado de luxo no geral será influenciado por quatro tendências de crescimento até 2025: os chineses deverão tornar-se dominantes e representar entre 40% a 45% das compras globais, a china continental posiciona-se para ultrapassar as Américas e a Europa, a Internet está preparada para se tornar o principal canal de compras de luxo. Por último as Gerações Y e Z deverão tornar-se dominantes no luxo, representando 70% das compras globais.

Depois de caracterizar e contextualizar o conceito do turismo de luxo, passamos ao luxo em si e ao que este reflete nos seus consumidores e as suas motivações no turismo.

1.2 O luxo no turismo

Para Bernstein (1999), produtos e serviços que não sejam necessidades básicas e cujo preço, qualidade, estética e raridade excedem características generalistas podem ser considerados de luxo. Tais bens contribuem para uma satisfação pessoal ou reforçam o estatuto social do comprador. Ao decidir comprar bens de luxo, o desejo dos consumidores de fazer parte do mercado do luxo desempenha um papel importante (Heine & Phan, 2011). Contudo, um elevado nível de preços de tais produtos e serviços influencia o número de consumidores que se podem dar ao luxo de os comprar (Silverstein et al., 2003). Assim, a maioria dos consumidores comuns nunca ou muito raramente conseguem obter tais produtos ou serviços. Por esta razão, a maioria das pessoas vê os produtos de luxo como "psicologicamente mais longe" do que os produtos necessários (Hansen & Wänke, 2011).

A perceção dos consumidores e a definição de luxo dos consumidores é diferente. Vários produtos e serviços podem ser considerado de luxo na perspetiva da sociedade, é provável que nem todos os indivíduos concordem se o bem ou o serviço é um luxo ou uma necessidade, pelo que é necessário ter este paradoxo em consideração, gerando de certa forma a existência também de uma vasta gama de níveis de luxo (Heine & Phan, 2011), identificados em Kapferer (2008), representados em pirâmide, por ordem de importância crescente, considerando-se na base os produtos standard (produção em massa e controlo de custos), seguindo-se os produtos de primeira (produção em série, a maior qualidade na sua categoria), depois os produtos de luxo (baixa produção em série, design de primeira, feito à mão) e no topo da mesma os produtos de luxo únicos (criatividade, carácter único e perfeccionismo). A subida de preço acompanha a subida dos níveis sendo que o topo da pirâmide terá o preço mais elevado. Do topo da pirâmide para baixo, decrescem também a qualidade, a excelência e o prestígio. O pré-requisito essencial da importância crescente do turismo de luxo é o aumento do conforto e do bem-estar da sociedade e uma maior disponibilidade de tempo de lazer (Chen & Peng, 2014).

A procura no segmento do turismo de luxo difere do segmento comum devido aos interesses e exigências especiais provenientes deste sector. As especificidades da procura devem ser analisadas com base numa completa segmentação do mercado, que é a base da estratégia de marketing. A empresa de consultoria Horwath HTL (2011) considera que o participante típico do turismo de luxo é alguém que utiliza o transporte aéreo ou um navio para chegar ao destino-alvo, e o objetivo da sua viagem é predominantemente descobrir, relaxar ou mudar o ritmo de vida. De acordo com um estudo da Skift e da Peak Destination Management Company acerca da viagem de experiência (2014), atualmente as pessoas desejam simplesmente viajar melhor e a um nível emocional e pessoal mais elevado, afastando-se de férias em pacotes estandardizados e pré-estabelecidos, as suas viagens são mais autênticas, aventureiras, ativas ou centradas no local a visitar. Uma clientela com poder de compra começa a procurar não só o padrão material, mas também um valor acrescentado específico não material (Koch, 2011). Esta componente (não material) está ligada a serviços personalizados, incluindo a preparação da viagem, a estadia em si e os serviços após o regresso. A base é a capacidade de satisfazer os requisitos pessoais e de fornecer serviços personalizados de acordo com as preferências dos clientes.

As características básicas do turismo de luxo (da sua procura) identificaram-se como as seguintes: viagens individuais ou pequenos grupos, representação da geração de viajantes mais velhos, classe social de rendimentos elevados, produtos customizados, comunicação seletiva (“venda de sonhos”), elevada qualidade ligada a preços elevados, o respeito pela privacidade dos visitantes, destaque de experiências únicas e de prestígio, hotéis e resorts de 4 estrelas e residências de luxo, pessoal profissional e treinado, com elevado nível de comportamento discreto e o uso de meios de transporte de elevada qualidade (Novotná, M., & Kunc, J., 2019).

Assim sendo, que outras características menos tangíveis e percetíveis produzem e descrevem o turismo de luxo?

1.3 A experiência no turismo de luxo

O turismo de luxo é definido por Page (2009), como um consumo de experiências de preço e qualidade elevados, seguindo a ideia de que as características das experiências

de luxo evoluem ao longo do tempo. Assim, por exemplo, a estadia em estâncias e hotéis de luxo, pacotes de férias feitos à medida ou viagens em aviões privados fazem parte dessas experiências.

No mercado do luxo, a ideia principal é transformar sonhos em realidade através de experiências feitas à medida. Estas experiências são representadas por estadias em hotéis e resorts de luxo, cruzeiros de luxo, viagens e compras de luxo, férias únicas feitas à medida com experiências autênticas, radicais ou extremas em lugares inexplorados (Petrick & Durko, 2015).

A experiência pode compreender uma combinação de fatores que influenciam os sentimentos e atitudes dos participantes em relação ao momento. As experiências, portanto, afetam os indivíduos de forma diferente, uma vez que a sua perceção se baseia em diferentes avaliações pessoais, quer se trate de um aspeto emocional ou físico (Page, 2009; O’rahe’l, et al., 2018). No turismo de luxo, a experiência depende do nível de exigência dos viajantes os quais procuram experiências autênticas, exclusivas e personalizadas, com preços elevados. Tais experiências podem incluir, por exemplo, excursões e viagens individuais, jantares em locais únicos (seja em restaurantes de renome ou num local isolado no campo), ou uma oportunidade de experimentar rituais tradicionais com habitantes locais num determinado destino, ou outras exclusivas a quem as pode adquirir (Mahika, 2011).

Como experiência, o turismo de luxo foi descrito em diversos estudos principalmente como experiencial, emocional e hedónico, e com um desempenho global de alta qualidade (Iloranta, R., 2022). Esta autora fez uma pesquisa extensa na revisão literária do tema turismo de luxo, onde a experiência foi descrita como única, personalizada, exclusiva, memorável e holística; com atenção, conforto e comodidade central para o cliente. A experiência de luxo foi também vista em alguns casos como uma experiência de consumo conspícua. Sentimentos de privacidade, novidade, fuga, autenticidade, assim como a estética e a segurança constam como parte da experiência. Nos casos em que o produto e a experiência foram utilizados para descrever o contexto, a visão foi primeiro baseada no produto e depois mais descrita com fatores experienciais (Iloranta, R., 2022). A base desta categorização descreve o turismo de luxo como um contexto que surge da intersecção do luxo tradicional com o novo luxo. Quando o turismo de luxo é

visto como um produto, ele está ligado ao materialismo, onde o luxo é exclusivo, dispendioso, de alta qualidade, conspícuo e tangível (Yeoman & McMahon-Beattie, 2011), é considerado luxo tradicional. Enquanto no novo luxo, o luxo no turismo é definido mais na perspectiva de uma experiência (Tynan et al., 2010). Além disso, a definição de produtos turísticos com base em fatores materiais pode estar relacionada com o argumento de Wirtz et al. (2020), que a literatura de serviços de luxo é fortemente baseada em bens de luxo, embora, note-se também que os serviços e bens diferem e uma lógica de bens só em parte é aplicável aos serviços. Sendo por isso, ambígua e complexa a sua caracterização como já fomos vendo ao longo da nossa revisão que concluímos com uma breve análise sobre alguns indicadores chave no setor do turismo de luxo pela sua relevância para a componente prática deste projeto.

1.4 Os indicadores chave no turismo de luxo

Numa investigação acerca dos vários estudos no tema do turismo de luxo, Iloranta (2022), foram identificados alguns indicadores regularmente associados a este os quais incluímos nesta parte do nosso trabalho por serem relevantes para o projeto o qual irá comercializar produtos e serviços no setor. Iremos neste ponto estudar o preço, o “status”, a qualificação por estrelas, a importância das marcas e o serviço.

1.4.1 O preço

Primeiramente, o preço ou o custo elevado surgem associados à descrição do turismo de luxo em diversos estudos (como por exemplo Hwang & Han, 2018; Kim et al., 2011). Os estudos sobre investigação de luxo concordam que o luxo, especialmente no luxo tradicional (Godey et al., 2013), na maioria das vezes o preço é um dos indicadores chave (Kapferer & Bastien, 2012; Kapferer et al., 2014). O desafio de descrever o turismo de luxo do ponto de vista do preço surge do crescimento do sector do luxo, porque no mundo contemporâneo, o luxo estende-se à classe média com preços por vezes mais acessíveis. De acordo com Kapferer, Klippert e Leproux (2014), é aí que reside o paradoxo do mercado do luxo, por um lado este precisa de ser caro, mas por outro, tem de crescer e ser acessível ao mesmo tempo. Além disso, no luxo, o preço não tem de ser explicado

racionalmente tal como o prestígio da marca que são muitas vezes características intangíveis (Kapferer & Laurent, 2016).

Por exemplo, nos hotéis de luxo, o preço não é necessariamente relevante para os consumidores (Feng et al., 2018) sendo que os turistas de luxo não decidem exclusivamente sobre a compra com base no preço. Em vez disso, procuram a melhor qualidade e os melhores serviços (Yang & Mattila, 2014, 2017). Lee e Hwang (2011) observaram que por exemplo, os restaurantes de luxo não podiam ser definidos apenas pelo preço. Além disso, na hospitalidade, o mais caro não é necessariamente o mais luxuoso. Num estudo acerca das suites de hotel por Heyes e Lashley (2017), encontrou-se uma correlação entre preço e luxo e entre preço e exclusividade.

No estudo de Harkison et al. (2018) foi observado que uma experiência dispendiosa pode mesmo ser o oposto de uma verdadeira experiência de luxo. O preço é uma variável elástica, e não há uma visão definitiva sobre qual deve ser o preço para que algo seja luxuoso e incluído num domínio de luxo. Além disso, o que é caro para uma pessoa, pode não ser caro para outra (Kapferer & Laurent, 2016).

1.4.2 O “*status*”

Iloranta (2022), identificou vários estudos que definem o luxo a partir da perspectiva do seu significado simbólico. Nesses estudos, o luxo foi descrito como prestígio, que melhora o estatuto social dos consumidores, e o reconhecimento social, pelo qual o turismo de luxo visa impressionar os outros e aumentar o estatuto social do turista. O estatuto está ligado ao luxo desde a teoria de Veblen (1992), sobre as classes no lazer, na qual o luxo produz significados e destaque social (Hemetsberger et al., 2012).

Para além do valor simbólico do luxo, foram também identificadas as referências ao valor hedónico, emocional, funcional, relacional, financeiro, individual, da necessidade de ser singular, experiencial, de promover a auto-realização, a auto-satisfação, o escape, a novidade e a segurança (por exemplo, Correia et al., 2014; Hwang & Hyun, 2016; Yang & Mattila, 2016). Esta fragmentação das perceções de valor pode basear-se na dificuldade de definir valor em termos de luxo. Os estudiosos do comportamento do consumidor concordam que o conceito de valor de luxo consiste em várias dimensões subjacentes;

contudo, não há acordo específico sobre o número, tipos de dimensões (Monkhouse et al., 2012) e percepções de valor de luxo para o consumidor. Além disso, para responder ao desafio de descrever o turismo de luxo do ponto de vista do valor, é necessário notar que as percepções de valor são afetadas por variáveis dependentes de cada situação e das características individuais (Hennigs et al., 2012). Fundamentando por isso o nosso projeto, no seu valor acrescentado, em que os nossos produtos e serviços serão “desenhados e criados” para cada viajante, indo ao encontro dos seus valores, das suas percepções e características individuais.

1.4.3 A qualificação por estrelas

Na investigação bibliográfica de Iloranta (2022), a qualificação por estrelas surge associada à definição do luxo do ponto de vista técnico e material cujas estrelas influenciam as expectativas dos hóspedes e representam uma imagem do nível de hospitalidade que esperam receber (Ariffin & Maghzi, 2012). O desafio com este atributo é que a qualificação de estrelas não é globalmente utilizada, e ainda que uma determinada classificação corresponde ao luxo, há variações entre a qualidade dentro dessa categoria (Tomasevic, 2018). Consequentemente, num estudo de Cetin e Walls (2016), por exemplo, num hotel de luxo, o preço era um indicador de luxo e não a classificação por estrelas. Alguns estudos também se referiram ao entendimento que o alojamento no turismo de luxo pode já não ter de ser necessariamente de cinco estrelas (Bakker, 2005) como segundo Kiessling, et al. (2009) "o luxo já não é definido pelo número de estrelas que um hotel tem, mas pelos seus serviços feitos à medida das necessidades individuais do hóspede". Além disso, a classificação de estrelas dá uma vertente muito comercial ao turismo de luxo. Sendo que os consumidores contemporâneos são heterogêneos e, por exemplo, os “super-ricos” (com muita riqueza material) podem não perceber o hotel cinco estrelas padrão como um luxo (Wirtz et al., 2020). Assim sendo, utilizar uma qualificação de estrelas como representativas do turismo de luxo pode ser um desafio além de o tornar limitativo.

1.4.4 A importância das marcas

Segundo Iloranta, R. (2022), contextualizar e descrever o turismo de luxo com base em marcas de hospitalidade de renome internacional surge também associada a diversos estudos no tema (por exemplo, Wiedmann, L 2018; Yang & Mattila, 2014).

Na perspectiva da gestão de marcas, estas impulsionam o consumo no turismo de luxo. A definição de turismo de luxo através da marca é compreensível, uma vez que a investigação sobre o luxo incorpora literatura sobre marcas, e marcas de luxo são exemplos perfeitos de *branding* (Keller, 2009). Uma marca é vista como um indicador de uma certa qualidade e imagem que representa um significado na expectativa dos consumidores. Nesta abordagem são tidos em conta os diferentes aspetos da marca gestão como prestígio, “apego”, atração, exposição da marca, lealdade, integridade da marca, congruência da imagem, etc. (por exemplo, Heo & Hyun, 2015; Hwang & Han, 2018; Jin et al., 2016). Nesta abordagem considera-se o turismo de luxo mais como um produto do que como uma experiência, onde o consumidor reage à marca, uma vez que esta é apresentada mais com base em produtos turísticos tradicionais de luxo, tais como hotéis de luxo com materiais e atributos específicos e até intangíveis, com a marca a prometer um certo nível de qualidade a ser esperado pelo consumidor. Por conseguinte, esta abordagem vê a marca como um atributo que afeta o comportamento dos consumidores como a tomada de decisões e a compra.

1.4.5 O serviço

Em diversos estudos (por exemplo, Gupta, 2012; Lai & Hitchcock, 2017), o turismo de luxo centra-se na comercialização de serviços, na qualidade de serviço, no encontro de serviços e na variedade de serviços. Incluindo-se também questões como a retenção e relação com o cliente, foco na fidelização, confiança e satisfação do cliente (por exemplo, Harkison, 2017; Meng & Elliott, 2008). O consumidor passa a cliente.

Neste tema, é tida em conta a condição do serviço (se é bom, melhorou), o papel dos funcionários e o desempenho e a comunicação nas suas interações com os clientes (Kim et al., 2011).

Para Kapferer e Bastien (2012), que muito estudaram o tema, o serviço é sempre uma parte do luxo, seja em produtos ou serviços. O serviço é um elemento padrão (sempre presente), apesar de diferentes descrições. Por um lado, a qualidade do serviço como uma perspectiva técnica em que o serviço é prestado com um desempenho de alta qualidade para os clientes. Por outro lado, ainda que a qualidade seja reconhecida como parte do serviço, o serviço é visto mais do ponto de vista da experiência e funcionalidade. Isto significa que o serviço é mais interpretado do ponto de vista da interação, em que de uma forma personalizada, onde as necessidades do cliente são satisfeitas ou mesmo indo além das suas expectativas.

No entanto, a perspectiva em relação ao serviço eleva a importância do papel do colaborador da linha da frente no luxo, refletindo a evolução da discussão acerca do marketing interno de serviços com as abordagens de qualidade de serviço, gestão da relação com o cliente, e experiência de serviço. Pelo que consideramos que o nosso projeto focado no cliente tem uma boa oportunidade de ter sucesso.

CAPÍTULO 2 – O projeto

Após explorar a literatura no tema do luxo, passamos ao nosso plano de negócios. O plano de negócios permite ao promotor comunicar o seu plano e como atingir o seu objetivo. Permite que o proprietário tenha um olhar crítico e não emocional sobre o negócio. Desenvolver um plano de negócios obriga o seu promotor a estudar a concorrência e estabelecer vantagens e alternativas competitivas. O plano incorpora a possibilidade de resultados incertos e prevê estratégias (Haag, 2013). O plano de negócios revela a viabilidade do negócio, as previsões de lucro, o prazo de retorno do investimento, os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças assim como todas as características do negócio em si (Cruz et al., 2015).

O propósito do plano de negócios é guiar o proprietário do mesmo em como desenvolver e operar o negócio e por outro lado tem a intenção de atrair investimento. Os investidores querem compreender o risco e o retorno no seu investimento. Mesmo que não esteja previsto obter um investidor é importante analisar o risco e as estratégias que ajudam a reduzir esse risco (Nunn & McGuire, 2010).

O nosso plano de negócios apresenta a seguinte estrutura: sumário executivo onde será apresentado o negócio, a sua missão, valores e objetivos, a descrição operacional, a análise estratégica nas suas diversas vertentes: o ambiente geral, o ambiente competitivo, o mercado, a empresa, a sua posição competitiva, e a estratégia do negócio assim como a estratégia de marketing e na última parte todo o seu plano económico financeiro tendo por base a ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos do IAPMEI (IAPMEI, 2022).

2.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é uma vista geral do plano e do modelo do negócio e deve captar o interesse do leitor assim como não ser extenso e ser claro para todos os que o lerem (Nunn & McGuire, 2010). Normalmente é a primeira parte a ser lida pelos investidores.

O negócio que se pretende criar é uma agência de viagens, recebe viajantes em Portugal (*B2B* e *B2C*) e eventos, dedicada e especializada no segmento de luxo. A sua promotora

e investidora, Rosa Madalena Lopes da Silva tem 20 anos de experiência no setor do turismo em diversas áreas inclusive no segmento de luxo ao nível dos mercados internacionais.

Esta é a oportunidade para adquirir outras valências e de criar uma oportunidade de trabalhar por conta própria.

Foi explorada a bibliografia em torno do tema turismo de luxo, foram realizados inquéritos por questionário a profissionais do setor sobre a oferta e a procura, foi realizado um plano de negócios e feita a análise financeira com o apoio da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos do IAPMEI.

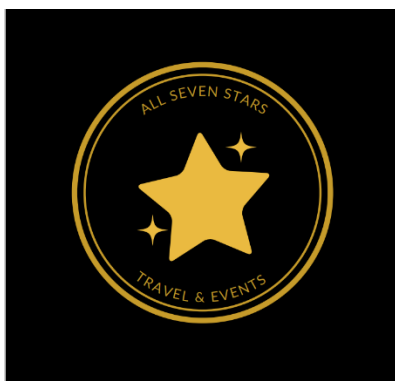
O luxo exige dedicação, sigilo e serviço sendo que a nossa experiência no segmento e nos mercados internacionais será fundamental para o sucesso do negócio. Faltam no setor serviços especializados e dedicados principalmente ao nível do *B2B*. O investimento será de 12.300 euros, a realizar pelo promotor, que permitirá um volume de negócios anual de 676.000 euros.

O projeto apresenta viabilidade económico-financeira, uma vez que o VAL é positivo, e com o mesmo valor (66 242 euros), nas perspetivas do pré-financiamento e do investidor.

2.2. Apresentação e caracterização da empresa

Apresentação da futura Empresa:

- Nome/denominação social: All Seven Stars Travel e Events Unipessoal, Lda.
- Logótipo: elaboração própria.



- Promotora: Rosa Madalena Lopes da Silva

Rosa Silva detém uma licenciatura em turismo, pós-graduação em marketing, além de experiência profissional de 20 anos em instituições públicas nacionais como a Associação de Turismo do Porto, empresas privadas nacionais por exemplo o Pine Cliffs Resort e internacionais tendo ainda desempenhado funções de gestão a nível internacional durante 5 anos numa cadeia hoteleira de luxo (grupo Starwood hoje parte do grupo Marriott, a maior cadeia de hotéis do Mundo). Nessa cadeia, fizemos parte de um projeto único e inovador, em plena crise mundial de 2008, a empresa criou um grupo de pessoas (localizado na Europa e nos Estados Unidos) cuja função era dar apoio e conhecer os clientes “VIP” e “Top Spenders” de toda a companhia mundialmente (0.02%), os quais geravam a totalidade do lucro da empresa por exemplo a família real Saudita, empresários e milionários de vários países, permitindo que estes se mantivessem ligados à empresa mesmo num período tão difícil em que muitos perderam dinheiro e mudaram alguns hábitos de viagem. Foi possível manter os clientes e aumentar a faturação assim como alargar a outras áreas do continente. Esteve também presente na formação de equipas no Canadá e Estados Unidos assim como depois, coordenou uma segunda equipa que dava cobertura mundial (24 horas, 365 dias por ano) no mundo todo, em vários idiomas: por exemplo, a Europa fechava abria a Califórnia, quando esta fechava abria a Ásia (China, Singapura e Japão) e depois novamente a Europa. Clientes de luxo a viajar por todo o mundo que tinham acesso a uma determinada pessoa que tratava de tudo para eles, a família, a empresa e que conhecia geria os seus problemas, voos, eventos, e tudo que fosse necessário. Uma vez foi necessário ajudar um cliente a mudar os seus pertences de um apartamento em Londres para um dos hotéis da cidade, porque o cliente ia viver lá por uns meses, durante as obras em sua casa.

Além disso, em 2013 assume funções na Living Tours, um operador turístico que hoje tem várias áreas de negócio mas que nessa altura era uma empresa pequena, tendo desempenhado funções de gestão na área de recetivo (individuais, grupos e eventos) e trabalhado com a administração no escalamento do negócio através do exercício de outras funções como: recrutamento, formação, contratação e negociação de parcerias, gestão comercial e divulgação junto de empresas internacionais e com presença nos

maiores eventos de promoção do turismo (dentro e fora da Europa) e sendo atualmente gestora da área de negócios da Livingtours.com, viagens e experiências em Portugal e Espanha comercializadas online para o mundo inteiro, e de toda a sua dimensão: parceiros, clientes e fornecedores.

Além disso, possui um conhecimento pormenorizado da oferta (dos destinos e das empresas nacionais e internacionais), um vasto conhecimento dos mercados internacionais e de luxo, das feiras relevantes para a divulgação e obtenção de negócio assim como o domínio de quatro línguas, das diversas áreas do sector de turismo desde a administração de destino, hotelaria, agências de viagem e tour operação e um vasto *networking* de contatos nacionais e internacionais que permitirão aceder a clientes *B2B* e *B2C*. Pessoalmente é uma conhecedora das diversas culturas internacionais pois já viajou por mais de 30 países, em cinco continentes, onde se desenvolveu pessoal e culturalmente conhecendo de perto formas de viver, consumir e viajar de diversos povos no mundo.

- Contactos e página Web: em estudo.
- CAE: classificação da atividade económica: 791 (agências de viagem e operadores turísticos).
- Forma jurídica: Unipessoal por Quotas (um único titular).
- Participações sociais e repartição pelos sócios: O promotor é o único sócio detentor da totalidade do capital.

2.2.1. Justificação do Conceito e Localização

No momento do desenvolvimento deste projeto, estamos a considerar a sede da empresa como sendo a cidade do Porto. No entanto, o conceito do negócio não é trabalhar diretamente com o público nem ter um espaço comercial aberto ao exterior, pois pretendemos, pelo menos numa fase inicial trabalhar desde casa, o que nos reduz custos por um lado e por outro nos dá alguma liberdade para poder estar disponível dentro de

fusos horários diferentes dos nossos ao nível dos mercados internacionais transatlânticos como as Américas e a Ásia, por exemplo.

O nosso negócio pretende criar eventos, viagens e experiências em Portugal à medida do sonho e do objetivo do viajante (*B2C* e *B2B*) com *expertise*, conhecimento e dedicação. Sendo que tudo é possível de se organizar desde que seja legal e o cliente esteja disposto a pagar.

2.2.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos

A missão deve refletir o principal propósito do negócio (Nunn & McGuire, 2010). Para nós, a nossa é ser o melhor parceiro de negócio do viajante (*B2C* e *B2B*) e do parceiro da indústria de turismo e eventos em Portugal. O que é ser o melhor parceiro? É aquele que faz acontecer, que respeita os valores e a cultura dos locais e de quem nos visita, e que entrega um carácter único e exclusivo às empresas e clientes com quem se relaciona não esquecendo nunca o sigilo.

A nossa visão é em 10 anos ser a referência em Portugal do turismo de Luxo para qualquer empresa ou viajante que queira explorar Portugal e colocar Portugal como uma referência nesse segmento para quando clientes e consumidores queiram viajar ou fazer eventos, tenham Portugal em consideração.

Os nossos principais valores são muito claros: *win-win* (todas as partes envolvidas ganham), excelência (prestar sempre o melhor serviço possível às partes envolvidas), exclusividade (dedicação total e sem limites) e sigilo (privacidade de dados e de informação pessoal e profissional a todas as partes envolvidas).

2.2.3. Metodologia

Este projeto tem como principal objetivo a elaboração de um plano de negócios para criar uma agência de viagens especializada em turismo recetivo de luxo, em Portugal e analisar o tema do turismo de luxo através da revisão de literatura.

Este trabalho inicia-se com uma pesquisa bibliográfica através do método exploratório, como forma de revisão de literatura no sentido de obter mais informação acerca do tema

do turismo de luxo que possa também apoiar no desenvolvimento do plano de negócios e do próprio negócio em si.

Depois desta fase é necessário definir a questão principal da nossa investigação a qual pretendemos responder ao longo do trabalho desenvolvido neste projeto: Qual é a viabilidade económico-financeira de uma agência de viagens especializada em turismo de luxo, em Portugal?

Para suportar e apoiar o nosso plano de negócios, optou-se pela metodologia quantitativa considerando os inquéritos por questionário como instrumento de recolha de dados, quer pela validade da informação quer pela facilidade de os realizar online permitindo alguma rapidez, mas também pela dificuldade em obter informação no tema do turismo de luxo, de forma clara e sem secretismo ou segredo profissional. Quem trabalha com este tipo de clientes normalmente não pode nem quer partilhar informação. Assim sendo, apresenta-se como o método mais adequado ao nosso projeto. Como tal, foram enviados 22 inquéritos por questionário a profissionais experientes no turismo de luxo e obtivemos 12 respostas (54,54%).

O inquérito foi aplicado através do link: <https://forms.gle/cSRTPQknjnnGnWk68>.

A investigação centrou-se em quatro pontos essenciais: o estudo do tema em que se centra o negócio - o turismo de luxo, a componente estratégica e descritiva do negócio, *insights* dos inquéritos por questionário com elementos práticos da oferta e da procura em Portugal e a componente financeira de avaliação que determinará a viabilidade do negócio. Analisar a viabilidade de um negócio permite ao empreendedor analisar e considerar a utilidade e os benefícios potenciais do negócio (Lamacz & Gerchenzon, 2012), através da análise quantitativa dos dados trabalhados através da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI.

2.3 Descrição Operacional do Projeto

A partir deste ponto exploramos e explicamos o negócio que pretendemos criar e o plano de negócios em si: o serviço que prestará, a proposta de valor, a estrutura, a estratégia e as oportunidades do negócio (Nunn & McGuire, 2010).

A empresa vai ter duas áreas de atuação: a criação de programas, serviços e experiências à medida, com base no tipo de cliente, desejos e objetivos de viagem e alguns programas pré-definidos muito específicos que possam ser adaptados ao cliente.

O objetivo é oferecer uma experiência personalizada, exclusiva e dedicada ao viajante que procura viver, sentir e conhecer Portugal, a sua cultura, comida, natureza e vida!

O cliente (individual ou empresa) entra em contato via telefone, e-mail ou outro e a empresa escuta as necessidades e os objetivos da viagem, a duração, o número de participantes, as preferências destes e obtém os seus dados de contato. Idealmente 48 horas após este pedido retorna o contato ao cliente pela via e horários preferenciais e apresenta-lhe um primeiro plano de viagem. Normalmente dá 24 horas ao cliente para interpretar esse plano e dar *feedback* sobre o que achou do mesmo. Após essas 24 horas caso o cliente não tenha dado resposta normalmente nós entramos em contato para obter resposta e fazer os ajustes que sejam necessários. O mais importante é ouvir o cliente, perceber a sua expectativa e recomendar ao cliente, através do nosso conhecimento total da oferta turística e do destino, a melhor opção possível no sentido de que este tenha uma excelente experiência para que possa voltar a utilizar o serviço e recomendar.

Após a seleção do programa e a identificação das características e condições que o cliente pretende é efetuado e apresentado ao cliente o orçamento final. Com este orçamento estará o programa de viagem em detalhe, as inclusões, as exclusões, as condições de reserva, de pagamento e de cancelamento. Normalmente a reserva é paga na totalidade antecipadamente e só após este pagamento é que existe a formalização do contrato da viagem. Os serviços incluídos neste programa serão muitas vezes serviços prestados por terceiros pelo que exige que se construa e se trabalhe boas relações, de confiança e de comercialização com fornecedores. O objetivo é que ambas as partes ganhem e que o fornecedor seja também um parceiro e impactante na construção de boas e duradouras relações com os nossos diversos clientes.

Dois dias antes da viagem a empresa faz a revalidação de todos os serviços e verifica com todos os intervenientes que está tudo pronto e preparado para receber o cliente e prestar o serviço contratado.

Sempre que possível realizaremos a receção do cliente de forma personalizada para o conhecer pessoalmente e estabelecer uma relação pessoal, de confiança e acrescentar valor ao nosso serviço. Não sendo possível realizaremos um contato com o cliente para perceber se está tudo alinhado e a decorrer como previsto e de forma pessoal ir acompanhando a experiência do cliente, obtendo *feedback* e aprendendo mais sobre este.

No final da experiência pretendemos ouvir o cliente e perceber se as coisas correram como esperado e se há outras ideias e novas motivações para a próxima viagem, ou evento. Considerando sempre que este cliente pode estar a viajar pela motivação de lazer, mas pode depois ter outras opções, como eventos, viagens profissionais, ou outras. O objetivo é também recolher mais informações sobre o cliente, a sua área de influência, a possibilidade de falar bem da sua experiência e de nos trazer mais clientes. Todo o *feedback* e informação adquirida da experiência do cliente e do seu contacto com os prestadores de serviço (fornecedores/parceiros) será enviada aos mesmos e partilhada com estes no sentido de trabalhar sempre na melhoria contínua e em parceria.

Inicialmente, ao nível dos recursos humanos, a empresa contará com uma pessoa apenas que é a promotora do projeto – Rosa Silva que desempenha as seguintes funções: atendimento e vendas, marketing e divulgação, contratação de produtos e serviços, operacionalização e gestão. A componente contabilística será entregue a uma empresa externa em regime de avença para acompanhamento e apoio contabilístico e jurídico.

Com base no já exposto, criamos o nosso modelo operacional seguindo o modelo de Canvas, criado por Osterwalder e Pigneur (2010) que se desenvolveu para apoiar a inovação de negócios digitais, mas que se apoia nas cadeias de valor tradicionais (Taipale-Eräväla., et al., 2020).

Vejamos abaixo duas formas onde sumariamente exploramos para o nosso negócio:

WHAT Qual é o negócio?	1. Os nossos clientes são:	Cliente individual ou empresarial (B2C e B2B) que procura serviços e experiências à medida, que se baseiam nos seus desejos e objetivos de viagem.
	2. Os nossos clientes precisam de (problema / desejo):	Clientes exigentes, com pouca disponibilidade de tempo, que procuram serviço de qualidade superior que vá de encontro ao seu interesse e gostos específicos.
	3. A nossa empresa oferece aos nossos clientes:	Oferece uma experiência personalizada, exclusiva e dedicada ao viajante que procura viver, sentir e conhecer Portugal e a sua cultura, comida, natureza e vida!
	4. Os nossos produtos/serviços são melhores do que os da concorrência porque:	Temos fornecedores e parceiros selecionados e comprovados. Resposta ao cliente em 48h máximo. O mais importante é ouvir o cliente, perceber a sua expectativa e recomendar através do nosso conhecimento total da oferta turística e do destino, oferecendo-lhe a melhor opção possível.
	5. A nossa empresa ganha dinheiro porque:	A reserva será paga na totalidade antecipadamente e só após este pagamento é que existe a formalização do contrato da viagem. Os serviços incluídos neste programa serão muitas vezes serviços prestados por terceiros pelo que exige que se construa e se trabalhe boas relações de confiança e de comercialização com fornecedores assim como prazos alargados de pagamento.
HOW Como funciona o negócio?	6. Nós comunicamos com os nossos clientes e com o mercado através de:	Website, telefone, e-mail, presencialmente em feiras e eventos.
	7. A nossa empresa produz e ou comercializa e entrega através de:	Comercializa serviços de viagem e eventos através de contratos com parceiros e entrega através de programas personalizados à medida.
	8. A nossa empresa fatura e recebe através de:	Transferência bancária, cartão de crédito.
RESOURCES Quais os recursos necessários?	9. A nossa empresa precisa destas pessoas:	Promotor do projeto que será também o seu investidor.
	10. A nossa empresa precisa destes outros recursos:	Computador, internet e telefone.
	11. A nossa empresa precisa destes parceiros de negócio:	Empresas de transporte, hotéis, spas, termas, restaurantes, empresas de animação turística, guias turísticos, agências de viagens, operadores, entidades nacionais e internacionais de turismo.

Quadro 1 - Resumo do modelo operacional tradicional

Fonte: Elaboração própria

Vejamos agora o nosso negócio no modelo adaptado de *Canvas* resumizado:

Parcerias Chave	Atividades chave	Ofertas de valor para o cliente	Relacionamento com o cliente	Segmentação de clientes
Empresas de: - Transporte - Hotéis - Spas, termas - Restaurantes - Agências de viagens - Operadores - Entidades nacionais de turismo	Comercialização de produtos turísticos - Eventos	- Serviço dedicado - Personalização do produto ou evento.	- Direto - Pessoal - Email - Telefone	- Cliente final - Parceiros - Operadores e agências especializadas
	Recursos chave - Pessoas - Parcerias		Canais de distribuição - Internet - Telefone - Feiras	

Quadro 2 - Resumo do modelo Canvas

Fonte: Elaboração própria

2.4. Análise Estratégica

2.4.1. Análise do Ambiente Geral

As letras PEST referem-se a política, economia, sociologia e tecnologia. Pensa-se que foi introduzida pela primeira vez pelo professor de Harvard Francis J. Aguilar por este na sua publicação de “Scanning the Business Environment” de 1967, ter apresentado os fatores económicos, técnicos, políticos e sociais como as principais influências do ambiente empresarial com o nome de cujas letras foram posteriormente reorganizadas para PEST, utilizado atualmente (Rastogi & Trivedi, 2016).

A análise PEST é uma ferramenta utilizada para monitorar o ambiente externo de uma empresa ou para a criação da mesma, focada nos seguintes fatores externos: as tendências políticas, económicas, sociais e tecnológicas que ajudam a trazer uma visão mais macro das oportunidades e ameaças a que as empresas estão expostas (Peng & Nunes, 2007). O objetivo primordial desta análise é assim ajudar a empresa a reagir a mudanças no seu ambiente externo através da análise do ambiente externo ao nível político, económico, sociocultural e tecnológico.

A PESTAL que acrescenta à PEST os fatores ambientais e legais engloba os diversos ambientes externos sendo muito importante quando se inicia um negócio, permitindo

perceber melhor a mercado local onde se insere a organização (Matović, 2020) pelo que a iremos utilizar para o nosso projeto.

- Fatores Políticos

No atual governo de Portugal, socialista, de maioria absoluta, a área do turismo está englobada no ministério da economia e do mar não tendo por isso um ministério dedicado o que pode significar que perde alguma importância política. A secretaria de estado do turismo engloba agora também o comércio e serviços (Governo da República Portuguesa, 2022).

Com base no orçamento de estado de 2022 (Orçamento do Estado, 2022), no setor do turismo, o estado apresenta quatro objetivos principais, já incorporados em alguns documentos os quais incidem no apoio às empresas, à oferta turística, ao emprego, à sustentabilidade e à formação dos recursos humanos. Alguns destes objetivos já incorporados em planos estratégicos para o setor como: “Plano reativar o Turismo | Construir o futuro” (turismo de Portugal, 2021), “Estratégia turismo 2027” (Turismo de Portugal, 2017) e “Plano Turismo mais sustentável 20-23” (Turismo de Portugal, 2021), sendo o Turismo de Portugal a entidade responsável pela sua materialização. Destacamos a identificação do turismo do luxo considerado na Estratégia turismo 2027 como um produto a apostar para o destino nacional, como um ponto relevante para a criação da nossa empresa. Este documento reflete o entendimento do governo de que o turismo é uma das principais atividades económicas do país, e demonstra um presente e futuro incentivo por parte dos setores público e privado com uma estratégia assente em cinco eixos estratégicos: valorizar o território, impulsionar a economia, potenciar o crescimento, gerar redes/conectividade e projetar Portugal.

- Fatores Económicos

De acordo com o boletim económico do banco de Portugal no primeiro trimestre do ano (banco de Portugal, 2022), as projeções económicas são as seguintes: crescimento da economia entre 2022-2024, apesar da guerra da Ucrânia, sendo que o produto interno bruto cresce 4,9% este ano, 2,9% em 2023 e 2,0% em 2024. A inflação aumenta para 4,0% e reduz-se para 1,6% em 2023 e 2024.

O banco de Portugal (2022) identifica ainda que o investimento vai crescer 7,6% em média entre 2022 e 2023, pela influência dos fundos comunitários que Portugal vai

receber assim como a previsão do aumento da procura e da redução dos impactos nas cadeias de distribuição globais.

As exportações de serviços (onde se inclui o turismo) têm um crescimento de 38,5% relativamente a 2022. Prevê-se uma procura favorável de bens com a recuperação dos fluxos internacionais de turismo. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2022), houve um aumento de 398,5% das dormidas relativamente ao ano anterior, mas comparando com o mesmo período de 2021, as dormidas decresceram 1,6% nos residentes e 26,4% nos não residentes.

Pela importância do setor para a economia nacional e o seu papel vital para o país em situações passadas de crise, este continua a ser fundamental para a recuperação assim como para o desenvolvimento do país nos próximos anos, como identificado no Plano Ação Reativar o turismo construir o futuro (2021). Este plano estabelece quatro linhas principais de ação: apoiar as empresas, fomentar a segurança, gerar negócio e construir o futuro. Dentro destas linhas, estabelecem-se vários objetivos e metas com montantes específicos de investimento. Alguns deles podem ser aplicados para o desenvolvimento de novas empresas e atividades (como no caso do nosso projeto, sendo relevante nos associarmos com as entidades locais de turismo).

De acordo com registo nacional de turismo (RNT, 2022), estão registadas 2685 agências de viagem e turismo sendo que desde 2019, segundo a mesma fonte, de 01 de janeiro de 2019 a 23 de maio de 2022, registaram-se 685 agências de viagem nas diversas regiões do país, sendo que mesmo após um período de crise para o setor (a pandemia), os investidores continuam a considerar uma área de interesse, sendo essa também a nossa premissa para avançar com este projeto.

- Fatores Socioculturais

Com base nos censos de 2021, dados ainda provisórios do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2022), a população residente situa-se em 10.344.802, significando que houve uma pequena perda de residentes, desde os últimos censos. Todas as regiões perderam população tendo ocorrido um pequeno aumento de população residente no Algarve.

Os jovens reduziram e os idosos aumentaram sendo que o número de idosos por cada 100 jovens também aumentou.

O principal grupo etário residente continua a ser o grupo entre os 25 e os 64 anos, mas este grupo sofreu uma pequena redução em 2021.

Ao nível da formação, aumentou o nível de ensino de residentes no secundário e pós-secundário e do ensino superior.

Este setor (turismo) é tendencialmente ocupado por baixos níveis de formação sendo que a Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2017), centra-se também na melhoria da formação destas pessoas e na consequente progressão das suas carreiras. A formação é também um dos grandes eixos do Plano de Recuperação e Resiliência 2030 (PRR, 2022) ao qual as empresas podem submeter projetos para desenvolver as suas pessoas. No nosso caso, sendo uma nova empresa, em que a gerência possui conhecimentos e valências para dar formação pode eventualmente aproveitar esta área para obter outras receitas. Por exemplo, na área de eventos, internacionalização e atendimento podem ser áreas pouco exploradas e com potencial a serem desenvolvidas no plano de atividades futuro da empresa.

Na Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2017), onde foram auscultados os principais mercados emissores, sendo que são considerados estratégicos (Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e Brasil), identificaram-se as seguintes forças: a autenticidade, modernização e a preservação do destino (Portugal), as pessoas (com a sua hospitalidade), a segurança, a história e a cultura, a surpresa que imprime a quem visita o país, a diversidade da oferta, o aumento das acessibilidades aéreas e a relação preço com qualidade de serviço. Nesta estratégia identificaram-se várias tendências mundiais socioculturais que impactarão o turismo em Portugal: crescimento exponencial do número mundial de chegadas (pessoas a viajar), o impacto dos *millennials* na criação e desenvolvimento de negócios, crescimento do turismo sénior (aumento da esperança média de vida), crescimento dos solteiros com poder de compra, aumento dos casais sem filhos e o aumento da importância da saúde e de hábitos de vida saudáveis.

- Fatores Tecnológicos

Relativamente aos fatores tecnológicos, temos visto uma evolução mundial tecnológica em diversas áreas a qual acelerou durante a pandemia. Portugal, em alinhamento com as metas europeias, procura também essa evolução sendo a digitalização (de pessoas, empresas e instituições), um dos pilares do plano de recuperação da Europa (Next Generation EU, 2022). Estas metas europeias foram de alguma forma incorporadas nos diversos planos nacionais estratégicos com especial incidência no Plano de Recuperação e Resiliência 2030 (PRR, 2030).

No caso do turismo, o plano de Ação Reativar o turismo construir o futuro (2021) destacam diversas medidas dedicadas a apoiar a transformação digital das empresas do setor, dos destinos, a tomada de decisão e a inovação. Consequentemente estas medidas são por si impulsionadoras de novos negócios apresentando-se como impactantes positivamente no nosso projeto. Podendo por isso considerar-se que aumenta a exposição mundial das empresas, dos destinos e da sua oferta e consequentemente haverá mais concorrência, mais acesso à informação, com consumidores mais informados e exigentes e uma procura de oferta mais customizada o que pode impactar o nosso negócio que pretende centrar-se neste tipo de oferta.

- Fatores Ambientais

A nível ambiental, Portugal e o mundo vinham já a tomar algumas medidas de proteção e melhoria ambiental e a pandemia poderá ter também influenciado o realinhamento de medidas e objetivos da União Europeia e de Portugal (Next Generation EU, 2022). O governo instituiu a transição climática como um dos pilares do Plano de Recuperação e Resiliência 2030, demonstrando a sua importância para os próximos anos para Portugal (PRR, 2022).

O turismo sendo um setor que se encontra impactado em várias vertentes pelo ambiente é também muito importante que tenha um papel importante na preservação do ambiente e da biodiversidade, adotar medidas que minimizem o impacto das alterações climáticas, medidas de consciencialização, alteração de comportamentos e redução da atividade carbónica (Plano Turismo mais sustentável 2020-2030, 2021). Este plano identifica quatro eixos relevantes de ação: organizar uma oferta mais sustentável, formar os intervenientes do setor, promover o destino nacional como sustentável e monitorizar as métricas de sustentabilidade sendo que o seu objetivo principal é tornar Portugal um destino turístico mais sustentável. Por todas estas medidas considera-se que é relevante a importância dada ao ambiente e à importância do ambiente para a atividade, mas também da importância de se monitorizar e fazer alterações e ajustes pois deve ter-se em conta que são processos geralmente dispendiosos e por vezes complexos para as empresas. No nosso caso, iremos ao longo da nossa atividade realizar ações de voluntariado para as quais pretendemos sensibilizar residentes e visitantes assim como criar uma experiência de impacto para ambos.

- Fatores Legais

Ao nível legal, a legislação aplicável ao funcionamento das agências de viagem e turismo consta do Decreto-Lei n.º 17 (2018). Este decreto, define as atividades das agências de viagem e turismo, o acesso à atividade e as suas exigências legais. Além disso, esta última legislação inclui alguns pontos novos:

- Introdução do viajante como sendo qualquer pessoa (consumidor ou profissional), exceto quando há um contrato de organização de viagens de negócios.
- Introdução do conceito de serviços de viagem conexos e os deveres relativamente a estes.
- As viagens organizadas passam a fazer parte de viagens adquiridas a diferentes agências desde que ligados por uma “reserva principal”.
- Reforço do direito à informação relativamente ao contrato e à responsabilidade da agência.
- Alargamento das condições de exercício do direito de rescisão pelas partes (viajantes e agências).
- Alterações do Fundo de Garantia de Viagens e Turismo no sentido de dar mais garantias aos viajantes.

2.4.2 Análise do Ambiente Competitivo

A teoria ou modelo de Porter (1998), tem como objetivo analisar o ambiente competitivo externo de um negócio. A estratégia competitiva é o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter uma maior rentabilidade sobre o investimento. Segundo Michael Porter (1990, p. 52), “Em qualquer indústria, nacional ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão personificadas em cinco forças: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, e a rivalidade entre os concorrentes existentes” os quais analisaremos abaixo, considerando o nosso futuro negócio.

- Rivalidade do setor/indústria: o mercado é, está e estará muito competitivo o que terá impacto no mercado pois as empresas rivalizarão pelo espaço. No entanto existem poucas agências em Portugal dedicadas a este segmento. Do estudo que

fizemos a maioria das agências no segmento de luxo trabalha regiões específicas e é dirigida à motivação do lazer e nós iremos explorar a oferta turística nacional o *health, sustainable, corporate* e eventos. Essas empresas são empresas com alguma estrutura e meios humanos e físicos o que acarreta custos elevados sendo que nós prevemos uma estrutura de custos muito reduzida, com relações muito próximas com fornecedores especializados, com condições *win-win* em que tenhamos vantagem de negociação e capacidade para trabalhar diretamente com clientes finais mas também outras agências (internacionais), empresas e hotéis pois a nossa experiência na tour operação e hotelaria permitem-nos conhecer bem o *modus operandis* destas empresas e de criar boas relações comerciais. Algumas já existentes e outras novas. A nossa força está nas relações que temos com quem trabalhamos em que ambos ganham, há confiança, paixão e respeito por quem nos visita e nos paga os salários.

- Clientes: um negócio novo dirigido a um nicho de mercado cujos clientes são exploradores de outras culturas e histórias, aventuras e gastronomia (europeus, brasileiros, norte americanos). Viajantes com tempo livre e poder de compra para viagens longas e completas ou curtas e intensas desenhadas ao sabor da sua curiosidade, interesse, personalidade e forma de viver a vida. Todo e qualquer cliente tem sempre alguma capacidade de negociação. No entanto como vamos trabalhar um nicho específico e como há poucos fornecedores locais dedicados ao mesmo consideramos que o poder de negociação e influência na negociação e nas condições de pagamento é baixo até porque o nosso tipo de serviços (viagens) é na maioria das vezes adquirido antes do seu processo de consumo e pago na totalidade também antecipadamente. As condições de pagamento e de cancelamento (devolução) são também devidamente apresentadas ao cliente previamente e podem sempre ser ajustadas no sentido de reduzir o nosso risco pois não há uma lei ou uma regra específica que o determine, nem um determinado hábito de consumo. Sabemos que a flexibilidade dessas condições é valorizada e devemos tentar oferecê-la por exemplo com a inclusão de seguros de cancelamento ou outros que reduzam a nossa fragilidade perante todo e qualquer tipo de imprevistos assim como ao mesmo tempo protegem o cliente transmitindo-lhe um sentimento de segurança e confiança. O cliente final poderá

não adquirir viagens de forma repetida até porque vender um único destino pode ter essa limitação por isso é fundamental trabalhar também com outras agências de viagem emissivas (que nos contratem serviços).

- **Concorrentes:** o setor do turismo tem sido um dos principais motores da economia nos últimos anos e os negócios criados no setor têm também crescido bastante. Além disso, é relativamente rápido, considerando as regras atuais abrir uma agência de viagens e o mercado está novamente em crescimento. Existem empresas já bem instaladas no mercado que podem considerar dedicar-se também a outros segmentos como o de luxo. No entanto, acreditamos que é um segmento com diversas especificidades, que exige alguma especialização e conhecimento do destino e dos mercados.
- **Fornecedores:** existem registradas em Portugal cerca de 2700 agências de viagens registradas no registo nacional das agências de viagem (Registo Nacional de Turismo, 2022) que é um número significativo e pode permitir alguma capacidade de disputa de preços até porque muitas vezes as empresas não se preocupam em prestar um bom serviço, mas sim em ganhar algum dinheiro, com uma oferta que pode não ser símbolo de qualidade e excelência. Além disso, muitas destas agências são pequenas agências, de uma pessoa, sem grandes custos que querem é ir realizando algum dinheiro. Hoje também é muito fácil qualquer pessoa encontrar informação de viagem online, por si próprio uma vez que a organização de viagens não exige um produto ou um local físico. O desafio é ser especialista no destino e no segmento oferecendo mais que a internet e outros fornecedores. Como? Agregando valor através do serviço personalizado, de *expertise* (de pessoas para pessoas), quer no respeito do cliente como do destino e da potencialização das suas melhores valências, pelo *know how* e experiência que temos de 20 anos a trabalhar no setor.
- **Substitutos/novos Entrantes:** O negócio das viagens é à primeira vista um negócio pouco regularizado, onde *websites*, *freelancers*, *bloggers* e outros tipos de serviços ou empresas nos podem substituir a um preço mais baixo porque não têm de seguir determinadas regras que tem uma agência como seguros e fundos de garantia. Além disso, é um setor pouco especializado em que muitas pessoas sem formação técnica e especializada trabalha dando a ideia que qualquer pessoa

faz, cria, gere e organiza viagens. Além disso, é um negócio que se pode iniciar com um baixo custo inicial o que o torna apelativo a qualquer pessoa. Muitos negócios até podem não estar totalmente legalizados.

2.4.3 Análise do Mercado

Nesta jornada de criação e desenvolvimento do nosso plano de negócios, é impreterível analisar e explicar o nosso mercado. No entanto, o turismo de luxo em Portugal é um mercado pouco estudado e discutido no turismo. Já se começam a notar algumas movimentações da procura e da oferta com grandes grupos internacionais a investir no nosso país (Hyatt, W Hotels e outros) e o interesse internacional de visitantes (Madonna viveu em Portugal alguns meses) o que também influencia bastante a divulgação do destino. Da nossa experiência, tendo trabalhado cinco anos com o mercado de luxo, de diversas origens, conseguimos obter uma ampla informação de como este nicho se caracteriza e viaja.

2.4.3.1 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso, funcionam como pilares na criação de uma empresa servindo como alavancas, para o sucesso competitivo num determinado segmento de negócio. Neste sentido e segundo Freire (2007), as empresas devem definir os seus fatores críticos de sucesso, considerando os seus objetivos, como realizar os mesmos e se necessário reformulá-los com vista ao sucesso pois “as mudanças constantes e acrescente concorrência fazem parte da realidade de todas as empresas, independentemente do seu setor produtivo, dimensão ou localização” (Damian et al., 2015, p. 162). Em suma, os fatores críticos de sucesso, são aspetos que influenciam o sucesso ou fracasso da empresa.

Olhando para o mercado sabemos que o negócio das agências de viagem é apetecível por ser relativamente fácil o processo de abrir uma agência de viagens, assim como a internet tem muita informação e não deixa de criar também alguma concorrência. O preço baixo de algumas destas empresas acaba por influenciar a procura de preços baixos o que não é normalmente bom para nenhum negócio sendo que é difícil dentro de tanta opção neste mundo das viagens concorrer com preços baixos e apresentar

programas diferenciados. No nosso caso, consideramos que estes são os nossos fatores críticos de sucesso e explicaremos a razão: um grupo de programas e atividades muito específicas por um lado direcionadas para o cliente e por outro desenhadas para ele, a um preço premium, diferentes de qualquer outra agência porque são desenhadas para o cliente e os seus objetivos sendo inovadores e conjugando outros valores ao que fazemos, à nossa missão, para um cliente pouco sensível ao preço, e à viagem do cliente no sentido de manter uma economia circular e sustentável (assente no movimento dos vários intervenientes e do ganho destes assim como o reinvestimento desses ganhos). A nossa experiência e *expertise* no segmento de luxo, em diversos mercados internacionais são uma excelente alavanca e ferramenta também nos conseguirmos distinguir e ter essa diferenciação como um fator crítico de sucesso. A nossa comunicação com fornecedores e cliente (ouvi-los), responder às suas necessidades, prestar-lhe serviço mesmo após a reserva (compra), durante a experiência e após a mesma. Acreditamos que ouvir e apoiar o cliente sendo seu parceiro, preocupando-se com ele de forma genuína nos permite oferecer um serviço destacado, de qualidade que se apresenta único em Portugal. Além disso, trabalhar com os vários parceiros e intervenientes do destino e da oferta sempre numa lógica *win-win* em que ambos crescemos juntos e somos sempre honestos uns com os outros para que possamos obter sempre a mais-valia da relação comercial entre ambos.

Os fatores críticos de sucesso, levam à vantagem competitiva face aos concorrentes e sobre a vantagem competitiva, “a verdadeira questão relativamente à concorrência não é a de suplantar os rivais nem é a de vender mais. O requisito determinante é obter lucro!” (Magretta, 2012, p. 176). Em suma, é muito importante também conhecer a concorrência, a qual analisamos no ponto seguinte.

2.4.3.2 Análise dos Concorrentes

A análise da concorrência é um instrumento de gestão estratégico, para avaliação dos pontos fortes e fracos concorrentes atuais e potenciais (Fleisher & Bensoussan 2003, 2007).

Como já identificámos anteriormente o setor do turismo tem diversas empresas e agências de viagem, mas não tem muitas especializadas e também é complexo perceber quais são e em que segmentos são mais especialistas pelo que a nossa seleção incidu nas agências que são parceiras da Virtuoso (clube de agentes de viagens de luxo, 2022) e fazem parte do seu *network* uma vez que esta é representativa de várias agências e consultores no segmento de luxo a nível mundial. Como são poucas as agências em Portugal envolvidas neste *network*, alargamos a nossa seleção a outras agências reconhecidas a nível nacional como participantes no mercado no segmento de luxo. No entanto, é difícil de perceber em detalhe o *modus operandis* destas empresas, até porque mostram pouco nos seus *websites*, daquilo que fazem e comercializam pelo que utilizámos também a nossa experiência no mercado.

Tendo em conta cinco empresas fizemos um estudo do seu *website* considerando este como o seu cartão de visita e comparando-as com o serviço que pretendemos oferecer.

The Pure Travel: empresa dedicada a venda de viagens, percursos turísticos, de transporte e alojamento em vendas por grosso e a retalho a clientes particulares e empresas.

É uma empresa cujos pontos positivos se identificam com o nosso projeto, sendo muito dirigido aos mercados internacionais e estando presente no clube de viagens de luxo Virtuoso. No entanto, apresenta diversos pontos negativos que podem ter influência nos seus resultados pois não apresentam uma imagem clara do que fazem, digitalmente no seu *website* e nas redes sociais não transmitem vivacidade porque estão muito desatualizados nem apresentam pormenor, por exemplo. Comunicar com a empresa não é imediato, porque não tem um número gratuito ou um *chat* que permita um esclarecimento rápido, o que é totalmente contrário ao que pretendemos para o nosso negócio.

Pontos Positivos:	Pontos Negativos:
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Website</i> em inglês dirigido aos mercados internacionais. - Não parece ter uma loja aberta ao público o que normalmente é uma forma de reduzir custos. - Registou em 2019, um volume de negócios de aproximadamente 231 mil euros e um Resultado Líquido de 6 715 euros. - Registada no turismo de Portugal desde 2013. - Membro do clube de viagens de luxo internacional Virtuoso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uma imagem muito pouco clara o que transmite alguma fraqueza ao consumidor. - Redes sociais muito desatualizadas. - Não apresenta livro de reclamações. - Não tem uma área de contato rápido (um formulário, por exemplo). - Tem um CAE apenas em agências de viagem. - Pouca clareza nos destinos e nas ideias de viagem.

Quadro 3 – Análise do concorrente: The Pure Travel

Fonte: Elaboração própria

Travelcare: empresa dedicada a viagens turísticas, reservas em empreendimentos turísticos, reservas em meios de transporte, representação de outras agências de viagens e operadores (nacionais e estrangeiros), obtenção de passaportes, vistos, operações cambiais, contratos de viaturas de aluguer de passageiros e organização de congressos e eventos.

É uma empresa que se dedica a várias áreas do setor do turismo desde o recetivo ao *outgoing*, congressos e eventos sendo que trabalha com clientes *corporate*. Como detêm outras empresas deve também ter essas empresas como clientes criando uma boa dinâmica de negócio.

Pontos Positivos:	Pontos Negativos:
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Website</i> em português e inglês com exposição das várias áreas de atuação. - Oferta diversificada em produtos, serviços e destinos sendo que também faz <i>outgoing</i>. - Registou em 2019, um volume de negócios na ordem dos 6 milhões e meio de euros e um Resultado Líquido de 96 431 euros. - Registada no turismo de Portugal desde 2011. - Membro de um grupo internacional de network de agências de viagem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sem referência às suas redes sociais. - Não apresenta livro de reclamações. - Não tem uma área de contato rápido (no momento) ou um formulário para pedido de informação. - Tem um CAE apenas em agências de viagem. - Apresenta uma oferta alargada o que deve exigir capacidade de meios humanos.

Quadro 4 – Análise do concorrente: Travelcare

Fonte: Elaboração própria

Tours For You: empresa dedicada a agências de viagem, serviços de animação e passeios turísticos em viaturas ligeiras até nove lugares.

Da nossa experiência esta é uma empresa reconhecida por operadores internacionais no seu posicionamento premium, associada a diversas marcas e entidades reconhecidas e de destaque no segmento de viagens e eventos de luxo, além de ter obtido alguns prémios os quais de alguma forma consolidam a sua marca e serviços.

Pontos Positivos:	Pontos Negativos:
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Website</i> em português e inglês com exposição das várias áreas de atuação como casamentos e eventos que têm procura. - Oferta diversificada em produtos, serviços e destinos (Portugal e Espanha) com alguns produtos próprios. - Registou em 2019, um volume de negócios na ordem dos 8 milhões e meio de euros e um Resultado Líquido de 628 348 euros. - Registada no turismo de Portugal desde 2011. - Membro de vários grupos de viagem internacionais e prémios de reconhecimento transmitindo confiança aos consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - No geral a informação é misturada e extensa podendo ser confusa para o cliente. - Sem referência às suas redes sociais. - Tem um CAE apenas em agências de viagem. - Tendo uma oferta alargada e operação própria de alguns programas tem uma exigência elevada de custos operacionais e compromissos ao nível de meios humanos e técnicos (viaturas, por exemplo).

Quadro 5 – Análise do concorrente: Tours for you

Fonte: Elaboração própria

Travel Gate: a empresa dedica-se à exploração de agência de viagens e turismo, edição, criação e desenvolvimento de livros e jornais, serviços de edição e de informática, comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria assim como tabaco e outros produtos de quiosque.

Dedica-se a mais que uma área de negócio sendo que na parte do turismo dedica-se essencialmente ao mercado nacional e/ou de língua portuguesa com incidência no turismo de *outgoing* que é uma área muito competitiva porque a maioria das agências de viagem em Portugal se dedicam a esse mercado e a esse tipo de viagem o que obviamente obriga a competir muito em preços, oferta e clientes impactando os resultados financeiros.

Pontos Positivos:	Pontos Negativos:
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Website</i> em português com exposição das várias áreas interessantes de atuação. - Oferta diversificada em produtos, serviços e destinos (em <i>outgoing</i>). - Registou em 2019, um volume de negócios de quase 680 000 euros e um Resultado Líquido de 25 673 euros. - Tem uma área de comercio e reservas online para vários destinos e permite reservas automáticas, com pagamento no momento - Tem mais que um balcão/loja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informação misturada e extensa que pode confundir o cliente. - Redes sociais sem atualizações recentes. - Dirige-se exclusivamente ao mercado nacional e/ou de língua portuguesa (pelo que demonstra online).

Quadro 6 - Análise do concorrente: Travel Gate

Fonte: Elaboração própria

Portugal Deluxe: A empresa descreve a sua atividade como organização de viagens turísticas que incluem alojamento, alimentação, transporte, atividades, eventos temáticos, arrendamento de imóveis e alojamento turístico, através de agências de viagem ou operadores turísticos e consultoria no âmbito turístico e hoteleiro.

Especializada em experiências dedicadas ao enoturismo e ao luxo online, tendo sido uma das primeiras empresas no segmento com total exposição online o que por um lado foi inovador, mas difícil por ser pouco procurado sendo que atualmente é já uma empresa reconhecida e com um trajeto realizado, conhecendo bem a sua oferta e consequentemente tendo também, entretanto, criado uma boa rede de agências internacionais que compram com regularidade, consideramos. Até porque, o segmento do enoturismo é em si associado ao mercado consumidor premium, mas que como sabemos estava muito pouco desenvolvido ou organizado e as agências internacionais não conseguiam comprar esta oferta de forma direta.

Pontos Positivos:	Pontos Negativos:
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Website</i> em português e inglês com exposição das várias áreas de atuação. - Oferta diversificada em produtos, serviços e destinos em Portugal. - Junto a cada produto há sempre oportunidade de num formulário pedir mais informações. - Parece ter uma área dedicada a agentes de viagem. - Registou em 2019, um volume de negócios de quase 850 000 euros e um Resultado Líquido de 47 424 euros. - Registada no turismo de Portugal desde 2013. - Membro de um grupo internacional de <i>network</i> de agências de viagem. - Projeto de financiamento de apoio à internacionalização apoiado por fundos europeus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informação extensa e misturada o que pode confundir o cliente. - Redes sociais sem atualizações recentes. - É um serviço que pretende ser exclusivamente online e na realidade o segmento de luxo quer normalmente um serviço mais pessoal e dedicado. Falta-lhe isso, o lado pessoal, pelo menos da nossa experiência de utilizador no <i>website</i> não notamos personalização. - Qualquer serviço online em Turismo tem diversos custos associados porque exige mão de obra para contratar, negociar, organizar a oferta e ainda dar serviço aos clientes.

Quadro 7– Análise do concorrente: Portugal Deluxe

Fonte: Elaboração própria

Na nossa análise, não fizemos uma exploração detalhada dos produtos ou serviços porque há pouca informação e as empresas que os apresentam são produtos essencialmente dedicados ao *outgoing* (para fora de Portugal) sendo que nos iremos dedicar ao *recetivo* (para dentro de Portugal). Ao nível do atendimento que é relevante neste negócio, utilizámos uma abordagem teórica exploradora do *website*, como se fôssemos um cliente normal à procura de um serviço de agência de viagens em Portugal. No geral, destaca-se a falta de um contato imediato (*WhatsApp* ou um número internacional grátis) o que é uma limitação porque a maioria dos consumidores procura esclarecimentos no imediato e gosta de perceber que é ouvido e que está alguém do

outro lado. Além disso, estar facilmente contatável transmite segurança e profissionalismo ao cliente.

Após compreender mais sobre os nossos concorrentes exploramos a nossa cadeia de valor onde explicamos o que oferecemos e fazemos de diferente para acrescentar valor ao cliente.

2.4.4 Análise da Empresa

Criado por Michael Porter, o conceito da cadeia de valor pretende criar uma estrutura das várias atividades do negócio, essenciais para a agregação de valor ao produto ou serviço (Porter, 1998). O principal objetivo é garantir a máxima qualidade dos produtos e serviços ao cliente final, além de criar vantagem competitiva no mercado. Cada etapa do processo de desenvolvimento do produto ou serviço é fundamental para a valorização total do mesmo, desde a matéria-prima à entrega ao consumidor. A cadeia de valor pode dividir-se em duas áreas de atividade: atividades primárias e atividades de apoio. No nosso caso, para as atividades primárias: os serviços e atividades que comercializamos são atividades existentes e que são desempenhadas por empresas terceiras na sua maioria sendo que somos nós que as aglomeramos em grupos de serviços e experiências para venda. O principal objetivo é que estes grupos de serviços sejam exclusivos a um determinado cliente sendo que individualmente as experiências que compreendem o serviço possam ser utilizadas para vários clientes pelo que, são fundamentais a relação e a operacionalização com os fornecedores que queremos considerar parceiros. No fundo, os nossos recursos são o destino (a oferta), os fornecedores de atividades e experiências (parceiros), o mercado (os clientes que procuram atividades e formas diferenciadas de explorar um local) e a expertise (competências) da promotora que criam o valor ao conjugar estes recursos numa comunicação personalizada, centrada no cliente, na sua experiência, no acompanhamento deste, no processo de compra e venda e no pós experiência em que existirá um acompanhamento regular e personalizado dos clientes e dos parceiros pois pretende-se que sejam os clientes e os fornecedores a promover a empresa e a atrair novas parcerias e novos clientes. Nas atividades de apoio, pretendemos explorar a tecnologia, mas numa vertente de contato real. Ou seja, ter uma página online que apresente a nossa missão, a nossa cadeia de valor que nos destaca no mercado assim como explorar ferramentas que nos permitam personalizar o nosso

contato com os clientes desde utilização de uma ferramenta de gestão de relações com clientes (CRM) integrado com outras plataformas de comunicação real e direta (telefone, WhatsApp e e-mail). O fato de os nossos recursos humanos terem uma experiência diversificada (por ter trabalhado em várias áreas do turismo) dão-nos uma polivalência de conhecimentos assim como ao concentrar inicialmente todas as funções numa única pessoa, mantemos o nível de serviço, e uma estrutura leve em custos e em complexidade pois processos simples conseguem reduzir ineficiências e consequentemente problemas com clientes e parceiros assim como impactar os custos (reduzindo-os) e a experiência com o cliente.

2.4.5 Análise da Posição Competitiva da Empresa

Nesta análise competitiva da empresa, observamos análise *SWOT* (Kotler, 2000) que identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dos ambientes externo e interno do negócio que queremos criar e dão ao empreendedor as condições para delinear uma estratégia de ação que alavanque as forças e as oportunidades assim como reduzir as fraquezas e ameaças.

A análise ao ambiente interno considera os pontos fortes e pontos fracos que a organização possui de modo que, depois de conhecidas as oportunidades e ameaças (ambiente externo) seja possível avaliar e selecionar a melhor estratégia para superar as fraquezas (Teixeira, 2011). Assim sendo, e com base no estudo para o nosso projeto realizámos a seguinte análise *SWOT*.

Ambiente Interno	<p>Strengths (Forças):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertise dos recursos humanos, especialidade da agência tornando-a diferenciadora. - Estrutura de custos baixos e margens relevantes (sem espaço físico aberto e os custos que isso implica). - Desenvolver áreas sem concorrência como eventos de luxo e formação em luxo que podem adicionar rendimento à empresa. 	<p>Weaknesses (Fraquezas):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificil acesso ao crédito com fornecedores visto ser uma empresa nova que inicia atividade sendo que por vezes terá de pré-pagar serviços para desenvolver uma relação comercial de confiança e acesso ao crédito. - Inexistência de uma carteira de clientes, o custo e o risco de investir num negócio que é percecionado como fácil de criar e de ser copiado.
Ambiente Externo	<p>Opportunities (Oportunidades):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destino Portugal está na “moda” e a recuperar bem no turismo, no pós-covid. - Mercado dos bens de luxo continua em crescimento e as estimativas é que continue a crescer. - Possibilidade de parcerias com marcas mundiais agregadoras do setor como a Virtuoso. 	<p>Threats (Ameaças):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte concorrência internacional de marcas já implementadas no mercado. - Preços competitivos de grupos grandes com estruturas organizadas com forte poder de negociação no mercado. - Crescimento da inflação a nível mundial.

Quadro 8 – Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

Em resumo, a grande força interna do negócio na sua fase inicial será a experiência da promotora que já trabalhou com este tipo de clientes sendo que se estima que o consumo de luxo continue a crescer. A grande fraqueza é ser uma empresa nova vai precisar de algum tempo para ser conhecida (por parceiros e clientes), faturar e atingir o seu *breakeven*, crescer e tornar-se uma referência em Portugal.

2.4.6. Formulação de Estratégia da Área de Negócio

Tendo por base as análises efetuadas iremos aqui formular a nossa estratégia de negócio. A chave é estudar as oportunidades e as restrições no setor no sentido de melhor responder ao negócio e aos seus objetivos. A gestão estratégica é um processo sistemático e dinâmico que ajuda a organização a controlar o seu valor e adaptar-se ao meio envolvente à manutenção da sua capacidade competitiva (Santos, 2008).

Sendo uma empresa nova no mercado sem carteira de clientes o primeiro passo é o foco no cliente, em obter clientes e é por isso que iremos apostar numa estratégia de obtenção

de clientes através de contatos nossos no setor, de clientes individuais e empresas localizadas no estrangeiro que precisem de um apoio local (no destino) para os seus clientes quer para viagens, eventos ou outro tipo de ações. Digamos que estar no local e sermos *experts* no segmento de luxo nos dá um acesso mais rápido e facilitado ao que os clientes procuram (conhecimento da região, da oferta, o mesmo fuso horário, por exemplo). É por este motivo que pretendemos além do turismo oferecer outros serviços e produtos para o segmento premium em que tenhamos menos concorrência e maior espaço na procura e negociação. Vamos diferenciar-nos porque temos experiência de trabalhar no mercado e na oferta internacional de luxo sendo que os serviços serão exclusivos ao tipo de cliente, aos seus objetivos e não ao que nós fazemos como normalmente acontece nas empresas já estabelecidas e estruturadas, que por vezes não lhes traz vantagem sair da sua linha habitual de operação e de serviços. A personalização e a indexação de valor a este tipo de clientes são muito trabalhosas porque são clientes exigentes e experientes, mas também é por isso que não nos vamos dedicar um segmento de massa com muita procura ao mesmo tempo, pois não teremos meios para dar esse tipo de resposta. Queremos focar-nos num segmento premium em que provavelmente irá levar tempo e trabalho a angariar negócio, mas também irá construir uma relação de confiança e sigilo com os clientes porque terão uma pessoa e um serviço dedicado exclusivamente a eles. Em última análise podemos dizer que sabemos que não teremos capacidade para gerir muitos clientes e por isso queremos ter é bons clientes (qualificados como premium), disponíveis para pagar mais e servi-los bem para construir relações de longevidade e confiança pois acreditamos que são eles que nos irão ajudar a construir a nossa reputação e o reconhecimento, trazendo outros clientes e repetindo a compra. Até porque sabemos que o consumo de bens e serviços de luxo continua em crescimento.

Iremos também associar-nos às entidades nacionais do setor que nos permitem promovermo-nos e participar no processo de resposta a pedidos de orçamento de clientes que contatam estas entidades, tendo uma abordagem muito direta com os compradores e fornecedores respeitando comercialmente as duas partes com o objetivo de ambas ganharem. Além disso, ser sócio destas entidades dá-nos também acesso a apoios financeiros para promoção e desenvolvimento do negócio.

O nosso objetivo é sempre desenvolver uma relação de futuro e não uma relação de uma compra única e nisso acreditamos que a nossa experiência pessoal e profissional enquanto único recurso humano direto nos pode ajudar a atingir o objetivo porque não havendo muitos funcionários há uma concentração da informação.

2.4.7 Estratégia de Marketing

Na estratégia de marketing a organização explica como esta preenche as necessidades e os desejos dos seus clientes. Pode incluir as atividades e as relações com os seus "*stakeholders*", funcionários e parceiros. Sendo assim, a estratégia de marketing envolve o plano da empresa num ou mais planos para chegar aos seus mercados-alvo e o seu marketing-mix de forma a criar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Ferrell et al., 2021). Exploraremos de seguida os seguintes pontos do nosso negócio: segmentação de mercado, seleção do mercado-alvo, o posicionamento e o *marketing-mix*.

2.4.7.1 Segmentação do Mercado

Para qualquer negócio é importante que se olhe para o mercado segmentando-o, dividindo-o em fatias bem definidas (Kotler & Keller, 2016). Segundo estes autores, um segmento de mercado é um grupo de clientes que partilham um conjunto semelhante de necessidades.

Além disso, as formas mais comuns de entrar no mercado podem ser a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica ou comportamental (Kotler & Keller, 2016), as quais identificamos neste ponto, como base da segmentação do nosso negócio.

Ao nível da segmentação geográfica iremos centrar os nossos clientes (*B2B* e *B2C*) essencialmente nos países que já procuram Portugal como destino regular: Reino Unido, Espanha, França, Holanda, Irlanda e Escandinávia e outros que têm vindo a aumentar o seu interesse acompanhado por outros meios de apoio como voos desde o Canadá, Estados Unidos da América, Israel, Coreia do Sul, Singapura, Japão, Índia, China, Austrália e países da Península Arábica. Obviamente que os viajantes de países fora da Europa apresentam um grande potencial, quer pelo seu poder de compra, quer pelo tempo da

viagem que normalmente é alargado assim como pela necessidade de contratar um agente de viagens, um *expert*, um apoio local. Como sabemos comunicar em quatro línguas (português, inglês, francês e espanhol) oferecemos um valor acrescentado porque o cliente valoriza comunicar no seu idioma e sente mais confiança. Além disso, clientes que falam outras línguas mais raras como o árabe, por exemplo são clientes que já estão habituados a comunicar em inglês quando saem dos seus países e cujo processo de organização da viagem sendo feito por eles ou funcionários estes comunicam bem em inglês. Trabalhámos vários anos os mercados europeus e asiáticos de língua inglesa não nativa e durante essa experiência nunca tivemos qualquer dificuldade de comunicação ou mal-entendido com clientes, porque ambas as partes não sendo nativas respeitam-se e procuram uma comunicação simples e clara que concretize um objetivo comum. Da análise que fizemos da concorrência percebemos que diversas empresas só se apresentam em português ou inglês nos seus *websites* e nós seremos diferentes e teremos as quatro línguas disponíveis assim como comunicaremos nessas línguas nas nossas plataformas de atendimento (*WhatsApp*, *chat* ou formulário de pedido de informação, telefone e e-mail). Iremos também trabalhar num horário mais aproximado destes mercados para poder estar disponíveis e dar resposta rapidamente.

Demograficamente, o nosso público-alvo está em idade ativa, trabalha por sua conta ou por conta de outrem, tem família e tem formação superior ou não mas é criativo e gosta de aprender sendo as viagens uma forma de aprendizagem e descoberta. Dispõem de um rendimento elevado que lhe permite viajar regularmente a lazer ou a negócios.

Na psicografia, os nossos clientes são exploradores de outras culturas e histórias, aventura e gastronomia. Viajantes com tempo livre e poder de compra para viagens longas e completas ou curtas e intensas desenhadas ao sabor da sua curiosidade, interesse, personalidade e forma de viver a vida. Como é um trabalhador com responsabilidades (tem uma posição de liderança e criatividade no seu trabalho), valoriza muito o seu tempo livre e de lazer. Aproveita para se enriquecer pessoalmente, desenvolver outras ideias de negócio e por isso planeia a viagem atempadamente, com pormenor e dedicação valorizando um apoio local (no país de destino), de confiança, que lhe dê as melhores sugestões, que lhe poupe tempo, que para si é tão valioso.

Ao nível comportamental, este cliente é exigente em atenção, em qualidade, no sigilo do tratamento da sua informação. Além disso é dedicado quando procura ou organiza uma viagem para si ou para a sua empresa ou família e por isso requer muito tempo dedicado a si o que exige do nosso serviço muita atenção e profissionalismo para evitar erros e ser sempre muito claro na comunicação para reduzir percepções erradas ou falsas expectativas. Estes clientes não gostam de imprevistos ou alterações porque isso impacta as suas expectativas o que os torna difíceis de agradar. Podemos dizer que são clientes difíceis de trabalhar, de obter e desenvolver confiança, mas quando esta se cria é muito difícil de se perder o que normalmente permite desenvolver o negócio e obter recomendações.

Quem é a nossa *persona*?

- Explorer: empresário/a, adulto/a.
- Mini-bio: gosta de viver e de viajar. Vê na viagem uma forma de aprender, fazer e criar ideias e negócios novos. Valoriza a dedicação, a atenção e o carinho que um especialista de viagens lhe oferece na organização das suas viagens pessoais, de negócios e de celebração.
- Detalhes pessoais: vive nos Estados Unidos da América, rendimento familiar (mensal): 50 000 euros. Educação: estudou no ensino superior, mas continua à procura de aprender. Estado civil: casado/a.
- Carreira: empresário/a na área da tecnologia e serviços do futuro. Tamanho da empresa: variável (detém mais que uma empresa). Responsabilidades profissionais: é o decisor principal. Objetivos: Criar negócios que além do serem bem-sucedidos possam deixar um legado à comunidade. Desafios: muita concorrência.
- Canais de comunicação preferenciais: Telefone e E-mail.

Saber quem é a nossa persona ajuda-nos a definir melhor a nossa estratégia, a comunicar melhor e conseqüentemente chegar mais facilmente ao nosso cliente, principalmente a nível digital quando quisermos desenvolver campanhas específicas destinadas a um determinado grupo de consumidores. No entanto aqui não exploramos esta vertente porque no plano inicial iremos dedicar-nos mais ao *B2B* e a chegar aos clientes diretamente em eventos e feiras do setor.

2.4.7.2 Seleção do Mercado-Alvo

Por toda a exploração e estudo já realizada até ao momento ao longo deste projeto, percebemos que o mercado dos viajantes de luxo é complexo de segmentar, definir e de identificar por vários motivos, mas essencialmente porque não existem dados oficiais no setor do turismo em Portugal, porque o próprio segmento em si não está muito desenvolvido por um lado, e por outro, as empresas não querem partilhar informação e provavelmente também não podem fazê-lo porque o próprio mercado assim o exige. Assim sendo, pela importância desta informação para o nosso negócio, utilizámos a exploração do tema na bibliografia que nos dá alguma informação relevante geral, dos viajantes de luxo e a aplicação de inquéritos por questionário a empresas do turismo nacional, que fazem parte da oferta e que contactam com a procura. Quem são os viajantes de luxo?

Num estudo sobre os viajantes de luxo (Dykins, 2016), caracteriza-os e apresenta algumas estimativas percentuais da sua representação neste mercado (luxo), os quais apresentamos.

Os viajantes “*sempre luxo*” registam 4% dos viajantes. Para estes, o dinheiro não é objeto. Mostram principalmente um comportamento de simplicidade, onde o luxo faz parte do dia-a-dia. Luxo é um requisito mínimo e não uma regalia, o luxo é uma ferramenta essencial para tornar a sua vida discreta, estimulada e confortável. Viajam em primeira classe ou jato privado, permanecem nas categorias de quartos de topo e pagam para subcontratar a tomada de decisão a qual assenta também em confiança. Ao contrário de outras classes de viajantes de luxo, as suas intenções de viagem não mudam, e mantêm-se fiéis à sua “classe de elite”, não se misturam.

A maioria destes viajantes não planeia atividades antes de viajarem. Quando chegam ao destino e decidem jogar golfe, falam com o concierge de golfe e o profissional de golfe para obter recomendações pessoais. Eles vão saber exatamente o que querem e o prestador de serviço apenas lhe apresenta as opções e eles escolhem, sem necessidade de orientação, preço não é problema.

Seguem-se os viajantes de *“ocasião especial”* com uma percentagem de 20%. Estes viajantes são mais frequentemente caçadores de recompensas do que de simplicidade. Para eles, viajar em luxo é um prazer em vez de um fato, e apesar do seu poder de compra relativo, estão à procura de experiências de "fator *wow*". Podem usar os seus pontos de fidelidade para aceder a uma classe melhor no seu voo, para procurar fora experiências gastronómicas de prestígio e para deliciar-se com alguns tratamentos de spa bem merecidos. O compromisso sobre o conforto pode ser quebrado em certas fases da sua viagem se necessário, eles procuram uma viagem incrível, experiência *wow*, como sacrificar instalações luxuosas para continuar uma visita guiada independente ao Ártico.

Uma vez por ano, fazem uma reunião especial com a família e amigos. Por exemplo, reservam um catamarã privado com um capitão para explorar um recife. A fim de reservar um barco maior e mais confortável, poupam dinheiro noutras atividades.

Para os *“bluxury – business luxury”* com uma percentagem na ordem dos 31%, este grupo mistura as obrigações com as recompensas. As suas viagens têm um objetivo de negócio, mas eles terão a posição e o salário para estender a sua viagem para algum luxo e lazer. Normalmente são chefes executivos e líderes de empresas, o seu objetivo de negócio vem em primeiro lugar, mas eles também querem aproveitar ao máximo o seu tempo uma vez que o trabalho esteja feito. Podem fazer negócios em Nairobi e depois voar para se juntar à família para um safari de luxo, ou prolongar a sua estadia em Milão para passar um sábado com um assistente pessoal de compras (*“personal shopper assistant”*).

Com 24% de percentagem os viajantes *“rico em dinheiro, pobre em tempo”* caracterizam-se por uma mistura de obrigações e simplicidade. Este grupo não tem um objetivo que precise de cumprir durante a sua viagem, mas terão responsabilidades que ditam quando podem e não podem viajar. Os seus planos muitas vezes mudam no último minuto, para que possam viajar compram bilhetes flexíveis. Estes viajantes subcontratam as suas viagens e planeamento a terceiros e estão dispostos a pagar por aconselhamento especializado.

Estes viajantes vão querer usar tempo para lazer, para sentir e estar em privado, como é uma oportunidade rara de reconectarem-se com eles próprios e com os seus entes queridos.

O viajante “*estritamente opulento*” com uma percentagem de 18%, identificam-se os fortemente ligados aos “caçadores de recompensas”, procuram o melhor e o mais glamoroso nas suas experiências de viagem. Compartilhar as suas férias de luxo nas redes sociais é uma parte importante da experiência, eles querem ser vistos a divertirem-se, a viver a vida ao máximo, capazes de satisfazerem as suas necessidades. Não querem saber sobre formas de melhorar as suas viagens através de consultoria e influenciadores de luxo.

Por fim, os “*independentes e influentes*” com uma pequena percentagem de 3%. Este grupo é uma mistura de caçadores de recompensas e pesquisadores de simplicidade que recorre a viagens de luxo quando quer mimar-se a si mesmo, ou tentar algo novo. Como normalmente não se fidelizam são livres para agradar a si mesmos quando se trata de tomar decisões de viagem, e viajar sozinhos ou com alguns amigos selecionados. Pode procurar viagens e destinos adequados para viajantes solo, e procura opções que permitam conhecer novas pessoas. Eles vão querer sentir que o seu fornecedor de viagens cuida deles e ajuda-os a fazer as melhores escolhas para a sua viagem, que poderia tipicamente ser um retiro de yoga de luxo nos Himalaias, ou um fim de semana de culinária no Sul da França.

Esta informação é um ponto de partida e de apoio à nossa exploração acerca dos nossos futuros clientes (de luxo no geral) servindo como ponto de partida para os nossos inquiridos por questionário, o método que abordaremos de seguida. Os questionários podem dar respostas às perguntas <<o que?>>, <<onde?>>, <<quando?>> e <<como?>> sendo que a ênfase principal está na descoberta de fatos podendo tornar-se uma forma relativamente acessível e rápida de obter informação (Bell, 2010).

Atualmente, a investigação associada a negócios e empresas é mais focada em estudos quantitativos principalmente porque os investigadores de gestão confiam mais nas ciências tradicionais e utilizam métodos quantitativos para compreender os acontecimentos (Hill & McGowan, 1999) e outros são mais céticos da interpretação (Carrera-Fernández, Guàrdia-Olmos, & Però-Cebollero, 2014; Molina-Azorin, 2012; Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2016).

Assim sendo, apresenta-se como o método mais adequado ao nosso projeto o quantitativo, utilizando também dados primários através da utilização de inquiridos por

questionário a uma amostra em que identificámos algumas das empresas que trabalham viajantes exclusivos tendo sido selecionadas várias empresas que fazem parte do sistema turístico tendo como ponto de partida as empresas referenciadas no Virtuoso (clube de viagens de luxo) nas diversas áreas da oferta e que contactam diretamente com clientes: agências de viagem e serviços, transporte, alojamento, restauração e atividades turísticas (náuticas, experiências de vinhos e outras).

Inquéritos por questionário

Dentro deste grupo, foram selecionadas 22 empresas e contactados os decisores das mesmas assim como pedimos direta e pessoalmente a estes profissionais que de forma anónima e em total sigilo nos dessem o seu valioso contributo nesta descoberta sobre quem são e o que procuram atualmente em Portugal estes viajantes. Destas 22 obtivemos 12 respostas com uma percentagem de 54,54%.

A todos os inquiridos foi explicado o enquadramento do inquérito por questionário, os objetivos, o método e o consentimento solicitado para que cada participante validasse a sua participação, autorização de recolha de informação, armazenamento e a divulgação da mesma. Os questionários foram realizados via *google forms* e enviados de forma eletrónica sendo que os resultados foram obtidos pela mesma via.

O questionário inclui 15 perguntas e foi igual para todos os inquiridos desde os dados sociodemográficos, a oferta e a procura, com as seguintes perguntas:

Dados sociodemográficos	A oferta	A procura
Qual é o seu género?	Que características destacam a sua empresa na oferta de luxo?	Recebe clientes repetidos?
Qual é a sua idade?	Quais são as forças de uma oferta de luxo?	Quem é o seu cliente de luxo?
Qual é a sua qualificação educacional?	Que serviços fora da sua área de negócio procura o cliente?	Qual a motivação principal de viagem do seu cliente?
Qual é o seu rendimento mensal?		Como funciona o processo de reserva?
Qual é a sua situação profissional?		O seu cliente visitou ou vai visitar outros locais do país?
Para onde viaja normalmente?		
Qual é a sua nacionalidade?		

Quadro 9 – Perguntas do questionário

Fonte: Elaboração própria

Segue-se a apresentação dos resultados, sendo que apresentaremos os respetivos gráficos em anexo (Anexo I).

Dos nossos 12 respondentes, obtivemos os seguintes resultados demográficos:

- Género: um total de 75% masculino e 25% feminino.
- Idade: 66.7% (35 a 44 anos), 16.4% (21 a 34 anos), 8.3% (45 a 54 anos) e 8.3% (55 a 64 anos).
- Qualificação educacional: 58.3% (licenciatura), 25% (ensino secundário) e 16.7% mestrado.
- A totalidade dos respondentes trabalha por conta de outrem.
- 50% dos respondentes viaja em Portugal normalmente, 33.3% viaja para países fora da Europa e os restantes 16.7% normalmente viajam para outros países europeus (que não Portugal).
- 91.7% dos respondentes são de nacionalidade portuguesa e os restantes 8.3% de outra nacionalidade.

- Do total de 11 respostas sobre o rendimento mensal, 63.6% tem um rendimento mensal acima dos 2500 euros, 18.2% (1728 euros a 2500 euros), 9.1% de 1221 a 1727 euros e 9.1% entre 710 e 1220 euros.

Dos nossos 12 respondentes, obtivemos os seguintes resultados relativamente à oferta atual neste segmento:

- As comodidades incluídas no serviço (91.7%) e os serviços extra ao dispor do cliente (75%) são as características que destacam determinada oferta ao cliente. A localização da oferta foi também identificada em destaque (50%) validando-nos o que temos exposto ao longo deste projeto, pois este tipo de cliente quer explorar e usufruir do serviço que compra.

- As forças da oferta centram-se na equipa e no serviço que esta entrega (100%), seguindo-se as comodidades da oferta, a exclusividade, sigilo e excentricidade (66.7%), fatores que estão considerados na vantagem competitiva do nosso negócio.

- Fora do serviço adquirido, no sentido de nos dar também alguma informação acerca de produtos e serviços que este segmento procura e que podem fazer parte do nosso portfolio foram verificados os seguintes resultados: 75% responderam passeios turísticos organizados: visitas culturais, históricas e gastronómicas, seguindo-se restaurantes, bares e vida noturna (58.3%), transportes desde rent-a-car, viaturas com motorista ou outros (50%), passeios de helicóptero, iate, carros de alta gama, golfe (41.7%), espaços/organização de eventos (reuniões, celebrações) com 33.33% e lojas com 16.7%.

Dos nossos 12 respondentes, obtivemos os seguintes resultados relativamente à procura atual neste segmento:

- A totalidade dos respondentes recebe clientes repetidos o que é muito interessante porque significa que a oferta agrada aos clientes e que existe realmente procura. Sendo que 58.3% são oriundos de países europeus e 41.7% são de países fora da Europa.

- Sobre quem é o cliente, os resultados confirmam que 91.7% espera muita atenção e detalhe no todo do serviço, sendo também esta uma das valias do nosso negócio ao oferecer um serviço personalizado e à medida do cliente. São informados relativamente ao local e à experiência e utilizam e exploram todos os serviços disponíveis (50%) o que nos diz que sabem ao que vão e aproveitam ao máximo. Outros têm pouco tempo e por

isso adquirem outros serviços fora da reserva para viverem ao máximo a experiência (16.7%).

- As suas motivações principais são o lazer (83.3%), negócios e eventos ou celebrações de datas especiais (8.3% respetivamente) o que vai também de encontro com o nosso objetivo de vender produtos de viagem de lazer, negócios e eventos.

- A reserva é feita através de reserva direta do próprio cliente (58.3%) e os restantes 41.7% fazem-no através de agências e operadores turísticos o que nos diz que estes clientes utilizam o negócio que pretendemos criar.

- O total dos respondentes (100%) confirmou que os seus clientes visitam outros locais no país o que nos pode transmitir que as viagens não são curtas e que visitam vários locais gerando diversas oportunidades de programas de viagem.

A informação obtida na nossa pesquisa é vital para o processo de tomada de decisão (Miliken, 2001) ajudando-nos a compreender e saber mais sobre a oferta no turismo de luxo em Portugal assim como da sua procura. Assim sendo, influencia na melhoria do negócio e dá-nos *insights* práticos e significativos para o promotor e o negócio (Saunders et al., 2009).

2.4.7.3. Posicionamento no Mercado

O posicionamento tem um papel central na estratégia de marketing, porque liga a análise de mercado com a análise competitiva para a estratégia. Segundo o que revela o mercado e a análise competitiva e a compreensão das capacidades e limitações, a organização desenvolver e definir o seu posicionamento (Lovelock & Patterson, 2015).

É muito importante olharmos para o mercado (a nossa concorrência), os clientes (*B2B* e *B2C*) e os nossos fornecedores e parceiros e estar muito conscientes de onde queremos estar, qual é o nosso propósito, a nossa cultura e passar essa mensagem de forma muito clara àqueles com quem nos queremos relacionar: clientes, fornecedores e parceiros.

A figura 2, abaixo ilustra o nosso posicionamento, que assenta nos cinco anos que temos de experiência no mercado de luxo, o estudo que fizemos da concorrência, da oferta e das suas deficiências.

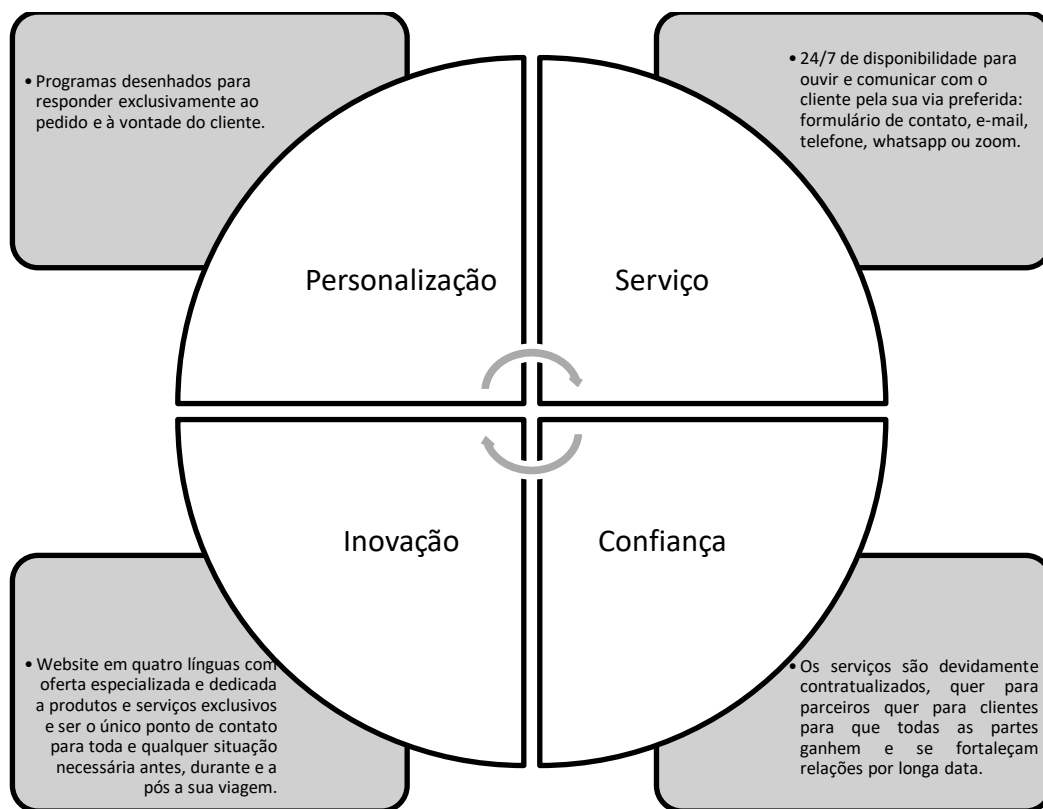


Figura 2 - Posicionamento

Fonte: Elaboração própria (com utilização de uma figura do SmartArt do Word).

2.4.7.4. *Marketing – Mix*

Podemos dizer que o Marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, promoção e distribuição (Kotler et al., 2004).

O marketing é utilizado há décadas como um instrumento para seduzir os consumidores a comprar produtos ou serviços tendo evoluído dos princípios básicos, do que colocar no mercado e como comercializá-lo, a um conhecimento profundo deste e do seu consumidor (Viswanathan & Sreekumar, 2021).

Explorar e analisar as nossas variáveis é importante para que em conjunto trabalhem no nosso marketing-mix, sendo que estamos a criar um negócio de serviços em turismo consideraremos os 8P's do marketing (Morrison, 2022).

1. Produto: respeita as características essenciais do serviço principal e os serviços adicionais, tendo em atenção as vantagens e o desempenho da concorrência:

- Serviço personalizado: cada cliente poderá adquirir um serviço específico desenhado em exclusivo para si.
- Serviço de atendimento e atenção ao cliente sempre disponível (antes, durante e após a viagem) - como um único ponto de contato ("embaixadora de viagens").
- Vamos apresentar e disponibilizar o serviço em quatro idiomas: português, inglês, francês e espanhol.
- Respeito pelas partes envolvidas (clientes e fornecedores) com o objetivo de que todos ganhem.
- Disponibilização de outros serviços: eventos e reuniões (um pouco, mais além que os concorrentes). A ideia deste negócio surge da nossa experiência no segmento de luxo com a disponibilização de um serviço muito exclusivo, sigiloso e de tratamento especial personalizado a um grupo muito específico de viajantes, algo que não existe no formato de um recetivo em Portugal (para viagens e eventos, para clientes finais e empresas).

2. Preço: compreende os custos dos clientes para a obtenção dos benefícios do serviço:

- O nosso preço é premium. O preço é de 5 000 euros por pessoa por viagem para as quantidades vendidas (104 reservas). Relativamente aos eventos, considerámos 52 eventos focados em programas de reuniões com estadia e atividades sociais num preço médio de 3 000 euros por evento.
- É difícil pela análise da concorrência perceber os seus preços, mas também sabemos que neste nicho competimos com serviço e com uma relação equilibrada entre qualidade-preço. O cliente desde que interage connosco já nos está a "custar" tempo, mas também é por isso que temos de os filtrar e reter os que têm verdadeiramente potencial em consumir o nosso serviço. A reserva é paga sempre com antecedência, antes de usufruir do serviço e pode ser faseado (em etapas, antes da viagem).

3. Distribuição: momento e o lugar de entrega dos serviços, o local, os canais (meios) para a entrega do serviço aos clientes:

- O nosso serviço começa quando o cliente nos contacta ou nós o contactamos pela primeira vez. Durante esta fase, normalmente não existe um lugar físico de entrega de serviços pois o cliente está no seu país (de origem) e nós em Portugal. A comunicação e a nossa entrega de serviço decorrem à distância sendo a partir daí definido o serviço e as condições de entrega do mesmo: local ou locais, os meios, os detalhes incluídos e não incluídos assim como todos os termos e condições do mesmo. É muito importante que a entrega do serviço esteja de acordo com todas as condições definidas e acordadas previamente para que não surjam problemas com os clientes.

Como lidamos com serviços terceirizados é desafiante e fundamental ter uma excelente relação e comunicação assim como negociação com estes fornecedores que consideramos parceiros na entrega de serviço de qualidade porque indubitavelmente são fundamentais para que a experiência corra bem.

4. Promoção: a nossa promoção vai incidir no contato direto com entidades nacionais e internacionais dos órgãos de turismo assim como na participação em feiras e eventos de promoção direta da nossa marca e daquilo que fazemos dando-nos a conhecer ao maior número de empresas possível assim como utilizar a nossa experiência e os nossos vários contatos no setor para nos divulgarem nos seus meios. Pretendemos que exista também um pouco de divulgação boca-a-boca e recomendação personalizada.

Comunicaremos também nas revistas da especialidade quem somos, o que fazemos e o que nos distingue.

Pretendemos também fazer um contato personalizado nos principais mercados, de agências especializadas no turismo de luxo com foco nos seguintes mercados, que como já são relevantes para o nosso destino estão também familiarizados com este, o que facilita o contato: Brasil, Reino Unido, Estados Unidos da América, Canadá e Austrália.

Além disso, iremos promover-nos através de um contato direto com parceiros locais e explorar as potencialidades enquanto parceiro. Por exemplo, no caso dos hotéis, eles precisam muitas vezes de empresas que possam organizar e propor mais serviços aos clientes durante a sua estadia.

Criaremos também um *website* simples em quatro idiomas com informação sobre a empresa, e algumas sugestões de programas e serviços assim como formulários de

contato e comunicação aberta com quem nos visita. Numa primeira fase é muito importante divulgar quem somos e o que fazemos de diferente, um pouco como um cartão de visita.

5. Pessoas: todas as pessoas envolvidas, direta e indiretamente, na produção de um serviço e na sua entrega: as pessoas são a principal componente do nosso serviço. Desde o primeiro ao último contato e interação são pessoas que os vão proporcionar a outras pessoas (os clientes). Sabemos bem a importância em estarmos todos alinhados no que queremos oferecer e entregar a quem nos visita e é por isso que os nossos parceiros serão também nossos amigos, pessoas de confiança, com um objetivo comum ao nosso e com elevada qualidade e profissionalismo. Por isso teremos sempre o maior cuidado em explicar muito bem aos prestadores do serviço aquilo que os clientes esperam, o tipo de clientes com que estarão a trabalhar para que todos possamos fazer o melhor por quem nos visita e impactar positivamente a sua experiência.

Outro objetivo é também expor e divulgar bem os nossos parceiros aumentando a sua e a nossa credibilidade ao sermos transparentes e rigorosos, em parceria e com confiança.

6. Processos: os processos são flexíveis pois no início teremos apenas uma pessoa a trabalhar diretamente com clientes, parceiros e fornecedores o que permite alguma flexibilidade. No entanto, existe um processo simples que será sempre seguido: período de negociação com o cliente, parceiro, fornecedor, regras combinadas e acordadas contratualmente, pagamento, prestação do serviço e *feedback*.

7. Evidências físicas: o local e o ambiente assim como outras evidências físicas são variáveis pois iremos disponibilizar ao cliente diversas atividades, eventos e programas de férias, em Portugal. No entanto, obviamente que é importante que o ambiente seja seguro, limpo e real (sempre em conformidade com o serviço contratado e a expectativa do cliente). Por isso é muito importante ser transparente e prestar informações honestas e de qualidade aos clientes pois evita falsas expectativas e reduz o erro e as falhas. Depois é muito importante colocar sempre o cliente a par de alguma alteração ou imprevisto que surja porque é natural que estes também aconteçam. Lidamos com pessoas e podem ocorrer imprevistos ou situações fora de qualquer controlo.

8. Produtividade (e qualidade): o nosso objetivo é apresentar uma excelente produtividade até porque com um único funcionário no início, que terá de servir clientes, parceiros, fornecedores, criar parcerias, fazer promoção e divulgação. Será exigente, mas acreditamos que a nossa experiência e capacidade de gerir o tempo nos permitirão dar uma resposta ao cliente competitiva, pois iremos competir com empresas que por vezes não querem os serviços mais pequenos com menos margem ou pela sua dimensão é caro terem alguém dedicado a um determinado cliente. Nós vamos oferecer isso: um serviço dedicado e privado a cada cliente, único e exclusivo a este através de serviços de excelência dos nossos vários parceiros.

Importa agora analisar os resultados financeiros que envolvem a criação deste negócio pois será esta competente a que nos ajuda a perceber se o negócio pode realmente avançar. Da nossa experiência profissional sabemos que sem resultados financeiros não existe negócio que sobreviva por mais que possa haver boa vontade e ambição.

2.5 Plano económico-financeiro

Como já demonstrado, para criar uma empresa que possa ter sucesso é imperativo que dentro do plano de negócios esteja também o plano financeiro.

A componente financeira do projeto pode ser para alguns investidores a parte mais crítica do plano de negócios. É importante saber o que o acontece ao negócio na perspetiva financeira (Nunn & McGuire, 2010).

No nosso caso usámos a ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI, frequentemente utilizada para candidaturas a apoios financeiros e assistência técnica na criação de empresas a partir do qual obtivemos os valores e dados que apresentaremos de seguida e se encontram plasmados no Apêndice.

O Capital Social da empresa será de 20.000 euros, realizado pela própria sem recurso a financiamento. Este valor vai servir para implementar o negócio e garantir o essencial para o início da atividade bem como o bom funcionamento do mesmo.

2.5.1 Investimento Necessário

O plano de investimento na descrição e escalonamento dos investimentos previstos que no nosso caso incidem no ano de 2022, o ano que se pretende criar a empresa. Destes irão fazer parte, não apenas as despesas em capital fixo corpóreo e incorpóreo, mas também o investimento em fundo de maneio (ANJE, 2013).

2.5.1.1 Investimento em Capital Fixo

Em capital fixo foram contabilizados um total de 10.000 euros dividido da seguinte forma: equipamento administrativo um total de 5.000 euros (inclui-se todo o equipamento destinado a tarefas administrativas e o mobiliário diverso) e na rubrica outros ativos fixos tangíveis um total de 5.000 euros (aquisição de vestuário).

Sendo uma empresa que comercializa serviços não precisa de investir em mercadorias e/ou stocks. Todos os serviços prestados são adquiridos pela empresa ao fornecedor após o pagamento do cliente pelo que não temos a necessidade de investir em outros ativos.

A. Pressupostos					2022	2023	2024
<Nome do Projeto>							
6. Investimento em capital fixo (CAPEX)							
Investimento em Capital fixo (CAPEX)					10 000	-	-
IVA					2 300	-	-
Ativo fixo tangíveis	IVA aplicável	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	10 000	-	-	
Terrenos e Recursos Naturais	0,00%	0	0				
Edifícios e outras construções	23,00%	50	-				
Equipamento básico	23,00%	8	-				
Equipamento ligeiro	23,00%		-	-			
Equipamento de transporte	23,00%	4	-				
Equipamento administrativo	23,00%	5	83	5 000			
Outros Ativos Fixos Tangíveis	23,00%	5	83	5 000			
Ativos Intangíveis					-	-	-
Projetos de desenvolvimento	23,00%	3	-	-			
Programas de Computador	23,00%	3	-				
Propriedade Industrial	23,00%		-	-			
Outros Ativos Intangíveis	23,00%	3	-				
7. Necessidades Totais de Financiamento							
Total Investimento FM e CAPEX					12 300	(32 423)	-
Investimento em Fundo de Maneio					2 300	(32 423)	-
Investimento em Capital fixo (CAPEX)					10 000	-	-

Quadro 10 – Investimento em capital fixo

Fonte: Retirado da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI

2.5.1.2 Investimento em Fundo de Maneio

Para as necessidades de fundo de maneio foram contabilizados 2.300 euros relativos ao IVA (dedutível e a recuperar) do investimento.

5. Fundo de Maneio										
<Nome do Projeto>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Necessidades de Fundo de Maneio	2 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	2 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA	2 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber										
Recursos de Fundo de Maneio	-	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123
Fornecedores	-	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630
IRS	-	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230
IVA	0	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825
TSU	-	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475
FCT	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Outras dívidas a pagar										
Fundo de Maneio	2 300	(30 123)	(30 123)	(30 123)	(30 123)	(30 123)	(30 123)	(30 123)	(30 123)	(30 123)
Varição Fundo de Maneio	2 300	(32 423)	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA	(2 300)	22 953	22 953	22 953	22 953	22 953	22 953	22 953	22 953	22 953
IVA liquidado	-	155 480	155 480	155 480	155 480	155 480	155 480	155 480	155 480	155 480
IVA dedutível	2 300	132 527	132 527	132 527	132 527	132 527	132 527	132 527	132 527	132 527

Quadro 11 – Fundo de maneio

Fonte: Retirado da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI

2.5.2 Fontes de Financiamento

2.5.2.1 Internas

A própria promotora vai proceder a uma entrada de 20.000 euros, correspondente ao capital social da empresa.

2.5.2.2 Externas

Não está previsto haver a necessidade de recorrer a financiamento externo.

2.5.3 Projeções Económico-Financeiras

Nesta fase do plano de negócios serão definidas e apresentadas as projeções económicas e financeiras do nosso negócio com base na ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI (plasmados no Apêndice).

2.5.3.1 Pressupostos

2.5.3.1.1 Operacionais

A nível operacional o negócio foi estruturado com base nos seguintes pressupostos:

- Todos os nossos serviços serão contratados a empresas fornecedoras que se enquadrem dentro do parâmetro de qualidade de serviço estipulado pela empresa.
- Estimamos um total anual de 676 000 euros de vendas.
- Do total de vendas, estimamos que cerca de 77% destas resultem dos serviços prestados/vendidos em programas de viagem. Os restantes 23% prevemos que resultem de eventos organizados pela empresa para clientes.

2.5.3.1.2 Económico-Financeiros

A atividade da empresa terá início em 2022, sendo que a exploração do negócio inicia em 2023. Para o desenvolvimento do mesmo, foram considerados no nosso plano de negócios os seguintes pressupostos base:

- CAE Principal: 7911 (agências de viagem);
- Tipo de atividade: Serviços (viagens e eventos);
- Unidade Monetária: Euros;
- Ano de início de investimento: 2022;
- Ano Cruzeiro: 2026;
- Número de Postos de Trabalho: 1;

- Prazo médio de Recebimento (dias): 0 dias (o cliente paga no momento da reserva, antes da viagem);
- IRC + Tributação autónoma: 22%;
- Derrama Municipal: 1%;
- IRS: 32,30%;
- IVA taxa normal: 23%;
- IVA taxa intermédia: 13% (higiene e segurança no trabalho);
- IVA taxa reduzida: 6% (água);
- Capitais Próprios: 20.000 euros;
- Investimento Total: 12.300 euros.

2.5.3.2 Rendimentos

No volume de negócios, estimamos um total de 676 000 euros de vendas, que se dividem em 520 000 euros em serviços de viagem e 156 000 euros em eventos.

Do total de vendas, estimamos que cerca de 77% destas resultem dos serviços prestados/vendidos em programas de viagem. Os restantes 23% prevemos que resultem de eventos organizados pela empresa para clientes.

Para estimar o preço por viagem, uma vez que as nossas vendas são programas de viagem variados (à medida do cliente), nem os concorrentes os apresentam publicamente, considerámos como referência os cruzeiros no Rio Douro da empresa *Scenic* (empresa australiana de cruzeiros e tours de luxo), em que o preço ronda os 5 000 euros por pessoa. Para as quantidades vendidas, consideramos 104 reservas, com uma estimativa de 52 casais perfazendo uma média de 1 reserva por semana no total do ano, que vemos como tangível.

Relativamente aos eventos, considerámos 52 eventos, destinados a programas de reuniões, atividades sociais de empresas (refeições, atividades de animação) e promoções de marca com um preço de 3 000 euros por evento.

SERVIÇOS	QUANTIDADES VENDIDAS	PREÇO	TOTAL DE VENDAS E SERVIÇOS PRESTADOS
Viagem	104	5 000,00 €	520 000,00 €
Eventos	52	3 000,00 €	156 000,00 €
			676 000,00 €

Quadro 12 – Vendas e serviços prestados

Fonte: Adaptado pela própria, através dos dados obtidos na ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI

2.5.3.3 Gastos

Os gastos do nosso negócio concentram-se na rubrica fornecimentos e serviços externos e gastos com pessoal.

Nos fornecimentos e serviços externos concentram-se os nossos principais custos num total de 578 960 euros os quais incidem na sua maioria nas seguintes contas: subcontratos (439 400 euros), serviço adquiridos aos nossos fornecedores das diversas atividades incluídas nos nossos programas (comercializados aos clientes *B2Be B2C*), que representam 65% das vendas, percentagem considerada segundo a nossa experiência no setor do turismo de luxo e 10% das vendas (67 600 euros) para comissões.

Para poder prestar bom serviço aos nossos clientes estão implícitos bons fornecedores, diversos contatos diretos com eles e com clientes pelo que diversos gastos em deslocações, estadas e transportes (12 000 euros).

O outro gasto elevado a fornecedores são os serviços diversos: rendas e alugueres (12 000 euros) no espaço de trabalho e viaturas. Prevemos também um custo elevado que teremos de pagar em royalties num valor anual de 33 800 euros, por fazer parte de grupos de agências dedicados exclusivamente ao luxo pois fazem promoção direta a clientes (*B2B e B2C*) com impacto direto no negócio nas suas diversas áreas (imagem, vendas, marketing e outros).

FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS	IVA	% C. FIXO	VALOR MENSAL	TOTAL ANO 2023
SUBCONTRATOS				
Subcontratos	23%	0%	36 617,00 €	439 404,00 €
SERVIÇOS ESPECIALIZADOS				
Trabalhos Especializados	23%	100%	150,00 €	1 800,00 €
Publicidade e Propaganda	23%	25%	50,00 €	600,00 €
Comissões	23%		5 633,00 €	67 596,00 €
Conservação e Reparação	23%	100%	20,00 €	240,00 €
			5 853,00 €	70 236,00 €
MATERIAIS				
Ferramentas de Desgaste Rápido	23%	5%	50,00 €	600,00 €
Livros e Documentação Técnica	23%	100%	50,00 €	600,00 €
Material de Escritório	23%	25%	20,00 €	240,00 €
Artigos para Oferta	23%	0%	100,00 €	1 200,00 €
			220,00 €	2 640,00 €
ENERGIA E FLUIDOS				
Eletricidade	23%	20%	50,00 €	600,00 €
Combustíveis	23%	20%	200,00 €	2 400,00 €
Água	6%	20%	40,00 €	480,00 €
			290,00 €	3 480,00 €
DESLOCAÇÕES, ESTADAS E TRANSPORTES				
Deslocações e Estadas	23%	20%	1 000,00 €	12 000,00 €
SERVIÇOS DIVERSOS				
Rendas e Alugueres	23%	100%	1 000,00 €	12 000,00 €
Comunicação	23%	100%	100,00 €	1 200,00 €
Seguros	0%	100%	200,00 €	2 400,00 €
Royalties	23%		2 816,00 €	33 792,00 €
Despesas de Representação	23%	100%	50,00 €	600,00 €
Limpeza, Higiene e Conforto	23%	30%	50,00 €	600,00 €
			4 216,00 €	50 592,00 €
OUTROS SERVIÇOS				
Outros Serviços	23%		50,00 €	600,00 €
		TOTAL FSE	48 246,00 €	578 952,00 €

Quadro 13 - Gastos

Fonte: Adaptado pela própria da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI

A rubrica gastos com pessoal é a quarta grande fatia de gastos do nosso negócio, num total de 87 553 euros, tendo por base um salário médio de 5 000 euros mensal do gerente e proprietário da empresa que será o único funcionário.

2.5.3.4 Demonstração dos Resultados

Os dados apresentados no quadro da demonstração de resultados convergem na formação do resultado líquido esperado com a atividade da empresa nos primeiros 9 anos de atividade.

O EBIT (resultado operacional) do projeto atinge valores positivos desde o seu primeiro ano de atividade, chegando aos 13 435 euros no ano de 2031.

Note-se que o resultado líquido é positivo logo no primeiro ano de atividade, e assim continua ao longo dos 9 anos, atingindo um resultado líquido de 10 345 euros em 2031.

1. P&L (Demonstração de Resultados)										
<Nome do Projeto>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e Serviços prestados	-	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CMVMC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FSE	-	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)
Gastos com o Pessoal	-	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	6 774	6 984	7 034	7 083	7 133	7 183	7 231	7 279	7 328
Outros Gastos	-	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	-	12 881	13 092	13 141	13 191	13 241	13 291	13 339	13 387	13 435
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	-	-	-	-
EBIT (Resultado Operacional)	-	10 881	11 092	11 141	11 191	11 241	13 291	13 339	13 387	13 435
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBT (Resultado Antes de Impostos)	-	10 881	11 092	11 141	11 191	11 241	13 291	13 339	13 387	13 435
Imposto	-	(2 503)	(2 551)	(2 562)	(2 574)	(2 585)	(3 057)	(3 068)	(3 079)	(3 090)
IRC	-	(2 394)	(2 440)	(2 451)	(2 462)	(2 473)	(2 924)	(2 935)	(2 945)	(2 956)
Derrama Municipal	-	(109)	(111)	(111)	(112)	(112)	(133)	(133)	(134)	(134)
Resultado Líquido	-	8 378	8 541	8 579	8 617	8 655	10 234	10 271	10 308	10 345

Quadro 14 - Demonstração dos Resultados

Fonte: Retirado da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI

2.5.3.5 Ponto Crítico

O ponto crítico informa-nos sobre a faturação mínima necessária para cobrir os custos (fixos e variáveis), informação esta que muitas vezes é vital para a análise de viabilidade de um negócio ou da adaptação da empresa no mercado.

O nosso negócio apresenta um total de 666 513 euros, de custos fixos e variáveis, a nossa faturação é de 676 000 euros, o nosso ponto crítico de vendas é de 622 364 euros, o que significa ainda temos uma margem de segurança de 53 636 euros.

Este ponto crítico será atingido ao fim de 11 meses de trabalho, aproximadamente.

Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total custos Fixos e Variáveis	-	666 513	666 513	666 513	666 513	666 513	666 513	666 513	666 513	666 513
Total custos fixos	-	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089
Total custos variáveis	-	556 424	556 424	556 424	556 424	556 424	556 424	556 424	556 424	556 424
Vendas anuais	-	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000
Ponto Crítico de Vendas (valor)	#DIV/0!	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364
Margem de segurança (valor)	#DIV/0!	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636

Quadro 15 - Ponto Crítico

Fonte: Retirado da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI

2.5.3.6 Balanço

O Balanço assim como a Demonstração de Resultados mostram-nos a situação patrimonial da empresa e normalmente a sua “saúde financeira” (Nunn & McGuire, 2010).

Através de uma breve análise ao balanço podemos verificar que o Ativo não corrente é suficiente para cobrir o Passivo não corrente, e o Ativo Corrente também é suficiente para cobrir o Passivo corrente, refletindo assim que a empresa apresenta uma situação financeira favorável tanto a curto como a longo prazo. A empresa não apresenta passivo não corrente porque não tem financiamentos.

Podemos ainda constatar que o Ativo e o Capital próprio da empresa vão crescendo e fortalecendo-se ao longo dos anos.

Verificamos também que o Passivo é resultado de dívidas a fornecedores (devido normalmente ao prazo de pagamento) e ao Estado (impostos), numa média anual de 30 123 euros.

2. Balanço										
<Nome do Projeto>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ativo										
Ativo não corrente	10 000	8 648	7 295	5 943	4 590	3 238	3 885	4 533	5 180	5 828
Ativos fixos tangíveis	10 000	8 000	6 000	4 000	2 000	-	-	-	-	-
Ativos Intangíveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	648	1 295	1 943	2 590	3 238	3 885	4 533	5 180	5 828
Ativo corrente	10 000	49 854	59 747	69 679	79 648	89 656	99 242	108 866	118 526	128 224
Inventários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EDEP	2 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	7 700	49 854	59 747	69 679	79 648	89 656	99 242	108 866	118 526	128 224
Total do Ativo	20 000	58 502	67 042	75 621	84 238	92 893	103 127	113 398	123 706	134 051
Capital Próprio	20 000	28 378	36 919	45 498	54 115	62 770	73 004	83 275	93 583	103 928
Capital Social	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Prestações suplementares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados Transitados	-	-	7 999	16 073	24 223	32 409	40 632	50 354	60 111	69 904
Reservas legais	-	-	419	846	1 275	1 706	2 136	2 650	3 164	3 679
Resultado líquido	-	8 378	8 541	8 579	8 617	8 655	10 234	10 271	10 308	10 345
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivo										
Passivo não corrente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos (MLP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivo corrente	-	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123
Fornecedores	-	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493
EDEP	-	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630
Financiamentos obtidos (CP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	-	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123
Total Capital Próprio + Passivo	20 000	58 502	67 042	75 621	84 238	92 893	103 127	113 398	123 706	134 051

Quadro 16 – Balanço

Fonte: Retirado da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI

2.5.3.7 Cash Flows

O *cash flow* é uma das componentes mais importantes do sucesso de um negócio sendo considerado o “governador” do negócio porque por mais que este seja considerado valioso ou interessante, só se consegue mantê-lo se ele pagar e cobrir as contas (Nunn & McGuire, 2010).

O *cash flow* acumulado da nossa empresa apresenta um fluxo de caixa positivo ao longo dos vários anos, tanto no início como no final de cada ano. Isto pode ocorrer, por exemplo, porque a empresa não recorre a financiamentos e recebe do cliente antes de pagar aos fornecedores.

O fluxo de caixa livre “*free cash flow*” é o fluxo de caixa operacional menos despesas de capital.

8. Mapa de Tesouraria										
<Nome do Projeto>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Cash Flow operacional	-	42 154	9 893	9 931	9 969	10 008	9 586	9 623	9 660	9 698
Inflow	-	840 554	838 464	838 514	838 563	838 613	838 663	838 711	838 759	838 808
Ano corrente										
Clientes	-	831 480	831 480	831 480	831 480	831 480	831 480	831 480	831 480	831 480
Inventários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	6 774	6 984	7 034	7 083	7 133	7 183	7 231	7 279	7 328
Ano anterior										
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EODP	-	2 300	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outflow	-	798 399	828 571	828 582	828 594	828 605	829 077	829 088	829 099	829 110
Ano corrente										
Fornecedores	-	691 994	691 994	691 994	691 994	691 994	691 994	691 994	691 994	691 994
Gastos com Pessoal	-	40 565	40 565	40 565	40 565	40 565	40 565	40 565	40 565	40 565
EODP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRS	-	19 380	19 380	19 380	19 380	19 380	19 380	19 380	19 380	19 380
IVA	-	19 127	19 127	19 127	19 127	19 127	19 127	19 127	19 127	19 127
TSU	-	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850
FCT	-	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Outros Gastos	-	3 380	3 380	3 380	3 380	3 380	3 380	3 380	3 380	3 380
Ano anterior										
Fornecedores	-	-	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493
Gastos com Pessoal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EODP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRC	-	2 503	2 551	2 562	2 574	2 585	3 057	3 068	3 079	3 090
IRS	-	-	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230
IVA	-	0	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825
TSU	-	-	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475
FCT	-	-	100	100	100	100	100	100	100	100
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Financiamento	20 000	-	0	(0)	0	-	0	(0)	(0)	0
Inflow	20 000	-	0	(0)	0	-	0	(0)	(0)	0
Capital e Prestações Suplementares	20 000	-	0	(0)	0	-	0	(0)	(0)	0
Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outflow	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização de dívida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos e juros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Investimento	(12 300)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inflow	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subsídio não reembolsável	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outflow	12 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativos fixos	12 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash no início do ano	0	7 700	49 854	59 747	69 679	79 648	89 656	99 242	108 866	118 526
Cash no final do ano	7 700	49 854	59 747	69 679	79 648	89 656	99 242	108 866	118 526	128 224
Necessidades de Tesouraria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Quadro 17 - Mapa de cash flows

Fonte: Retirado da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI

2.5.3.8 Análise Económica e Financeira

Esta análise é fundamental para analisar a viabilidade do projeto, usar os resultados desenvolvidos na análise técnica realizada através da ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI onde se encontram as várias simulações (plasmadas no Apêndice).

ROI (retorno sobre o capital investido/rentabilidade do capital investido)

O retorno sobre o capital investido (ROI) é um indicador usado para medir os rendimentos obtidos a partir de uma determinada quantia de recursos investidos. Com base no plano de negócios, baseado na ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de

exploração do IAPMEI, é possível afirmar que no ano 2023 foi calculado um valor de 14% o que significa a nossa empresa ganhou 14% em relação ao que investiu. O ROI nos anos seguintes desce um pouco até aos 8 % no último ano.

Rentabilidade do ativo

A rentabilidade do ativo dá-nos a informação sobre qual a capacidade dos ativos da empresa em gerar resultados. Assim sendo, a rentabilidade do ativo da nossa empresa é de 14% corresponde à capacidade dos ativos da presente empresa em gerar resultados. Neste indicador a nossa empresa tem um comportamento semelhante ao da rentabilidade do capital investido, descendo um pouco nos anos seguintes até os 8% no último ano.

Rentabilidade dos capitais próprios

O significado da rentabilidade dos capitais próprios prende-se com a capacidade e eficácia de remuneração dos capitais investidos. A ROE da nossa empresa no ano 2023 é de 30%. Este valor corresponde à percentagem de lucro por cada euro investido.

O nosso ROE vai descendo gradualmente até aos 10% em 2031 mantendo-se sempre positivo.

Autonomia financeira

A autonomia financeira permite verificar a solidez financeira da empresa. O valor obtido através deste rácio permite-nos compreender qual a percentagem dos ativos que estão a ser financiados pelo capital próprio. Assim sendo, o nosso valor de autonomia financeira encontra-se em 0,49 com uma taxa de crescimento gradual nos anos seguintes, o que significa que o investimento representa 49% do capital próprio no primeiro ano, sendo considerado um valor considerável. Quanto maior o valor, menor o peso dos capitais alheios, ou seja, em 2031 a previsão é de uma autonomia financeira de 78%.

Endividamento

O endividamento compara o nível de dívida que a empresa contraiu para o financiamento da sua atividade. O nosso valor de endividamento inicia em 2022 com 0%, passando no início da atividade em 2023 para 51% e no decorrer dos anos seguintes vai existindo um decréscimo gradual verificando-se em 2031 um valor de 22%.

Solvabilidade

A solvabilidade corresponde à capacidade da empresa em solver as suas dívidas. O valor mínimo deste rácio corresponde a 0,26. Um valor superior a 1 significa que o património da empresa é suficiente para cobrir as suas dívidas. O valor de solvabilidade da empresa é superior a 1 a partir do ano de 2023 (1,94) com tendência a aumentar em todos os anos seguintes, o que significa que a empresa tem mais do que capacidade em solver as suas dívidas.

Liquidez geral

A liquidez geral corresponde à capacidade financeira da empresa face às responsabilidades no curto prazo. A liquidez geral da empresa em 2023 é de 1,66 (com tendência a crescer consecutivamente nos anos seguintes) e ao ser superior ao valor de referência que é 1, significa que a empresa dispõe de uma boa liquidez, ou seja, para pagar as dívidas de curto prazo a empresa dispõe de ativo corrente suficiente. A empresa apresenta uma situação financeira de curto prazo favorável.

2.5.3.9 Análise da Viabilidade e de Sensibilidade

2.5.3.9.1 Viabilidade

Nas perspetivas da avaliação do projeto/do pré-financiamento (pré-financiamento = 100% CP) e do investidor, o VAL (valor atualizado líquido) obtido é positivo o que significa que o projeto é economicamente viável, ou seja, para além de recuperar o capital investido, remunerado à taxa de 9% exigida pelo investidor, ainda sobram 66 242 euros. A TIR (taxa interna de rentabilidade) é a maior taxa que o investidor pode exigir como taxa de remuneração do capital investido. Nas referidas duas perspetivas obtivemos uma TIR de 279%, o que nos permite afirmar que com este valor temos um cenário favorável para avançar, pois o investidor exigiu 9%, mas se tivesse exigido o valor encontrado como TIR o VAL seria zero o que resultaria também num projeto viável.

O Prazo de recuperação do capital investido (*payback*) encontrado foi de 1,3 anos (1 ano e 4 meses) nas duas perspetivas, o que nos parece um bom período de recuperação do capital.

2.5.3.9.2 Sensibilidade

A análise da sensibilidade de um projeto tem como objetivo reduzir os perigos associados à incerteza. Pretende-se com esta análise determinar o intervalo de valores admissíveis, sem ser posta em causa a sua rentabilidade. Determinam-se, efetuando simulações sucessivas para algumas variáveis. No nosso caso utilizamos a descida de 9% nas quantidades vendidas.

Com a descida nas quantidades vendidas referidas o VAL é positivo, nas duas perspetivas, no montante de 5 740 euros o que mantém o projeto viável. No entanto, basta haver uma redução das quantidades vendidas de 10% para que o VAL dê negativo o que torna o projeto inviável.

CONCLUSÃO

Através da realização deste estudo, foi possível perceber que este projeto, e a criação de uma agência de viagens especializada em turismo de luxo em Portugal é viável.

Foi realizada uma revisão da literatura para melhor compreender o tema do turismo de luxo. Através desta conseguimos perceber melhor a importância de serviço, personalização, experiência e as características do próprio consumidor. Percebemos que esta oferta não está organizada em Portugal o que é uma oportunidade para o nosso negócio.

Para estudar a viabilidade do projeto foi utilizada a metodologia quantitativa. A metodologia quantitativa foi aplicada através das projeções financeiras do plano de negócios e dos inquéritos por questionário necessários para obter *insights* acerca da oferta e da procura. A análise dos resultados destes permitiram obter informação acerca dos atuais visitantes e o que estes exploram da atual oferta turística que se enquadra no segmento que queremos trabalhar.

As projeções financeiras do plano de negócios destacam os seguintes resultados:

Nas perspetivas do pré-financiamento e do investidor foram encontrados os seguintes resultados:

O VAL (valor atualizado líquido) obtido foi de 66 242 euros o que significa que o projeto é economicamente viável, ou seja, para além de recuperar o capital investido, remunerado à taxa exigida pelo investidor de 9%, ainda sobra o valor encontrado no VAL; A TIR (taxa interna de retorno) é a maior taxa que o investidor poderá exigir. Neste projeto encontramos uma taxa de 279% muito superior aos 9% exigidos pelo investidor; O prazo de recuperação do capital investido (*payback*) encontrado foi de 1,3 anos (1 ano e 4 meses) o que nos parece um prazo razoável.

Apesar da viabilidade comprovada, a análise da sensibilidade transmitiu-nos alguma preocupação, pois basta uma diminuição das quantidades vendidas de 10% para que o projeto se torne inviável.

Para além da preocupação referida foram identificadas diversas limitações. O tema do turismo de luxo é abrangente e de difícil abordagem pela falta de estudos concretos no mesmo em Portugal e por não ser uma área estudada pelas próprias entidades do setor. Além disso, seria relevante um estudo de mercado alargado com empresas e entidades

internacionais que pudessem de alguma forma contribuir com mais *insights* acerca do destino Portugal enquanto apelativo ou não para o segmento de luxo.

Por último, a limitação e a dificuldade no acesso à informação porque as empresas que trabalham com este segmento normalmente não querem ou não podem partilhar informação.

Face ao exposto concluímos que teremos de aprofundar este projeto no sentido de decidir ou não pela criação da nova empresa.

BIBLIOGRAFIA

ANJE. (2013, maio). *Guia Prático – Como criar uma Empresa - Elaboração do Plano de Negócios*. Projeto: TEC EMPREENDE.

https://www.anje.pt/wp-content/uploads/2019/09/GUIA-PRATICO_COMO-CRIAR-UMA-EMPRESA.pdf

Ariffin, A. A. M., & Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 191–198. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.012>

Bakker, M. (2005). Luxury and tailor-made holidays. *Travel & Tourism Analyst*, (20), 1-47. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2358.6968>

Banco de Portugal. (2022, abril). <https://www.bportugal.pt/>

Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação*. Gradiva.

Bernstein, L. (1999). Luxury and the Hotel Brand: Art, Science, or Fiction? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(1), 47–53.

<https://doi.org/10.1177/001088049904000122>

Carrera-Fernández, M. J., Guàrdia-Olmos, J., & Peró-Cebollero, M. (2014). Qualitative methods of data analysis in psychology: an analysis of the literature. *Qualitative Research*, 14(1), 20–36. <https://doi.org/10.1177/1468794112465633>

Cetin, G., & Walls, A. (2016). Understanding the Customer Experiences from the Perspective of Guests and Hotel Managers: Empirical Findings from Luxury Hotels in Istanbul, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 395–424.

<https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1034395>

Chen, A., & Peng, N. (2014). Examining Chinese Consumers' Luxury Hotel Staying Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 53-56.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.002>

Correia, A., Kozak, M., & Reis, H. (2014). Luxury tourists: Celebrities' perspective. In M. Kozak & A. Woodside (Eds.), *Tourists' Perceptions and Assessments* (Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research, Volume 8), (pp. 43–51). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1871-317320140000008011>

Cruz, B. C. da, Silva, R. V. O. da, & Vendrame, F. C. (2015, outubro 6-9). Plano de negócios e Planejamento: a sua importância para o Empreendimento. Em Unisalesiano Lins (Org.).

V Encontro Científico e simpósio de Educação Unisaesiano [Simpósio]. A pesquisa frente à Inovação e o desenvolvimento sustentado, São Paulo.

https://www.academia.edu/32325075/PLANO_DE_NEG%C3%93CIOS_E_PLANEJAMENTO_SUA_IMPORT%C3%82NCIA_PARA_O_EMPREENDIMENTO

D'Arpizio, C., & Levato, F., (2021). *Luxury Goods Worldwide Market Study*. Bain & Company. <https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20-%20Bain%20Luxury%20Market%20Monitor%202021.pdf>

Decreto-lei nº 17/2018 do Ministério da Economia. (2018). Diário da República: I Série, nº 48/2018. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/17/2018/03/08/p/dre/pt/html>

Dykins, R. (2016). *Shaping the Future of Luxury Travel / Future Travel Tribes 2030*. Amadeus AIT Group SA. <http://www.amadeus.com/luxurytravel>

Feng, R., Wang, Y.-C., & Ryan, B. (2018). Service Experiences at Luxury Hotels. In L. A. Cai & P. Alaedini (Eds.), *Quality Services and Experiences in Hospitality and Tourism, Bridging Tourism Theory and Practice*, volume 9, (pp. 181–193). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2042-144320180000009013>

Ferrell, O. C., Hartline, M., & Hochstein, B. W. (2021). *Marketing strategy*. Cengage Learning.

Fleisher, C. and Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis: Methods and techniques for analyzing business competition*. Prentice Hall.

Fleisher, C. and Bensoussan, B. E. (2007). *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. FT Press.

Freire, P. (2007). *Educação e mudança*, (30.^a Edição). Paz e Terra.

Godey, B., Pederzoli, D., Aiello, G., Donvito, R., Wiedmann, K.-P., & Hennigs, N. (2013). An Intercultural Comparison of the Perception of Luxury by Young Consumers. In K.-P. Wiedmann & N. Hennigs (Eds.), *Luxury marketing. A Challenge for Theory and Practice*, (pp. 57–76). Gabler Verlag, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4399-6_4

Governo da República Portuguesa. (2022, abril).

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/governo/composicao>

Gupta, S., Dasgupta, S., & Chaudhuri, R. (2012). Critical success factors for experiential marketing: Evidences from the Indian hospitality industry. *International Journal of Services and Operations Management*, 11(3), 314–334.

<https://doi.org/10.1504/IJSOM.2012.045661>

Haag A. B. (2013). Writing a Successful Business Plan: An Overview. *Workplace Health & Safety*, 61(1), 19-29. <https://doi.org/10.1177/216507991306100104>

Han, H., Hwang, J., & Lee, M. J. (2018). Antecedents of travellers' repurchase behaviour for luxury cruise product. *Current Issues in Tourism*, 21(7), 821-841.

<https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1194812>

Hansen, J., & Wänke, M. (2011). The Abstractness of Luxury. *Journal of Economic Psychology*, 32(5), 789-796. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.05.005>

Harkison, T. (2017). Accommodating co-creation in a hotel experience. *Hospitality Insights*, 1(1), 3-4. <https://doi.org/10.24135/hi.v1i1.5>

Harkison, T., Hemmington, N., & Hyde, K. F. (2018). Luxury accommodation – significantly different or just more expensive? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 17(4), 231-243. <https://doi.org/10.1057/s41272-017-0085-1>

Heine, K., & Phan, M. (2011). Trading-up mass-market goods to luxury products. *Australasian Marketing Journal*, 19(2), 108-114.

<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.03.001>

Hemetsberger, A., von Wallpach, S., & Bauer, M. (2012). "Because I'm Worth It" - Luxury and the Construction of Consumers' Selves. *Advances in Consumer Research*, 40, 483-489.

Hennigs, N., Wiedmann, K., Klarman, C., Strehlau, S., Godey, B., Pederzoli, D., Neulinger, A. Dave, K., Aiello, G., Donvito, R., Taro, K., Táborecká-Petrovicová, J., Santos, C., Jung, J., & Oh, H. (2012). What is the value of luxury? A cross-cultural consumer perspective. *Psychology & Marketing*, 29(12), 1018-1034. <https://doi.org/10.1002/mar.20583>

Heo, C. Y., & Hyun, S. S. (2015). Do luxury room amenities affect guests' willingness to pay? *International Journal of Hospitality Management*, 46, 161-168.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.002>

Heyes, A., & Lashley, C. (2017). Price, exclusivity and luxury: Exploring London's luxury hotels. *Research in Hospitality Management*, 7(1), 17-26.

<https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1355470>

Hill, J., & McGowan, P. (1999). Small business and enterprise development: questions about research methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(1), 5-18. <https://doi.org/10.1108/13552559910259829>

- Horwath H. T. L. (2011, June). The future of luxury travel: A global trends report first findings for ILTM Asia. *International Luxury Travel Market*.
<https://www.scribd.com/doc/99432817/The-Future-of-Luxury-Travel>
- Hwang, J., & Han, H. (2018). A study on the application of the experience economy to luxury cruise passengers. *Tourism and Hospitality Research*, 18(4), 478–491.
<https://doi.org/10.1177/1467358416682068>
- Hwang, J., & Hyun, S. S. (2016). Perceived Firm Innovativeness in Cruise Travelers' Experience and Perceived Luxury Value: The Moderating Effect of Advertising Effectiveness. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(sup1), S101–S128.
<https://doi.org/10.1080/10941665.2015.1016051>
- Ikkos, A. (2013). *Luxury Tourism: A matter for all, not just hotels*. JBR HELLAS LTD Business Consultants. <https://www.gbrconsulting.gr/articles/Luxury%20Tourism.pdf>
- Iloranta, R. (2022). Luxury tourism – a review of the literature. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3007. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.1925>
- Instituto Nacional de Estatística. (2022, abril). <https://www.ine.pt>
- Jin, N. P., Line, N. D., & Merkebu, J. (2016). The Impact of Brand Prestige on Trust, Perceived Risk, Satisfaction, and Loyalty in Upscale Restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 523–546. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1063469>
- Kapferer, JN. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. (4th ed.). Kogan Page Publishers.
- Kapferer, JN., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy. Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. (2nd ed.), Kogan Page Publishers.
- Kapferer, JN., Klippert, C., & Leproux, L. (2014). Does luxury have a minimum price? An exploratory study into consumers' psychology of luxury prices. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 13, 2–11. <https://doi.org/10.1057/rpm.2013.34>
- Kapferer, JN., & Laurent, G. (2016). Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries. *Journal of Business Research*, 69(1), 332–340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.005>
- Keller, K. L. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16(5–6), 290–301.
<https://doi.org/10.1057/bm.2008.47>

- Kiessling, G., Balekjian, C., & Oehmichen, A. (2009). What credit crunch? More luxury for new money: European rising stars & established markets. *Journal of Retail and Leisure Property*, 8(1), 3–23. <https://doi.org/10.1057/rlp.2008.26>
- Kim, I., Jeon, S. M., & Hyun, S. S. (2011). The Role of Effective Service Provider Communication Style in the Formation of Restaurant Patrons' Perceived Relational Benefits and Loyalty. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 765–786. <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.615255>
- Koch, KD. (2011). Luxury Tourism - Does This Segment Still Work? In C. & B. Roland & Martin (Eds.), *Trends and issues in global tourism 2011* (pp. 179-185). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-17767-5_19
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Seculo XXI: Novos Gestores*. Editorial Presença.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing: European Edition*. Prentice Hall Europe.
- Lai, I. K. W., & Hitchcock, M. (2017). Sources of satisfaction with luxury hotels for new, repeat, and frequent travelers: A PLS impact-asymmetry analysis. *Tourism Management*, 60, 107–129. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.11.011>
- Lamacz, J., & Gerchenzon, G. (2012). Business creation: from theory to practice: Case study on a wine merchant company creation process [Master's thesis, Jönköping University]. <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:570356/FULLTEXT01.pdf>
- Lee, J. H., & Hwang, J. (2011). Luxury marketing: The influences of psychological and demographic characteristics on attitudes toward luxury restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 658–669. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.12.001>
- Lovelock, C., & Patterson, P. (2015). *Services marketing* (6th ed.). Pearson Australia.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Mahika, E. (2011). Current trends in tourist motivation. *Cactus Tourism Journal*, 2(2), pp. 15-24. https://www.academia.edu/2496818/Current_trends_in_tourist_motivation
- Mangorrinha, J. (2014). O luxo e o turismo – Uma atualização?. *Cogitur, Journal of Tourism Studies*, (5), 117-133.
- Marseille, J. (2002). *Le luxe en France du siècle des lumières à nos jours*. Perrin.

- Martins Damian, I. P., Silva Borges, L., & Dallavalle de Pádua, S. I. (2015). A Importância Das Tarefas E Os Fatores Críticos De Sucesso Para O Gerenciamento De Processos De Negócios. *Revista de Administração Da UNIMEP*, 13(2), 162–185.
<https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v13n2p162-185>
- Matović, I.M. (2020). PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business. *Research Papers in Economics*, 96-102.
<https://doi.org/10.5281/ZENODO.4058794>
- Meng, J. (Gloria), & Elliott, K. M. (2008). Predictors of relationship quality for luxury restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 509–515.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.02.002>
- Michman, R., & Mazze, E. M. (2006). *The affluent customer: Marketing and selling the luxury lifestyle*. Praeger Publishers.
- Miliken, J. (2001). Qualitative research and marketing management. *Management Decision*, 30(1), 71-77.
- Molina-Azorin, J. F. (2012). Mixed-methods research in strategic management: Impact and applications. *Organizational Research Methods*, 15(1), 33–56.
<https://doi.org/10.1177/1094428110393023>
- Monkhouse, L. Le, Barnes, B. R., & Stephan, U. (2012). The influence of face and group orientation on the perception of luxury goods: a four market study of East Asian consumers. *International Marketing Review*, 29(6), 647–672.
<https://doi.org/10.1108/02651331211277982>
- Morrison, A. M. (2022). *Hospitality and Travel Marketing* (5th ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003292616>
- Next Generation EU. (2022, maio). <https://next-generation-eu.europa.eu/>
- Novotná, M., & Kunc, J. (2019). Experiences Matter! Luxury Tourism Consumption Patterns and Motivation of the Czech Affluent Society. *DETUROPE - The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 11(2), 121-142.
<https://doi.org/10.32725/det.2019.019>
- Nunes, C. (2020, outubro 24). *Como é que algumas marcas de luxo vendem mais nos últimos três meses?*. Expresso. <https://expresso.pt/cronica/2020-10-24-Como-e-que-algumas-marcas-de-luxo-vendem-mais-nos-ultimos-tres-meses->

Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The Importance Of A Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>

Orçamento do Estado. (2022, maio). <https://oe2022.gov.pt/>

Organização Mundial de Turismo. (2015). *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284416646>

Organização Mundial de Turismo. (2019). *Panorama OMT del turismo internacional Edición 2019*. UNWTO. <https://doi/pdf/10.18111/9789284421237>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Oťahel', J., Ira, V., Hlavatá, Z., & Pazúr, R. (2018). Visibility and perception analysis of city monuments: the case of Bratislava city centre (Slovakia). *Moravian Geographical Reports*, 26(1), 55-68. <https://doi.org/10.2478/mgr-2018-0005>

Page, S. (2009). *Tourism Management: Managing for Change* (3rd ed.). Routledge.

Peng, G., & Nunes, M. (2007, July 9-10). *Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research*. [Paper presentation]. 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Lisboa.

<https://ssrn.com/abstract=1417274>

Petrick, J. F., & Durko, A. M. (2015). Segmenting luxury cruise tourists based on their motivations. *Tourism in Marine Environments*, 10(3-4), 149-157.

<https://doi.org/10.3727/154427315X14181438892649>

Plano de Recuperação e Resiliência. (2022, maio). <https://recuperarportugal.gov.pt/>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159-203.

<https://doi.org/10.1177/1094428115624965>

Popescu, I. e Olteanu, V. (2014). Luxury Tourism: Characteristics and trends of the behavior of purchase / Empirical study. *SEA - Practical Application of Science*, 2(2), 319-324.

https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_4_35.pdf

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1st Ed.). Free Press.

Porter, M. (1990). *Vantagem Competitiva criando e sustentando um desempenho superior*. Campus.

Rastogi, N. & Trivedi, M., 2016. PESTLE Technique – A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 03(01), 384-388. <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf>

Registo Nacional de Turismo. (2022, maio 22). https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/_default.aspx

Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica Conceitos Modelos e Instrumentos*. Escolar Editora.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th Eds.). Pearson Education.

Scenic Luxury Cruises & Tours. (2022, julho). <https://www.scenic.eu/>

Silverstein, M., Fiske, N., & Butman, J. (2003). *Trading up: The New American Luxury*. Portfolio.

Skift & Peak DMC. (2014). *The Rise of Experiential Travel*. <https://issuu.com/issuu471/docs/skift-peak-experiential-traveler-re>

Taipale-Eräväla, K., Salmela, E., & Lampela, H. (2020), Towards a New Business Model Canvas for Platform Businesses in Two-Sided Markets. *Journal of Business Models*, 8(3), 107-125. <https://doi.org/10.5278/jbm.v8i3.4621>

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.

Tomasevic, A. (2018). Luxury Hotels Concept and New Trends. In L. A. Cai & P. Alaedini (Eds.), *Quality Services and Experiences in Hospitality and Tourism, Bridging Tourism Theory and Practice* (pp. 195–211). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2042-144320180000009014>

Turismo de Portugal. (2019). <http://www.turismodeportugal.pt>

Turismo de Portugal. (2017, setembro). *Estratégia Turismo 2027. Liderar o Turismo do Futuro*. <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>

Turismo de Portugal. (2021, maio). *Plano de ação reativar o Turismo Construir o Futuro*. <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/plano-acao-reativar-o-turismo-construir-o-futuro.pdf>

- Turismo de Portugal. (2021, junho). *Plano Turismo mais sustentável 20-23*. <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/plano-turismo-mais-sustentavel-20-23-pt-jun-2021.pdf>
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156–1163. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.012>
- Valente, S. B. M. (2008, junho 12-14). *Luxo sustentável: a nova estratégia de mercado premium?* [Conference session]. X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Brasil. <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2008/resumos/r12-0714-1.pdf>
- Virtuoso. (2022, junho). <https://www.virtuoso.com/travel>
- Viswanathan, M. & Sreekumar, A. (2021). How Global Marketing Can Be More Global and More Marketing: A Bottom-Up Perspective from Subsistence Marketplaces. *Journal of Global Marketing*, 34(4), 282-291. <https://doi.org/10.1080/08911762.2021.1890866>
- Veblen, T. (1992). *The Theory of the Leisure Class* (1st Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315135373>
- Wiedmann, KP., Labenz, F., Haase, J., & Hennigs, N. (2018). The power of experiential marketing: exploring the causal relationships among multisensory marketing, brand experience, customer perceived value and brand strength. *Journal of Brand Management*, 25, 101–118. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0061-5>
- Wirtz, J., Holmqvist, J., & Fritze, M. P. (2020). Luxury services. *Journal of Service Management*, 31(4), 665–691. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0342>
- Yang, W., & Mattila, A. S. (2014). Do affluent customers care when luxury brands go mass? The role of product type and status seeking on luxury brand attitude. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 526–543. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0124>
- Yang, W., & Mattila, A. S. (2017). The Impact of Status Seeking on Consumers' Word of Mouth and Product Preference—A Comparison Between Luxury Hospitality Services and Luxury Goods. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/1096348013515920>

Yang, W. & Mattila, A. S. (2016). Why do we buy luxury experiences? Measuring value perceptions of luxury hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9) 1848-1867. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0579>

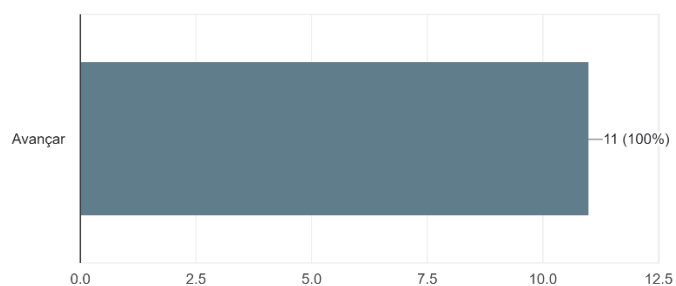
Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2011). The Changing Meaning of Luxury. In I. Yeoman & U. McMahon-Beattie (Eds.), *Revenue Management A Practical Pricing Perspective* (pp. 72–85). Hampshire: Palgrave Macmillian. https://doi.org/10.1057/9780230294776_7

ANEXOS

Anexo I: Resultados dos inquéritos por questionário realizados no *google forms*

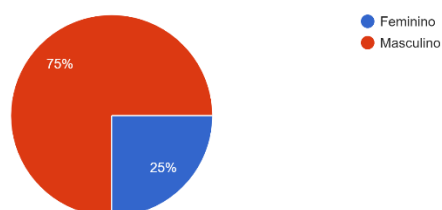
Tratamento de dados: ao selecionar Avançar, concorda em preencher o questionário e informa que tomou conhecimento desta informação. Todas as suas respostas são anónimas.

11 responses



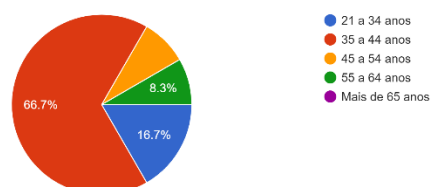
1. Qual é o seu género?

12 responses



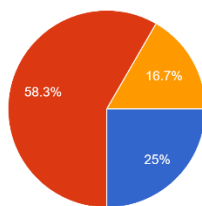
2. Qual é a sua idade?

12 responses



3. Qual é a sua qualificação educacional?

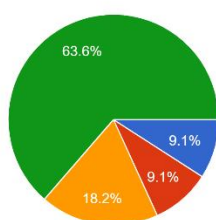
12 responses



- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Qual é o seu rendimento mensal?

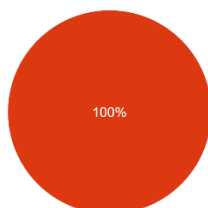
11 responses



- 710 € a 1220 €
- 1221 € a 1727 €
- 1728 € a 2500 €
- > 2 500 €

5. Qual é a sua situação profissional?

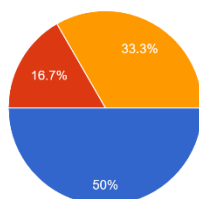
12 responses



- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem

6. Para onde viaja normalmente?

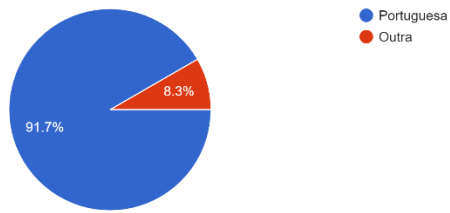
12 responses



- Portugal
- Outros países europeus
- Países fora da Europa

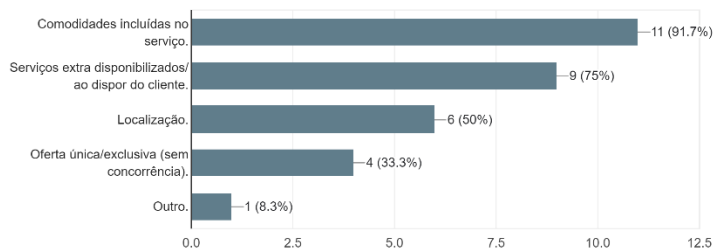
7. Qual é a sua nacionalidade?

12 responses



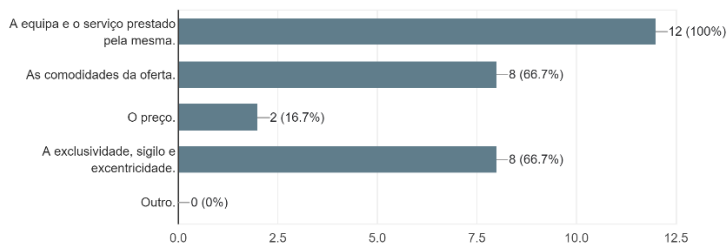
8. Que características destacam a sua empresa na oferta de luxo?

12 responses



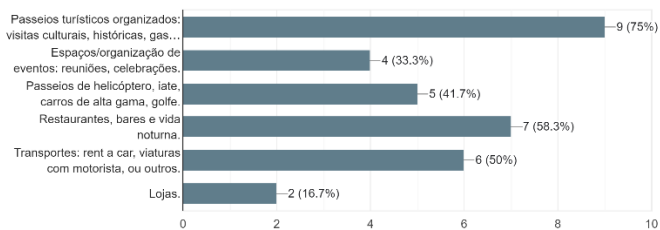
10. Quais são as forças de uma oferta de luxo?

12 responses



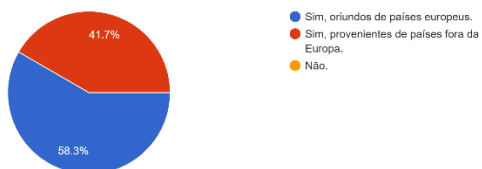
11. Que serviços fora da sua área de negócio procura o cliente?

12 responses



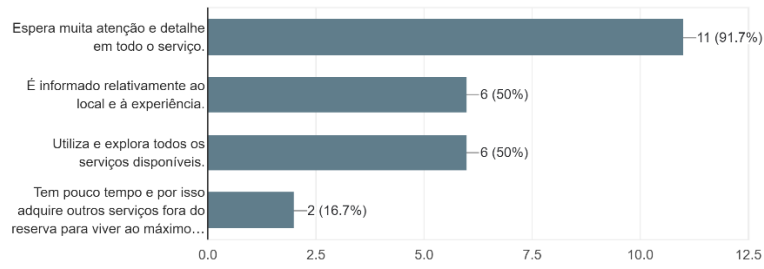
12. Recebe clientes repetidos?

12 responses



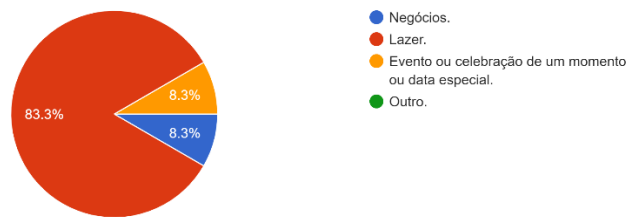
13. Quem é o seu cliente de luxo?

12 responses



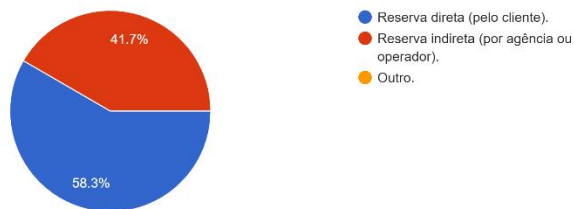
14. Qual a motivação principal de viagem do seu cliente?

12 responses



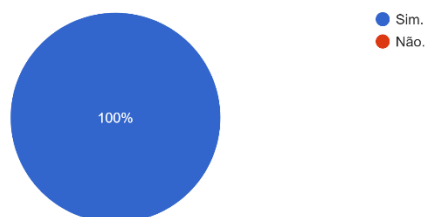
15. Como funciona o processo de reserva?

12 responses



16. O seu cliente visitou ou vai visitar outros locais do país?

12 responses



APENDÍCE

Ferramenta de avaliação de projetos a 10 anos de exploração do IAPMEI

Pressupostos gerais

1. Gerais	
Pressupostos Gerais	
CAE Principal	7911
Tipo de Atividade	Serviços
Unidade Monetária	EUR
Ano de início de investimento	2022
Ano cruzeiro	2026
nº de meses de exploração	
nº dias funcionamento ano	

Fiscalidade

Fiscalidade	
IRC + Tributação autónoma (21% + 1%)	22,00%
Derrama Municipal	1,00%
IRS	32,30%
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%
TSU Empresa	23,75%
TSU Colaboradores	11,00%
Fundo de compensação - Investimento financeiro	0,93%
Fundo de compensação - Encargos	0,08%
Seguros Acidentes Trabalho	1,25%
IVA taxa normal	23,00%
IVA taxa intermédia	13,00%
IVA taxa reduzida	6,00%
IVA isento/não sujeito	0,00%

Vendas e Serviços Prestados

2. Vendas e Serviços prestados						
<input type="button" value="Adicionar Rendimentos"/>		Nota: Este botão permite que se adicionem o nº de rendimentos necessários para além do existente: Mercadorias, Produtos ou Serv				
<input type="button" value="Apagar Rendimentos"/>		Nota: Este botão permite que se elimine o último nº de rendimento.				
Total de Vendas e Serviços prestados		-	676 000	676 000		
Total IVA Vendas e Serviços prestados		-	155 480	155 480		
Vendas de Mercadorias		-	-	-		
IVA Vendas de Mercadorias		-	-	-		
Vendas de Produtos		-	-	-		
IVA Vendas de Produtos		-	-	-		
Serviços Prestados		-	676 000	676 000		
IVA Serviços Prestados		-	155 480	155 480		
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	viagem	-	520 000	520 000
IVA Serviços Prestados	23,00%			-	119 600	119 600
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				-	104	104
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)					5 000	5 000
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	0,00%	0,00%
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	eventos	-	156 000	156 000
IVA Serviços Prestados	23,00%			-	35 880	35 880
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				-	52	52
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				-	3 000	3 000
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	0,00%	0,00%

Fornecimentos e Serviços Externos

3.2 Fornecimentos e Serviços Externos					
Total FSE				0	578 960
IVA dos FSE				0	132 527
Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	439 400
Subcontratos	23,00%	0,00%	36 617	0	439 400
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	70 240
Trabalhos Especializados	23,00%	100,00%	150	0	1 800
Publicidade e Propaganda	23,00%	25,00%	50	0	600
Vigilância e Segurança	23,00%	100,00%		0	0
Honorários	23,00%	100,00%		0	0
Comissões	23,00%	0,00%	5633,333333	0	67 600
Conservação e Reparação	23,00%	100,00%	20	0	240
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	2 640
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23,00%	5,00%	50	0	600
Livros e Documentação Técnica	23,00%	100,00%	50	0	600
Material de Escritório	23,00%	25,00%	20	0	240
Artigos para Oferta	23,00%	0,00%	100	0	1 200
Energia e Fluidos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	3 480
Eletricidade	23,00%	20,00%	50	0	600
Combustíveis	23,00%	20,00%	200	0	2 400
Água	6,00%	20,00%	40	0	480
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	12 000
Deslocações e Estadas	23,00%	20,00%	1000	0	12 000
Transportes de Pessoal	23,00%	25,00%		0	0
Transportes de Mercadorias	23,00%	0,00%		0	0
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	50 600
Rendas e Alugueres	23,00%	100,00%	1000	0	12 000
Comunicação	23,00%	100,00%	100	0	1 200
Seguros	0,00%	100,00%	200	0	2 400
Royalties	23,00%	0,00%	2816,666667	0	33 800
Contencioso e Notariado	23,00%	100,00%		0	0
Despesas de Representação	23,00%	100,00%	50	0	600
Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	30,00%	50	0	600
Outros Serviços	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	600
Outros Serviços	23,00%	30,00%	50	0	600

Gastos com Pessoal

3.3 Gastos com Pessoal					
Gastos com o Pessoal				0	87 553
Nº Trabalhadores				0	1
Gerência				0	1
Administrativo				0	0
Comerciais				0	0
Operacionais				0	0
Outros					
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)				-	70 000
Gerência		% C. Fixo	Valor Mensal	-	70 000
Administrativo		100%	5000	-	-
Comerciais			0	-	-
Operacionais		100,00%	0	-	-
Outros			0	-	-
Subsídio de Alimentação Total				-	-
Subsídio de Alimentação		% C. Fixo	Valor Mensal	-	-
Outras Remunerações (Opcional)				-	-
Gerência		% C. Fixo	Valor Mensal	-	-
Administrativo			0	-	-
Comerciais			0	-	-
Operacionais			0	-	-
Outros			0	-	-
Segurança Social				-	24 325
TSU Empresa		100%		-	16 625
TSU Colaboradores				-	7 700
IRS				-	22 610
IRS				-	22 610
Fundos de Compensação				-	53
Fundos de Compensação		100%		-	53
Seguros de Acidente de Trabalho				-	875
Seguros de Acidente de Trabalho		100%		-	875

Outros Rendimentos e Gastos

4. Outros Rendimentos e Gastos				
Subsídios à Exploração		% Aplicável		
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)		0,00%	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)		0,50%	-	-
Outros Rendimentos		1,00%	-	6 760
Outros Gastos		0,50%	-	3 380

Fundo de Maneio

5. Fundo de Maneio				
Fundo de Maneio	Dias			
PMR - Clientes	0			PMR - Prazo Médio de Recebimento
DMI - Inventário de Mercadorias e Matéria Prima	0			DMI - Duração Média de inventário
DMI - Inventário de Produtos Acabados	0			DMI - Duração Média de inventário
PMP - Fornecedores	10			PMP - Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores
Investimento em Fundo de Maneio			2 300	(32 423)

Investimento em Capital Fixo

6. Investimento em capital fixo (CAPEX)

Investimento em Capital fixo (CAPEX)				10 000
IVA				2 300
Ativo fixo tangíveis	IVA aplicável	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	10 000
Terrenos e Recursos Naturais	0,00%	0	0	
Edifícios e outras construções	23,00%	50	-	
Equipamento básico	23,00%	8	-	
Equipamento ligeiro	23,00%		-	-
Equipamento de transporte	23,00%	4	-	
Equipamento administrativo	23,00%	5	83	5 000
Outros Ativos Fixos Tangíveis	23,00%	5	83	5 000
Ativos intangíveis				-
Projetos de desenvolvimento	23,00%	3	-	-
Programas de Computador	23,00%	3	-	-
Propriedade Industrial	23,00%		-	-
Outros Ativos Intangíveis	23,00%	3	-	-

Necessidades Total de Financiamento

7. Necessidades Totais de Financiamento

Total Investimento FM e CAPEX	12 300	(32 423)
Investimento em Fundo de Maneio	2 300	(32 423)
Investimento em Capital fixo (CAPEX)	10 000	-

Tesouraria

8. Tesouraria

Valor correspondente ao Limiar máximo de Tesouraria	5 000
Taxa de juro de aplicações financeiras de curto prazo (+ excedentes de tesouraria)	0,50%
Remuneração das aplicações de tesouraria	
Necessidades de Tesouraria (Segurança Mínima)	5 000
Valor mínimo a contratar se Tesouraria < Tesouraria de Segurança	5 000
Taxa de juro de Financiamentos obtidos de curto prazo (necessidades de Tesouraria)	3,00%

Fontes de Financiamento

9. Fontes de Financiamento

Estrutura de Capital no momento de constituição	CP:Dívida (%)	
Capital Próprio	100,0%	Nota: Valor indicativo para a constituição inicial de capitais p
Capitais Alheios	0,0%	
Necessidades <u>capital próprio</u> (mínimo)		12 300

Capitais Próprios

9.1 Capitais Próprios		
Capital Próprio		20 000
Capital Social		20 000
Incentivo não reembolsável		-
Prestações Suplementares		0
Necessidades de Injeção de Capital (Artº 35 do Código das Soc. Comerciais)	Ver nota coluna Q	
Capital Social	Se Valores >0 na Linha anterior "Necessidades de Injeção ..", injetar Cap.Social e/ou Prest.Suplementares até valores na Linha "Necessidades de Injeção .." =0	
Prestações Suplementares		
Distribuição de Resultados		
Dividendos		
Reservas legais		5,00%
Resultados Transitados		95,00%

Custos de Capital

9.3 Custo de Capital: WACC	
Custo do Capital	
Taxa de atualização WACC (Custo médio ponderado do capital)	13,17%
Custo do capital próprio (Rcp)	9,00%
Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) (Rf)	1,00%
Beta unlevered (Bu)	100,00%
Taxa de remuneração de mercado (Rm)	9,00%
Prémio de risco do país Pp	
Custo da dívida com efeito fiscal (Rca x (1-t))	2,34%
Taxa de juro de referência (Rca)	3,00%

Demonstração de Resultados

1. P&L (Demonstração de Resultados)											
<Nome do Projeto>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e Serviços prestados	-	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CMVMC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FSE	-	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)	(578 960)
Gastos com o Pessoal	-	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)	(87 553)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	6 774	6 984	7 034	7 083	7 133	7 183	7 231	7 279	7 328	
Outros Gastos	-	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)	(3 380)
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	-	12 881	13 092	13 141	13 191	13 241	13 291	13 339	13 387	13 435	
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	-	-	-	-	
EBIT (Resultado Operacional)	-	10 881	11 092	11 141	11 191	11 241	13 291	13 339	13 387	13 435	
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
EBT (Resultado Antes de Impostos)	-	10 881	11 092	11 141	11 191	11 241	13 291	13 339	13 387	13 435	
Imposto	-	(2 503)	(2 551)	(2 562)	(2 574)	(2 585)	(3 057)	(3 068)	(3 079)	(3 090)	
IRC	-	(2 394)	(2 440)	(2 451)	(2 462)	(2 473)	(2 924)	(2 935)	(2 945)	(2 956)	
Derrama Municipal	-	(109)	(111)	(111)	(112)	(112)	(133)	(133)	(134)	(134)	
Resultado Líquido	-	8 378	8 541	8 579	8 617	8 655	10 234	10 271	10 308	10 345	

Balço

2. Balço										
<Nome do Projeto>										
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ativo										
Ativo não corrente	10 000	8 648	7 295	5 943	4 590	3 238	3 885	4 533	5 180	5 828
Ativos fixos tangíveis	10 000	8 000	6 000	4 000	2 000	-	-	-	-	-
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	648	1 295	1 943	2 590	3 238	3 885	4 533	5 180	5 828
Ativo corrente	10 000	49 854	59 747	69 679	79 648	89 656	99 242	108 866	118 526	128 224
Inventários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EOEP	2 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	7 700	49 854	59 747	69 679	79 648	89 656	99 242	108 866	118 526	128 224
Total do Ativo	20 000	58 502	67 042	75 621	84 238	92 893	103 127	113 398	123 706	134 051
Capital Próprio										
Capital Social	20 000	28 378	36 919	45 498	54 115	62 770	73 004	83 275	93 583	103 928
Capital Social	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Prestações suplementares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados Transitados	-	-	7 959	16 073	24 223	32 409	40 632	50 354	60 111	69 904
Reservas legais	-	-	419	846	1 275	1 706	2 139	2 650	3 164	3 679
Resultado Líquido	-	8 378	8 541	8 579	8 617	8 655	10 234	10 271	10 308	10 345
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivo										
Passivo não corrente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos (MLP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivo corrente	-	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123
Fornecedores	-	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493
EOEP	-	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630	10 630
Financiamentos obtidos (CP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	-	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123	30 123
Total Capital Próprio + Passivo	20 000	58 502	67 042	75 621	84 238	92 893	103 127	113 398	123 706	134 051

Avaliação Financeira

3. Avaliação Financeira "3 métodos"

<Nome do Projeto>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<p>1. Projeto/Investimento Pós-financiamento Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)</p> <p>O método dos FCFF (Free Cash Flows to the Firm), na ótica do capital (Investimento pós-financiamento) incorpora os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de utilização. Taxa de atualização = wacc (custo médio ponderado do capital) = $R_{CP} \cdot CP / (CP+CA) + R_{CA} \cdot (1-i) \cdot CA / (CP+CA)$. com $R_{CP} = r_e + B_u \cdot (R_m - R_f)$ e $R_{CA} =$ Taxa de remuneração (juro efetiva) do capital alheio. A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos os períodos.</p>										
+ EBIT	-	10 881	11 092	11 141	11 191	11 241	13 291	13 339	13 387	13 435
- Imposto	-	(2 503)	(2 551)	(2 562)	(2 574)	(2 585)	(3 057)	(3 068)	(3 079)	(3 090)
+ Depreciações e Amortizações	-	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	-	-	-	-
- Variação Fundo de Maneio	(2 300)	32 423	-	-	-	-	-	-	-	-
- CAPEX	(10 000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	(12 300)	42 802	10 541	10 579	10 617	10 655	10 234	10 271	10 308	10 345
Valor residual										30 123
FCFF com VR	(12 300)	42 802	10 541	10 579	10 617	10 655	10 234	10 271	10 308	(19 778)
Perpetuidade										78 554
FCFF com perpetuidade	(12 300)	42 802	10 541	10 579	10 617	10 655	10 234	10 271	10 308	88 900
Factor de atualização - WACC	1,00	0,88	0,78	0,69	0,61	0,54	0,48	0,42	0,37	0,33
FCFF descontado VR	(12 300)	37 821	8 230	7 299	6 473	5 740	4 872	4 320	3 831	(6 496)
FCFF descontado acumulado VR	(12 300)	25 521	33 751	41 050	47 523	53 263	58 134	62 455	66 286	59 790
FCFF descontado perpetuidade	(12 300)	37 821	8 230	7 299	6 473	5 740	4 872	4 320	3 831	29 197
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(12 300)	25 521	33 751	41 050	47 523	53 263	58 134	62 455	66 286	95 483
ANÁLISE DE VIABILIDADE										
VAL		59 790	95 483							
TIR		278,75%	278,77%							
Payback		1,33	1,33	anos						
Valor Residual		-30 123								
Valor da perpetuidade		78 554								
<p>2. Investimento (Pré-financiamento) Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM</p> <p>O método dos FCFF, na ótica do investimento, ignora a forma de financiamento, o que equivale a considerar 100% Capital Próprio. Taxa de atualização (Capital Asset Pricing Model) = $R_e = r_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$. A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos os períodos.</p>										
+ EBIT	-	10 881	11 092	11 141	11 191	11 241	13 291	13 339	13 387	13 435
- Imposto	-	(2 503)	(2 551)	(2 562)	(2 574)	(2 585)	(3 057)	(3 068)	(3 079)	(3 090)
+ Depreciações e Amortizações	-	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	-	-	-	-
- Variação Fundo de Maneio	(2 300)	32 423	-	-	-	-	-	-	-	-
- CAPEX	(10 000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	(12 300)	42 802	10 541	10 579	10 617	10 655	10 234	10 271	10 308	10 345
Valor residual										30 123
FCFF com VR	(12 300)	42 802	10 541	10 579	10 617	10 655	10 234	10 271	10 308	(19 778)
Perpetuidade										114 945
FCFF com perpetuidade	(12 300)	42 802	10 541	10 579	10 617	10 655	10 234	10 271	10 308	125 290
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,92	0,84	0,77	0,71	0,65	0,60	0,55	0,50	0,46
FCFF descontado VR	(12 300)	39 268	8 872	8 169	7 521	6 925	6 102	5 618	5 173	(9 106)
FCFF descontado acumulado VR	(12 300)	26 968	35 839	44 008	51 530	58 455	64 557	70 175	75 349	66 242
FCFF descontado perpetuidade	(12 300)	39 268	8 872	8 169	7 521	6 925	6 102	5 618	5 173	57 687
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(12 300)	26 968	35 839	44 008	51 530	58 455	64 557	70 175	75 349	133 036
ANÁLISE DE VIABILIDADE										
VAL		66 242	133 036							
TIR		278,75%	278,78%							
Payback		1,31	1,31	Anos						
Valor Residual (VR)		-30 123								
Valor da perpetuidade		114 945								
<p>3. Investidor/Capital Próprio: Cash Flows (FCFE) atualizados pelo Custo do Capital (CAPM)</p> <p>Avaliação na Ótica do Investidor (ou do Capital Próprio) (Free Cash Flow to Equity). No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE - Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o valor líquido e a remuneração do capital do investidor (ou do acionista da empresa). Os Cash Flows (FCFE) = Cash flows na ótica do Investimento + Cash Flows de financiamento em cada ano.</p>										
+ EBIT	-	10 881	11 092	11 141	11 191	11 241	13 291	13 339	13 387	13 435
- Imposto	-	(2 503)	(2 551)	(2 562)	(2 574)	(2 585)	(3 057)	(3 068)	(3 079)	(3 090)
+ Depreciações e Amortizações	-	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	-	-	-	-
- Variação Fundo de Maneio	(2 300)	32 423	-	-	-	-	-	-	-	-
- CAPEX	(10 000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	(12 300)	42 802	10 541	10 579	10 617	10 655	10 234	10 271	10 308	10 345
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização de financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FCFE	(12 300)	42 802	10 541	10 579	10 617	10 655	10 234	10 271	10 308	10 345
Valor residual										30 123
FCFE com VR	(12 300)	42 802	10 541	10 579	10 617	10 655	10 234	10 271	10 308	(19 778)
Perpetuidade										114 945
FCFE com perpetuidade	(12 300)	42 802	10 541	10 579	10 617	10 655	10 234	10 271	10 308	125 290
Factor de desconto - CAPM	1,00	0,92	0,84	0,77	0,71	0,65	0,60	0,55	0,50	0,46
FCFE descontado VR	(12 300)	39 268	8 872	8 169	7 521	6 925	6 102	5 618	5 173	(9 106)
FCFE descontado acumulado VR	(12 300)	26 968	35 839	44 008	51 530	58 455	64 557	70 175	75 349	66 242
FCFE descontado	(12 300)	39 268	8 872	8 169	7 521	6 925	6 102	5 618	5 173	57 687
FCFE descontado acumulado	(12 300)	26 968	35 839	44 008	51 530	58 455	64 557	70 175	75 349	133 036
ANÁLISE DE VIABILIDADE										
VAL		66 242	133 036							
TIR		278,75%	278,78%							
Payback		1,31	1,31	anos						
Valor Residual		-30 123								
Valor da perpetuidade		114 945								

Rácios Financeiros

4. Rácios Financeiros

<Nome do Projeto>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
A. Avaliação do projeto/investimento											
1. Pós Financiamento											
VAL (Valor atualizado Líquido)	Considera Valor Residual	59 790	Considera Propriedade	95 483							
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)		279%		279%							
Payback (Período de Recuperação de Capital)		1,3		1,3	anos						
Valor Residual (VR)		(30 123)									
Valor da perpetuidade		78 554									
2. Pré Financiamento											
VAL (Valor atualizado Líquido)	Considera Valor Residual	66 242	Considera Propriedade	133 036							
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)		279%		279%							
Payback (Período de Recuperação de Capital)		1,3		1,3	anos						
Valor Residual (VR)		(30 123)									
Valor da perpetuidade		114 945									
3. Investidor											
VAL (Valor atualizado Líquido)	Considera Valor Residual	66 242	Considera Propriedade	133 036							
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)		279%		279%							
Payback (Período de Recuperação de Capital)		1,3		1,3	anos						
Valor Residual (VR)		(30 123)									
Valor da perpetuidade		114 945									
Ponto Crítico (Analisar o ano cruzado definido em "Pressupostos")		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total custos Fixos e Variáveis		-	666 513	666 513	666 513	666 513	666 513	666 513	666 513	666 513	666 513
Total custos fixos		-	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089
Total custos variáveis		-	556 424	556 424	556 424	556 424	556 424	556 424	556 424	556 424	556 424
Vendas anuais		-	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000	676 000
Ponto Crítico de Vendas (valor)	#DIV/0!	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364	622 364
Margem de segurança (valor)	#DIV/0!	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636	53 636
Rácios Financeiros											
Rentabilidade do Negócio											
Margem Operacional	#DIV/0!	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
Margem líquida	#DIV/0!	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	
Rentabilidade do Ativo	0%	14%	13%	11%	10%	9%	10%	9%	8%	8%	
Atividade operacional											
Turnover do ativo	0%	1156%	1008%	894%	802%	728%	656%	596%	546%	504%	
Retorno											
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	0%	14%	13%	11%	10%	9%	10%	9%	8%	8%	
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	0%	30%	23%	19%	16%	14%	14%	12%	11%	10%	
Liquidez											
Liquidez geral	#DIV/0!	166%	198%	231%	264%	298%	329%	361%	393%	426%	
Financeiros											
Autonomia Financeira	100%	49%	55%	60%	64%	68%	71%	73%	76%	78%	
Endividamento	0%	51%	45%	40%	36%	32%	29%	27%	24%	22%	
Solvabilidade	#DIV/0!	194%	223%	251%	280%	308%	342%	376%	411%	445%	

Mapa de Tesouraria

8. Mapa de Tesouraria										
<Nome do Projeto>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Cash Flow operacional	-	42 154	9 893	9 931	9 969	10 008	9 586	9 623	9 660	9 698
Inflow	-	840 554	838 464	838 514	838 563	838 613	838 663	838 711	838 759	838 808
Ano corrente										
Clientes	-	831 480	831 480	831 480	831 480	831 480	831 480	831 480	831 480	831 480
Inventários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	6 774	6 984	7 034	7 083	7 133	7 183	7 231	7 279	7 328
Ano anterior										
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EOEP	-	2 300	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outflow	-	798 399	828 571	828 582	828 594	828 605	829 077	829 088	829 099	829 110
Ano corrente										
Fornecedores	-	691 994	691 994	691 994	691 994	691 994	691 994	691 994	691 994	691 994
Gastos com Pessoal	-	40 565	40 565	40 565	40 565	40 565	40 565	40 565	40 565	40 565
EOEP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRS	-	19 380	19 380	19 380	19 380	19 380	19 380	19 380	19 380	19 380
IVA	-	19 127	19 127	19 127	19 127	19 127	19 127	19 127	19 127	19 127
TSU	-	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850
FCT	-	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Outros Gastos	-	3 380	3 380	3 380	3 380	3 380	3 380	3 380	3 380	3 380
Ano anterior										
Fornecedores	-	-	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493	19 493
Gastos com Pessoal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EOEP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRC	-	2 503	2 551	2 562	2 574	2 585	3 057	3 068	3 079	3 090
IRS	-	-	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230	3 230
IVA	-	0	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825	3 825
TSU	-	-	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475	3 475
FCT	-	-	100	100	100	100	100	100	100	100
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Financiamento	20 000	-	0	(0)	0	-	0	(0)	(0)	0
Inflow	20 000	-	0	(0)	0	-	0	(0)	(0)	0
Capital e Prestações Suplementares	20 000	-	0	(0)	0	-	0	(0)	(0)	0
Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outflow	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização de dívida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos e juros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Investimento	(12 300)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inflow	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subsídio não reembolsável	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outflow	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativos fixos	12 300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash no início do ano	0	7 700	49 854	59 747	69 679	79 648	89 656	99 242	108 866	118 526
Cash no final do ano	7 700	49 854	59 747	69 679	79 648	89 656	99 242	108 866	118 526	128 224
Necessidades de Tesouraria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Capital Próprio

9. Capital Próprio

<Nome do Projeto>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Capital Próprio										
Capital Social	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Prestações suplementares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	-	8 378	8 541	8 579	8 617	8 655	10 234	10 271	10 308	10 345
Resultados Transitados	-	-	7 959	16 073	24 223	32 409	40 632	50 354	60 111	69 904
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reservas legais	-	-	419	427	429	431	433	512	514	515
Outras Variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Capital Próprio	20 000	28 378	36 919	45 498	54 115	62 770	73 004	83 275	93 583	103 928
Variações Capital Próprio	20 000	8 378	8 541	8 579	8 617	8 655	10 234	10 271	10 308	10 345
Variações Capital Próprio (sem Prestações supl)	20 000	8 378	8 541	8 579	8 617	8 655	10 234	10 271	10 308	10 345

Viabilidade e Sensibilidade

4. Rácios Financeiros

<Nome do Projeto>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
A. Avaliação do projeto/investimento										
1. Pós Financiamento										
VAL (Valor atualizado Líquido)	Considera Valor Residual	7 939	Considera Propetuidade	18 430						
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)		3%		153%						
Payback (Período de Recuperação de Capital)		1,5		1,5	anos					
Valor Residual (VR)		(28 017)								
Valor da perpetuidade		3 927								
2. Pré Financiamento										
VAL (Valor atualizado Líquido)	Considera Valor Residual	5 740	Considera Propetuidade	21 285						
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)		3%		153%						
Payback (Período de Recuperação de Capital)		1,4		1,4	anos					
Valor Residual (VR)		(28 017)								
Valor da perpetuidade		5 746								
3. Investidor										
VAL (Valor atualizado Líquido)	Considera Valor Residual	5 740	Considera Propetuidade	21 285						
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)		3%		153%						
Payback (Período de Recuperação de Capital)		1,4		1,4	anos					
Valor Residual (VR)		(28 017)								
Valor da perpetuidade		5 746								
Ponto Crítico (Analisar o ano cruzado definido em "Pressupostos")										
Total custos Fixos e Variáveis		-	617 841	617 841	617 841	617 841	617 841	617 841	617 841	617 841
Total custos fixos		-	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089	110 089
Total custos variáveis		-	507 752	507 752	507 752	507 752	507 752	507 752	507 752	507 752
Vendas anuais		-	615 160	615 160	615 160	615 160	615 160	615 160	615 160	615 160
Ponto Crítico de Vendas (valor)		#DIV/0!	630 512	630 512	630 512	630 512	630 512	630 512	630 512	630 512
Margem de segurança (valor)		#DIV/0!	(15 352)	(15 352)	(15 352)	(15 352)	(15 352)	(15 352)	(15 352)	(15 352)
Rácios Financeiros										
Rentabilidade do Negócio										
Margem Operacional		#DIV/0!	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Margem Líquida		#DIV/0!					0%	0%	0%	0%
Rentabilidade do Ativo		0%					1%	1%	1%	1%
Atividade operacional										
Turnover do ativo		0%	1325%	1367%	1413%	1461%	1513%	1494%	1475%	1457%
Retorno										
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)		0%					1%	1%	1%	1%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)		0%					4%	4%	4%	4%
Liquidez										
Liquidez geral		#DIV/0!	135%	135%	134%	134%	134%	133%	133%	132%
Financeiros										
Autonomia Financeira		100%	40%	38%	36%	33%	31%	32%	33%	34%
Endividamento		0%	60%	62%	64%	67%	69%	68%	67%	66%
Solvabilidade		#DIV/0!	166%	161%	155%	150%	145%	147%	149%	151%