



Plano de Negócios para a Criação de um Operador Turístico

Vanessa Filipa Rodrigues Costa

Projeto de Mestrado

Mestrado em Gestão do Turismo

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.)

Porto, novembro de 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



Plano de Negócios para a Criação de um Operador Turístico

Vanessa Filipa Rodrigues Costa

Projeto de Mestrado apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Turismo, sob orientação do Professor Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira, e sob a coorientação da Professora Doutora Dália Filipa Veloso de Azevedo Liberato

Porto, novembro de 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

O turismo é um setor em desenvolvimento a nível mundial segundo apontam as estatísticas. Mas é também um setor muito complexo e, devido à sua complexidade e importância começou a existir a necessidade de se recorrer a intermediários para ajudar os turistas a planejar e organizar as suas viagens. Foi assim que surgiram os operadores turísticos.

Os operadores turísticos têm como função a elaboração de pacotes turísticos que incluem todos os bens e serviços necessários para viajar para um destino. Isto foi uma grande vantagem para os turistas porque lhes oferece a possibilidade de adquirirem nos pacotes turísticos tudo incluído para realizar as viagens a um preço mais barato.

O objetivo deste Projeto de Mestrado é a realização de um estudo da viabilidade de um operador turístico que comercializa os seus pacotes turísticos diretamente ao consumidor final e que tem como fator diferenciador a inclusão de um guia turístico nos pacotes de viagem. Este fator demonstra a presença da *Move to Travel* no mercado e o foco nos clientes.

Após a realização de um plano de negócios detalhado sobre a empresa, e o estudo financeiro, conclui-se que o projeto é viável a nível financeiro, uma vez que se obteve indicadores positivos, como o VAL – 202.957€ – e a TIR – 8514,06% –, que são fundamentais. Em conclusão, o projeto tem todas as características necessárias para ser atrativo para o seu público-alvo, levando a empresa ao sucesso.

Palavras chave: *Turismo, Operadores Turísticos, Pacotes Turísticos, Plano de Negócios, Público-Alvo.*

Abstract

According to the statistics, tourism is a sector in strong development worldwide. But it is also a very complex sector. Due to its complexity and importance there has been the need to use intermediaries that could help the tourists to plan and organize their travels. This is how tour operators appeared.

The main function of tour operators is to develop tour packages that include all goods and services needed to travel to a destination. This is also a great advantage for tourists because it offers them the possibility of purchasing an “all-inclusive” tour package at a lower price.

The aim of this Master’s Project is to study the feasibility of a tour operator that markets its tour packages directly to the final consumer with the inclusion of a tour guide in the travel packages, which is the differentiating factor. This factor demonstrates Move to Travel’s presence in the market and customer focus.

After completing a detailed business plan for the company and the financial study, the conclusion is that the project is financially feasible, given that positive indicators such as the “NPV” – 202.957€ – and the “IRR” – 8514,06% – were obtained, and they are fundamental. In conclusion, the project has all the features necessary to be attractive to the companies’ target audience, leading the company to success.

Key Words: *Tourism, Tour Operatour, Tour Packages, Business Plan, Target Audience.*

Agradecimentos

Este projeto representa a realização de um objetivo pessoal e de muito sacrifício. Contudo, sem algumas pessoas, isto não seria possível.

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais pelo apoio e compreensão ao longo destes anos.

Agradeço ao meu irmão, pois a ideia para este tema deve-se a ele, assim como outras ideias.

Ao Professor Doutor Adalmino Pereira pela ajuda, disponibilidade e confiança ao longo destes meses, obrigada.

Agradeço à Professora Doutora Dália Liberato pela ajuda e disponibilidade que demonstrou no desenvolvimento do trabalho.

Agradeço aos amigos que demonstraram apoio, incentivo e compreensão ao durante todo o meu percurso académico.

Lista de Abreviaturas

APA – Alojamento e Pequeno Almoço

DR – Demonstração de Resultados

EBIT – *Earning Before Interest and Taxes*

EBITDA - *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ET2027 – Estratégia Turismo 2027

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

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

KFS – *Key Factors For Success*

MP – Meia Pensão

OMT – Organização Mundial do Turismo

PA – Pequeno Almoço

PC – Pensão Completa

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica

PME – Pequenas e Médias Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

RevPar – *Revenue per Available Room*

RL – Resultado Líquido

ROE – *Return On Equity*

ROI – *Return on investment*

SA – Só Alojamento

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

UE – União Europeia

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

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

VAL – Valor Atual Líquido

WACC – *Weighted Average Cost of Capital*

Índice

Resumo	2
Abstract	3
Agradecimentos	4
Lista de Abreviaturas	5
Índice de Tabelas	8
Índice de Figuras	9
Índice de Gráficos	9
Introdução	1
Capítulo I – Fundamentação Teórica	6
1.1 O Turismo – Contextualização.....	7
1.1.1 O Setor do Turismo no Mundo e em Portugal	9
1.2 Os Operadores Turísticos.....	18
1.2.1 Agências de Viagens	21
1.3 Produtos Turísticos.....	23
1.4 Pacotes Turísticos	25
1.5 Distribuição Turística e Intermediários	26
1.6 Plano de Negócios.....	28
1.6.1 O Plano de Negócios como Ferramenta de Gestão	30
1.6.2 Estrutura do Plano de Negócios.....	30
Capítulo II – Plano de Negócios	32
2.1 Sumário Executivo	33
2.2 Apresentação e Caracterização da empresa	33
2.3 Missão, Visão, Objetivos e Valores	36
2.4 Público-Alvo	39
2.5 Processo de Produção dos Pacotes Turísticos.....	40
2.6 Análise da Concorrência	43
2.7 Análise Estratégica.....	49
2.7.1 Análise Externa: Análise PEST	51
2.7.2 Análise do Setor: As 5 Forças de Porter	52
2.7.3 Análise Interna e Externa: Análise SWOT	54
2.8 Estratégia de Marketing – Marketing-Mix.....	56
Capítulo III – Plano Financeiro	63
3.1 Plano Financeiro	64
3.1.1 Pressupostos Financeiros.....	64
3.1.2 Estimativa de Volume de Negócios.....	64

3.1.3 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE).....	66
3.1.4 Gastos Com Pessoal	67
3.1.5 Fundo de Maneio	68
3.1.6 Investimento	68
3.1.7 Financiamento	69
3.1.8 Demonstrações dos Resultados	70
3.1.9 Balanço.....	70
3.1.10 Indicadores Económicos e Financeiros.....	71
3.1.11 Avaliação da Viabilidade do Negócio	72
Capítulo IV – Conclusão	75
Webgrafia	83
Anexos.....	85
Apêndices	98

Índice de Tabelas

Tabela 1: Os desafios de Portugal para os próximos 10 anos	16
Tabela 2: Metas do Turismo Português (2017 - 2027)	16
Tabela 3: Ativos Estratégicos (2017 - 2027)	17
Tabela 4: Operadores Turísticos.....	20
Tabela 5: Operador turístico vs. Agência de Viagens.....	22
Tabela 6: Características dos Produtos Turísticos	24
Tabela 7: Estrutura do Plano de Negócios	31
Tabela 8: Critérios de Seleção Para Análise da Concorrência	43
Tabela 9: Nortravel – Operador Turístico.....	44
Tabela 10: Tui Viagens – Portugal	45
Tabela 11: Pinto Lopes Viagens	45
Tabela 12: Solférias – Operador Turístico	46
Tabela 13: Lusanova Tours.....	46
Tabela 14: Soltropico – Operador Turístico	47
Tabela 15: E-Destinos – Operador Turístico.....	47
Tabela 16: Jade Travel – Histórias e Viagens	48
Tabela 17: Viagens Tempo – Operador Turístico	48
Tabela 18: Análise PEST	52
Tabela 19: As 5 Forças de Porter	54
Tabela 20: Análise SWOT	55
Tabela 21: Previsão do Volume de Negócios – Mercado Nacional.....	65
Tabela 22: Previsão do Volume de Negócios – Exportações	65
Tabela 23: Fornecimentos e Serviços Externos (2018)	67
Tabela 24: Quadro Resumo de Encargos com Pessoal.....	68
Tabela 25: Investimento Inicial.....	69
Tabela 26: Demonstração dos Resultados Previsionais	70
Tabela 27: Avaliação Pré-Financiamento	73
Tabela 28: Perspetiva do Investidor	74
Tabela 29: Estimativa do Volume de Negócios	86
Tabela 30: Estimativa do Fornecimento e Serviços Externos	87
Tabela 31: Estimativa dos Gastos Com Pessoal	88
Tabela 32: Estimativa do Fundo de Maneio.....	90
Tabela 33: Estimativa do Investimento	91
Tabela 34: Previsão do Financiamento.....	92
Tabela 35: Ponto Crítico Previsional	93
Tabela 36: Estimativa das Demonstrações dos Resultados.....	93
Tabela 37: Plano de Financiamento.....	94
Tabela 38: Balanço Previsional.....	95
Tabela 39: Estimativa dos Indicadores Financeiros.....	96
Tabela 40: Previsão da Avaliação.....	97

Índice de Figuras

Figura 1: Canais de Comunicação	27
Figura 2: Fase de Planeamento	41
Figura 3: Fase de Negociação	42
Figura 4: Questões administrativas	42
Figura 5: Marketing e Vendas	43
Figura 6: Equipamentos Necessários	69

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolução das Chegadas e das Receitas Internacionais	10
Gráfico 2: Chegadas Internacionais por Regiões (%) - 2016	11
Gráfico 3: Saldo da Balança Turística dos países da União Europeia	12
Gráfico 4: Evolução das Receitas Turísticas Portuguesas (2005 – 2015).....	13
Gráfico 5: Evolução das Dormidas em Portugal (2005 – 2015).....	14
Gráfico 6: Crescimento das Receitas (2005 – 2015)	14
Gráfico 7: RevPar (2005 – 2015)	15

Introdução

Introdução

Neste projeto apresenta-se um plano de negócios para uma empresa que se enquadra num dos mais importantes setores de atividade económica – o setor do turismo. Este setor, contrariando o clima de adversidade e estagnação que se vive em Portugal desde o início da crise económica de 2008, tem tido um impacto muito positivo para o país e tem sido um dos principais impulsionadores da economia portuguesa.

O turismo é um setor de atividade que traz grandes vantagens para os países e populações: gera riqueza, contribui para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, impulsiona a recuperação e preservação do património histórico-cultural e do ambiente, potencia o desenvolvimento de regiões e contribui para o investimento e inovação, que por sua vez criam oportunidades de emprego (UNWTO, 2017; ET2027, 2017; INE, 2017).

De acordo com Smith (1988, pp. 183) o turismo é o “conjunto de todos os negócios que diretamente providenciam produtos ou serviços que possibilitam as atividades de negócios, lazer ou outras de indivíduos fora do seu ambiente habitual”.

Segundo Cunha (2006) o turismo tem um carácter multifacetado e é possível analisar este conceito através da oferta e/ou da procura. Relativamente à perspetiva da procura o turismo “inclui todas as deslocações de pessoas, quaisquer que sejam as suas motivações, que deem origem a consumos, durante a sua deslocação e permanência temporária fora do seu ambiente habitual, de valor superior ao rendimento que, eventualmente, auferam em locais visitados”; em relação à oferta o turismo abrange um “vasto conjunto de lugares, organizações, empresas, profissões e relações que se combinam para satisfazer as necessidades decorrentes das viagens temporárias” (Cunha, 2006, pp. 21-22).

De acordo com Marujo e Carvalho (2010) o turismo tem uma grande importância para o desenvolvimento local, sendo, portanto, visto como um pilar tanto ao nível económico como ao nível social e cultural:

“O turismo, graças à sua importância económica e sociocultural, é um importante pilar para a economia e desenvolvimento de muitas regiões, dado que arrasta consigo um conjunto de atividades bastante relevantes e, por isso, os governos regionais e locais

interessados em promover o desenvolvimento local e regional veem no turismo um forte aliado na procura desse desenvolvimento.” (Marujo & Carvalho, 2010, pp. 148).

Os negócios, e a criação de novos empreendimentos (investimento e inovação) são o motor de qualquer economia, mas um passo fundamental para a concretização e desenvolvimento do negócio com sucesso é o plano de negócios. Este é um instrumento utilizado para estruturar devidamente a ideia e defendê-la, com foco nos principais objetivos e nos principais recursos do negócio.

Sendo os negócios importantes para o bom funcionamento de qualquer economia, e sendo que o Turismo contribui positivamente para o investimento nacional, é de relevância afirmar que, os operadores turísticos são uma das empresas que ajudaram a impulsionar o turismo. Mesmo quando se detetou a necessidade de existir intermediários facilitadores que planeassem viagens e criassem pacotes turísticos, fazendo com que os turistas poupassem tempo e dinheiro.

Este projeto visa demonstrar, através de um Plano de Negócios a viabilidade do investimento na criação de um Operador Turístico diferenciador na medida em que oferece aos clientes serviço de guia turístico e que pretende vender os seus pacotes turísticos diretamente ao cliente. A venda dos pacotes será sobretudo feita através do *website* da empresa, cujo nome será *Move to Travel*, por isso só se pretende abrir a empresa ao público no segundo ano de atividade.

O principal objetivo deste projeto é a elaboração de um plano de negócios detalhado e, posteriormente, a determinação da viabilidade financeira do negócio. A empresa criada tem o nome de *Move to Travel*, fazendo alusão direta ao ato de viajar.

Outro ponto importante deste trabalho é também a elaboração e apresentação dos três primeiros pacotes de férias, bem como dos programas e serviços dos mesmos, do operador turístico a disponíveis para o público na abertura da empresa.

Todavia, este projeto começa a ser desenvolvido através da apresentação dos conceitos mais importantes que estão relacionados com o tema deste projeto. Assim, este projeto terá a seguinte estrutura descrita.

Inicia-se este projeto com a revisão de literatura no primeiro capítulo, isto é, uma análise da literatura existente sobre os temas que se consideram ser mais relevantes para este projeto. Os referidos temas considerados mais importantes na revisão de literatura passam, naturalmente, pela apresentação do conceito de turismo e algumas definições relacionadas.

O primeiro ponto – O turismo - terá um subcapítulo para fazer uma análise ao setor do turismo – com dados globais e dados relativos a Portugal. O ponto seguinte apresenta-se o conceito de operadores turísticos e as diferenças que existem entre estes e as agências de viagens. Segue-se a apresentação dos conceitos de produtos turísticos e de pacotes turísticos e as respetivas definições, apresentadas de acordo com a investigação de vários autores.

Outro dos conceitos mencionados será o conceito de distribuição turística e intermediários, devido à importância das redes de distribuição e do uso, ou não, de intermediários para os operadores turísticos. Por fim será analisado o que foi dito sobre o conceito de plano de negócio, sobre a sua importância enquanto ferramenta de gestão e estruturas do plano de negócios segundo os autores.

O segundo capítulo tem como foco a realização do plano de negócio para a empresa deste projeto. Neste capítulo pretende-se fazer a caracterização da empresa, dar a conhecer a sua missão, visão, objetivos e valores. A definição do público-alvo e a delimitação do processo de produção dos pacotes turísticos são pontos importantes para este capítulo. Será feita uma análise da concorrência de modo a que se perceba quais são os principais concorrentes e os seus principais mercados, a análise estratégica, onde se faz a análise externa (análise *PEST*), a análise do setor (análise das cinco Forças de Porter) e a análise interna (análise *SWOT*). A combinação destas análises ajuda a perceber o ambiente em que a empresa está inserida e quais são os principais fatores que influenciam o seu sucesso, ou insucesso, permitindo, a partir daqui delinear estratégias para superar as ameaças e evidenciar os pontos fortes. O último ponto do plano de negócios da empresa é a estratégia de *Marketing*, ou seja, o *marketing-mix*, onde se apresentam a política de preços, a política de produtos, a política de comunicação e a política de distribuição.

Surge, por fim, o terceiro capítulo, onde se irá fazer a análise da viabilidade financeira do projeto. Neste capítulo serão apresentados os

pressupostos, a previsão do volume de negócios, a previsão dos fornecimentos e serviços externos, a previsão dos gastos com pessoal, o fundo de maneiio, a estimativa do investimento inicial, o plano de financiamento, as demonstrações dos resultados, o balanço, os indicadores económicos e financeiros e, por último, a avaliação da viabilidade do negócio.

Para a elaboração deste projeto foi necessário aplicar uma metodologia que terá a seguinte estrutura: Em primeiro lugar foi definido o tema do projeto. Seguiu-se uma pesquisa bibliográfica para a revisão de literatura e fundamentação teórica. Após a revisão de literatura o passo seguinte envolveu a elaboração do plano de negócios detalhado com a descrição da empresa e todos os pormenores essenciais para o início do projeto. No âmbito do plano financeiro, procedeu-se ao tratamento dos valores para o início do negócio de modo a ser possível verificar a viabilidade financeira do projeto.

Capitulo I – Fundamentação Teórica

1.1 O Turismo – Contextualização

Não se sabe exatamente em que época o Homem começou a realizar viagens. Pensa-se que deverá ter sido na altura em que ainda era um nómada (Vasconcelos, 2005). O que se sabe é que, atualmente, o turismo é uma atividade e um fenómeno social complexo, e explicar esta área de atividade revela alguma complexidade, uma vez que é uma atividade que afeta a vida de milhões de pessoas em todo o mundo. Existe, no entanto, um aspeto comum entre várias definições, que é a deslocação temporária do local de residência para um destino escolhido e o retorno ao local de origem em menos de um ano (Vasconcelos, 2005).

Existem diversas definições para o conceito de turismo, dependendo da perspetiva, sendo, portanto, praticamente impossível encontrar apenas uma definição, devido ao facto de não haver consenso quanto ao que este termo realmente significa. E existem mesmo certos autores que se dedicam a estudar esta área, como Cunha (1997) e Burkart e Medlick (1992) que abordam as dificuldades da definição do conceito de turismo e afirmam que é realmente difícil chegar a uma definição precisa e abrangente para este conceito. Assim, pode-se considerar que se encontram tantas definições para este conceito como investigadores que estudam a área. Este conceito surge devido à mobilidade de pessoas, que é cada vez maior, sobretudo porque as pessoas viajam por vários motivos, entre os quais, aventura, lazer, motivos profissionais, familiares, ou até mesmo por motivos de saúde.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001, pp. 38) o turismo “compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outros”.

Hunziker e Krapf (1942) definiram o turismo como o “conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária” (Cunha, 1997, pp. 8). Sintetizando, na opinião destes autores, o turismo tem como base as relações e os fenómenos e

exige que o turista se desloque para fora do seu local de residência num intervalo de tempo.

Baptista (1997) aborda o conceito de turismo como sendo:

“A atuação de um indivíduo em viagem cuja decisão foi tomada com base em percepções, interpretações, motivações, restrições e incentivos e representa manifestações, atitudes e atividades, tudo relacionado com fatores psicológicos, educacionais, culturais, étnicos, económicos, sociais e políticos, viagem essa que envolve uma multiplicidade de agentes institucionais e empresariais desde que o viajante parte até que volta, situação que, por isso, também se estende ao próprio turismo como setor de atividade que, sendo fundamentalmente económica, tem igualmente significados, implicações, relações e incidências sociais, culturais e ambientais” (*cit. por* Madeira, 2010, pp. 9).

É possível concluir através desta definição que o turista é um ser social e que o turismo, para além de resultados económicos, gera também outro tipo de impactos, como ao nível ambiental (contribui para a conservação e proteção do património natural e artificial, mas também pode causar o congestionamento das zonas de entretenimento e lazer, bem como poluição sonora e ambiental) e cultural (interação entre culturas diferentes e partilhas diferentes, mas, por outro lado pode sempre existir um choque cultural e preconceitos).

De acordo com Firmino (2007, pp. 69) o turismo “traduz-se num movimento de pessoas, com reflexos nos costumes, nos valores, nos estilos de vida e na prosperidade económica de muitas indústrias”. Através da definição é possível concluir que o turismo é um estilo de vida que é partilhado com um número cada vez maior de pessoas de todo o mundo.

Cooper *et al.* (2001, pp. 40-41), por sua vez, destacam que o turismo pode:

“Ser pensado como sendo uma ampla gama de indivíduos, empresas, organizações e lugares, que se combinam de alguma forma para proporcionar uma experiência de viagem. O turismo é uma atividade multidimensional e multifacetada, que tem contacto com muitas vidas e atividades económicas diferentes”.

Percebe-se que estes autores veem o turismo como uma atividade que envolve mais do que um indivíduo, como uma atividade que envolve todo um conjunto de pessoas e ainda empresas e destinos, afetando todas as partes envolvidas, ou seja, os turistas e as empresas deste setor.

O turismo deixou de ser visto como apenas um sinónimo de lazer e assumiu um papel de agente social nas sociedades em que se desenvolve (Marujo, 2008), e as empresas turísticas têm como sua responsabilidade satisfazer as necessidades e os desejos dos turistas, ou seja, devem estar atentas às tendências da procura turística.

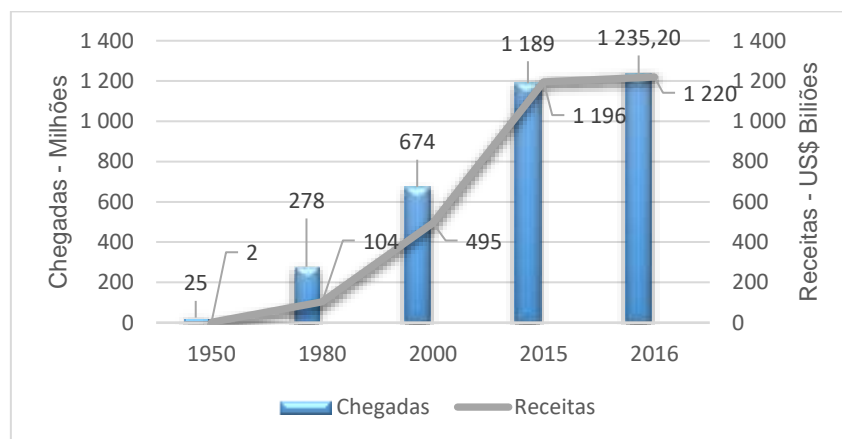
1.1.1 O Setor do Turismo no Mundo e em Portugal

O setor do turismo tem uma grande importância tanto a nível político, como económico, ambiental, social e cultural. No contexto económico, este setor é uma das atividades mais importantes com um papel fundamental para o investimento, rendimento e para criação de emprego e que contribui ainda para o desenvolvimento de outras áreas de atividades económicas (UNWTO, 2017).

No panorama mundial, o setor do turismo é um setor de atividade muito promissor, cujo crescimento tem sido sólido e constante ao longo das últimas décadas, apesar das crises económicas globais. Segundo a UNWTO (2017) as chegadas internacionais de turistas aumentaram de 25 milhões em 1950 para 1 235,2 milhões em 2016. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2017) este valor das chegadas internacionais de turistas atingido em 2016 representa um crescimento mundial de 3,9% em comparação com 2015.

O crescimento das chegadas internacionais de turistas gerou o aumento global das receitas do turismo, de US\$ 2 biliões em 1950 para US\$ 1.220 biliões 2016. O valor das receitas obtidas em 2016, comparativamente ao ano de 2015 aumentou cerca de 2,6% (UNWTO, 2017). O crescimento do turismo ao nível mundial que se verifica entre estas décadas reforça a importância e o peso deste setor. No gráfico 1 é possível ver a evolução das chegadas e das receitas internacionais entre 1950 e 2016:

Gráfico 1: Evolução das Chegadas e das Receitas Internacionais



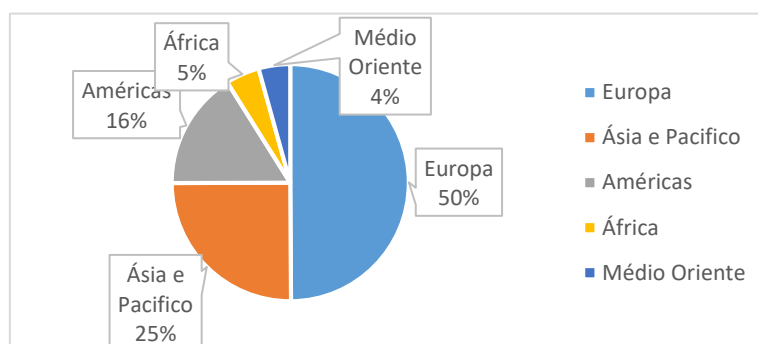
Fonte: UNWTO (2017), INE (2017)

Este gráfico faz o cruzamento entre a evolução das chegadas internacionais e as receitas obtidas através do turismo nos destinos desde 1950 até à atualidade, onde se pode verificar o constante crescimento do setor do turismo.

Em 2016, na Europa concentraram-se praticamente metade das chegadas internacionais dos turistas, 49,8% (INE, 2017). Esta percentagem traduz-se em 615,2 milhões de turistas. Um aumento de 2,1% de 2015 para 2016. No que diz respeito ao resto do mundo, em 2016, as Américas receberam um total de 199,9 milhões de turistas; na Ásia e ilhas do Pacífico as chegadas rondaram os 308,7 milhões; o continente africano recebeu 57,8 milhões de turistas, e o Médio Oriente, que sofreu uma queda face a 2015, recebeu 53,6 milhões de turistas (INE, 2017).

O gráfico número 2, a seguir apresentado, traduz a percentagem das chegadas internacionais por regiões, tendo por base o total de chegadas globais correspondentes ao ano 2016, que, como já referido, foi de 1.235,2 Milhões (INE, 2017).

Gráfico 2: Chegadas Internacionais por Regiões (%) - 2016



Fonte: INE (2017), Adaptado

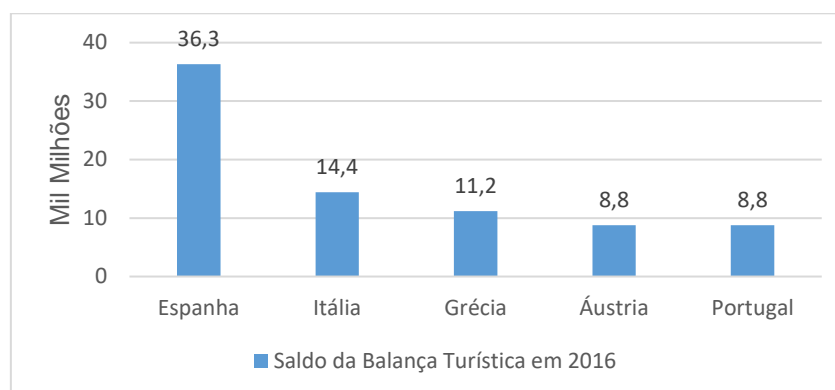
Segundo os dados fornecidos pela UNWTO (2017), a atividade económica resultante do turismo, mostrou-se muito importante para o comércio de serviços, ao nível do transporte de passageiros e das exportações, a nível mundial. Em 2016, as receitas obtidas foram de US\$ 216 biliões em transporte de passageiros, elevando o valor total das exportações do turismo para US\$ 1.4 triliões. “O turismo internacional representa 7% das exportações mundiais em bens e serviços, após aumentar 1% aos 6% de 2015. Este setor desenvolveu-se mais rápido do que o comércio mundial nos últimos cinco anos” (UNWTO, 2017, pp. 2).

Segundo o relatório sobre o turismo a longo prazo da UNWTO, a expectativa para o turismo mundial entre 2010 e 2030 é que as chegadas de turistas aos destinos aumentem cerca de 3,3% por ano e que se atinja um total de 1.8 biliões de chegadas internacionais em 2030 (UNWTO, 2017).

No contexto português, e tendo por base os dados disponibilizados pelo INE (2017), verificou-se um aumento no Produto Interno Bruto (PIB) de 1,4%, que corresponde a 185 biliões de euros. A taxa de desemprego desceu para os 11,1%, e a tendência é que continue a baixar.

Já no que diz respeito à balança turística portuguesa, de acordo com o Banco de Portugal, o nosso país obteve um crescimento de 12,7% no saldo da balança turística em 2016, com 8,8 milhões €. Esta percentagem permitiu ao país consolidar o 5º lugar entre os países da União Europeia (UE) que têm o maior saldo da balança turística (INE, 2017).

Gráfico 3: Saldo da Balança Turística dos países da União Europeia



Fonte: INE (2017)

Este gráfico mostra os países com maior saldo da balança turística da União Europeia. À semelhança de 2015, Portugal manteve-se em 5º lugar. Contudo, em 2016 o que contribuiu para o aumento do saldo foi a aceleração do crescimento das receitas para 10,7%, que se traduz em 12,7 mil milhões, e uma subida das despesas de apenas 6,6%, equivalente a 3,85 mil milhões de euros (INE, 2017).

A Estratégia do Turismo 2027 (ET2027, 2017) destaca outros números para Portugal, entre os quais a diminuição do índice da sazonalidade de 37% para 35%, isto é, a afluência de turismo sentiu-se mais até na chamada época baixa, assim como o crescimento de 5% do mercado interno português.

Outro resultado de grande relevância a assinalar foi o aumento do emprego no turismo em 2016, de cerca de 14,2%, e 1500 novas empresas ligadas à animação turística que contribuíram para a empregabilidade no setor (ET2027, 2017).

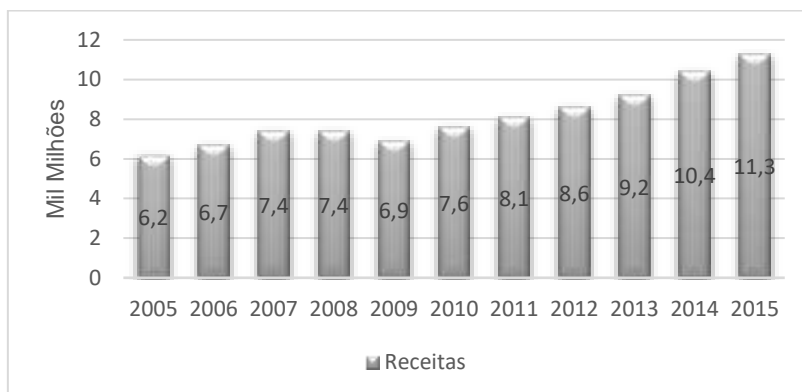
Ainda segundo os dados fornecidos pela ET2027, registaram-se em 2016, 53,5 milhões de dormidas, mais 4,6 milhões face a 2015, e um total de 19,1 milhões de hóspedes em 2016, 1,7 milhões a mais do que em 2015. As receitas obtidas em Portugal através do turismo foram de 12,7 mil milhões em 2016, mais 1,2 mil milhões por comparação ao ano anterior. Foi ainda possível concluir que o crescimento dos proveitos hoteleiros e das receitas se deu a um ritmo mais acelerado, como ainda se verificou o aumento do peso do turismo para as exportações de bens e serviços em Portugal, com um total de 16,7% em 2016 (ET2027, 2017).

Sobre a Estratégia para o Turismo 2027 esta é “o referencial estratégico para o turismo em Portugal para a próxima década” que “consubstancia uma visão a longo prazo, combinada com uma ação no curto prazo” (ET2027, 2017, pp. 9).

A ET2027 definiu a sua visão como “afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo” (ET2027, 2017, pp. 6), assumindo a importância de preparar o futuro do turismo em Portugal, ou seja, delinear estratégias a longo prazo para dinamizar a atividade turística e antecipar soluções para eventuais problemas que ocorram na próxima década (ET2027, 2017).

Para além de propor novas medidas para o turismo português, a ET2027 analisou ainda a evolução do desempenho do turismo em Portugal entre a década de 2005 e 2015, através da evolução das receitas turísticas entre 2005 e 2015.

Gráfico 4: Evolução das Receitas Turísticas Portuguesas (2005 – 2015)

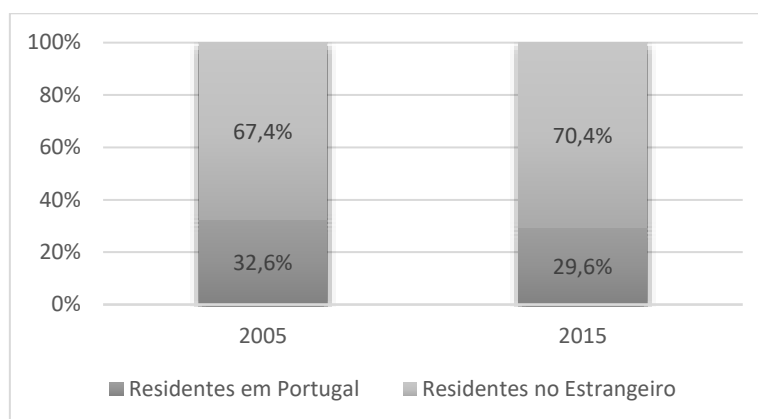


Fonte: ET2027 (2017)

No gráfico 4 é possível ver a evolução das receitas turísticas portuguesas e é importante realçar ainda que, nesta década, as receitas cresceram a uma taxa média anual de 6,3% (ET2027, 2017).

O crescimento das dormidas deu-se a uma taxa média anual de 3,2% entre 2005 e 2015 (ET2027, 2017).

Gráfico 5: Evolução das Dormidas em Portugal (2005 – 2015)

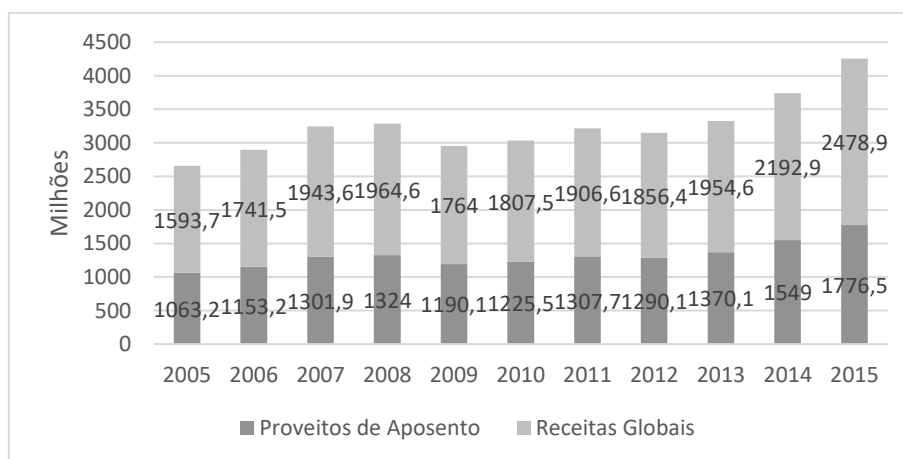


Fonte: ET2027 (2017)

Como se pode ver no gráfico 5, segundo os dados da ET2027, as dormidas em Portugal por residentes em Portugal são menores em 2015 e, embora as dormidas em Portugal de residentes no estrangeiro sejam superiores em 2015 face a 2005, registaram-se algumas oscilações ao longo desta década.

As receitas também registaram um crescimento entre 2005 e 2015, assim como o RevPar¹. A ET2027 apresenta os proveitos de aposento e os proveitos globais.

Gráfico 6: Crescimento das Receitas (2005 – 2015)



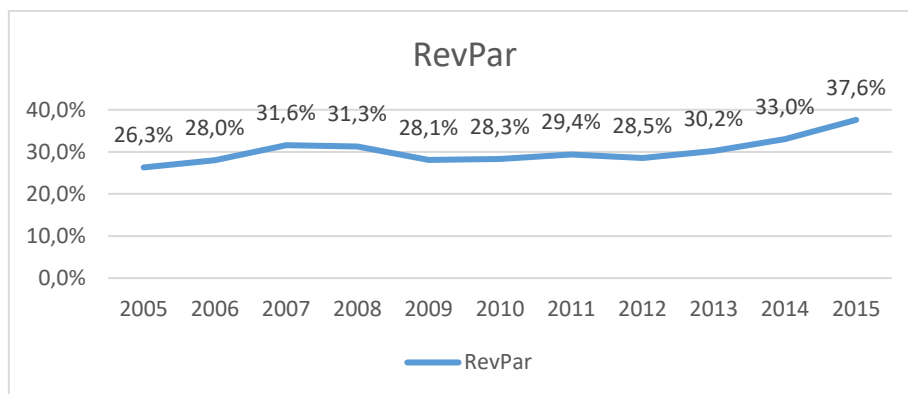
Fonte: ET2027 (2017)

É notória a evolução entre 2005 e 2015, sobretudo nas receitas globais, apesar das oscilações observadas. A queda mais significativa dos proveitos de aposento foi em 2009, após a crise económica que se instalou em 2008.

¹ RevPAR (*Revenue Per Available Room*) – Trata-se do rendimento obtido por quarto disponível, medido através da relação entre os proveitos de aposento e o número de quartos disponíveis, num período de referência.

Contudo, a partir de 2013 as receitas de aposento têm vindo a aumentar consideravelmente. A mesma situação acontece nas receitas globais, em que a queda mais acentuada nas receitas globais ocorre em 2009 e só a partir de 2013 as receitas globais estabilizam e começam a aumentar.

Gráfico 7: RevPar (2005 – 2015)



Fonte: ET2027 (2017)

Tendo por base os dados da ET2027, esta foi a evolução do RevPar entre 2005 e 2013. Regista-se um crescimento até 2007, contudo deu-se uma descida logo em 2008. Houve uma subida ligeira em 2010 e 2011, mas só a partir de 2013 é que começou a subir com força e estabilidade, atingindo 37,6% em 2015 (ET2027, 2017). O mesmo documento assinala as mudanças, os desafios e as perspetivas para o futuro do turismo português, uma vez que o objetivo é tornar Portugal um destino ainda mais competitivo em permanente crescimento, tendo sempre em conta o ambiente externo (ET2027, 2017), pelo estabelecimento de dez desafios para a sua estratégia de dez anos para “liderar o turismo do futuro” (ET2027, 2017, pp. 40). Assim, apresenta-se na tabela 1 os desafios de Portugal para a próxima década, de acordo com a ET2027 (2017).

Tabela 1: Os desafios de Portugal para os próximos 10 anos

Desafios para 10 anos	
As pessoas	Promover o emprego, aumentar os rendimentos do emprego no turismo, investir na formação.
A Coesão	Estender a atividade turística a todo o território português – homogeneidade da procura turística.
A Sustentabilidade	Promover a preservação e a valorização do património cultural e natural do país.
Acessibilidade e Inclusão	Promover as acessibilidades ao destino Portugal, promover a mobilidade no território; Promover a inclusão de todos.
A Procura	Atingir um ritmo de crescimento mais acelerado das receitas e dormidas, e acabar com a sazonalidade.
Inovação e Empreendedorismo	Estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento tecnológico para ligar ainda mais o país ao mundo.
Investimento	Dinamizar o financiamento, promover o investimento e a criação de novas empresas.

Fonte: ET2027 (2017)

Em termos de metas estabelecidas para a próxima década, a ET2027 delineou metas económicas, sociais e ambientais, sintetizadas na tabela 2.

Tabela 2: Metas do Turismo Português (2017 - 2027)

Metas 2017 - 2027	
Económica	<ul style="list-style-type: none"> • 80 Milhões de dormidas; • 26 Mil milhões €;
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o índice de sazonalidade para 33,5%; • Aumentar o número de habilitações ao nível do secundário e pós secundário para mais de 60%; • Conseguir que mais de 90% dos residentes em Portugal considerem que o impacto do turismo é positivo;
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir que mais de 90% das empresas adotem medidas de utilização eficiente de energia, que promovam a utilização responsável e eficiente da água nas operações e que desenvolvam ações de gestão eficiente dos resíduos.

Fonte: ET2027 (2017)

Para atingir as metas propostas (tabela 3), o documento sugere que se adote “uma estratégia focada em ativos que visam a sustentabilidade e a competitividade do destino Portugal” (ET2027, 2017, pp. 46): diferenciadores, qualificadores e emergentes e ainda o “ativo único transversal” que são as pessoas. (ET2027, 2017, pp. 46).

Tabela 3: Ativos Estratégicos (2017 - 2027)

Ativos Estratégicos	
Ativos Diferenciadores	<ul style="list-style-type: none"> • Clima e Luz (Ameno e agradável); • História e Cultura (Património cultural e religioso, Património Mundial da Unesco, tradições, Arquitetura rica...); • Mar (país costeiro, tem potencial para atividades náuticas, biodiversidade marinha vasta; condições naturais e infraestruturais para cruzeiros); • Água (Rios, termas, lagos, praias fluviais – grande potencial turístico); • Natureza (Paisagens únicas, fauna e flora ímpares);
Ativos Qualificadores	<ul style="list-style-type: none"> • Gastronomia e Vinhos (Portugal tem grandes <i>chefs</i>, dos melhores peixes e dos vinhos do mundo); • Eventos artístico-culturais, desportivos e de negócios (A diversidade de eventos por todo o país permite chegar a diversos públicos);
Ativos Emergentes	<ul style="list-style-type: none"> • Bem-Estar (Conseguido através da realização de tratamentos de saúde e bem-estar em termas e centros especializados, por exemplo); • Viver em Portugal (É um país atrativo para viver devido à qualidade de vida, ao clima, gastronomia. E o aumento da procura contribui para um meio multicultural).
<p style="text-align: center;">Pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> • O “saber receber” faz parte da identidade e da cultura portuguesa devido ao interesse genuíno que os portugueses sentem em conhecer e interagir com novas pessoas, novas culturas. Assim, as Pessoas são vistas como um <u>Ativo Único e Transversal</u> para o Turismo. 	

Fonte: ET2027 (2017)

Foram definidas algumas linhas de atuação para ser possível o turismo português atingir as metas desejadas, entre as quais a necessidade de valorizar e conservar o território e o património, assim como a preservação da autenticidade de Portugal. Em termos económicos deve-se assegurar a competitividade das empresas turísticas, procurar reduzir os custos jurídico-fiscais e diminuir a burocracia. É importante inovar, empreender e fazer de Portugal um Pólo de referência na produção de bens e serviços turísticos (ET2027, 2017).

O conhecimento é outro aspeto necessário para atingir as metas desejadas, pelo que se deverá reforçar o investimento na formação de recursos humanos, valorizar as profissões no setor do turismo e ainda afirmar Portugal como um *smart destination*. A conectividade e as redes também são necessárias: é importante estabelecer novas rotas aéreas e reforçar as que já existem, devendo os sistemas de transporte acompanhar as evoluções tecnológicas (ET2027, 2017). É determinante projetar Portugal e mostrar a sua atratividade enquanto destino turístico não só para visitar, mas também para viver, estudar e investir, consolidando-se como um destino de interesse para congressos, eventos culturais e desportivos (ET2027, 2017).

1.2 Os Operadores Turísticos

Sendo o objetivo principal deste projeto analisar a viabilidade financeira para criar um operador turístico torna-se essencial definir e compreender o que é e como funcionam os operadores turísticos.

Com a evolução do turismo ao longo dos tempos tornou-se cada vez mais complexo planear e organizar as viagens. A partir daí surgiu a necessidade e as condições para a existência de intermediários que ajudassem os turistas a encontrar aquilo que procuravam. As empresas que começaram a surgir eram os operadores turísticos e as agências de viagens que tinham como função a reserva de todos os serviços que tornassem as viagens possíveis.

De acordo com Martinez (2002) os operadores turísticos surgiram devido às companhias aéreas *charter* que são um fenómeno do final da segunda guerra mundial. O que se verificou nesta altura foi que as companhias *charter* recorriam aos operadores turísticos para reduzirem os custos, fazendo, assim, concorrência às companhias aéreas regulares, tornando-se competitivas no mercado. A fusão entre as companhias aéreas *charter* e cadeias de hotéis e outros tipos de estabelecimentos turísticos originou que os operadores turísticos comesçassem a organizar viagens de grupos e a controlar os serviços de viagens.

Portanto, os operadores turísticos são empresas que tratam da elaboração de pacotes turísticos – viagens de grupo organizadas para diversos destinos –, com inúmeros serviços e bens incluídos, que programam todos os

pormenores desde a viagem, o alojamento, os restaurantes, os monumentos a visitar, até aos meios de transporte durante a própria estadia. De acordo com Abranja *et al.* (2012) um operador turístico pode ter o papel de retalhista, porque pode ter a sua própria rede de distribuição e vender diretamente ao consumidor final, como de grossista, pois também pode vender para outro intermediário.

Ao contrário das agências de viagens, que são outros intermediários entre a oferta e a procura, que têm como principal objetivo responder às necessidades dos clientes e orientá-los na escolha do destino, dos transportes, reservas de alojamento e até a tratar da documentação necessária, sobretudo àqueles turistas que têm menos experiência em organização de viagens, sejam elas por motivos de lazer, férias ou por outros motivos, os operadores turísticos são responsáveis por criar pacotes de férias do início, antevendo a procura, e incluindo nos mesmos todos os bens e serviços necessários para tornar as férias dos turistas o mais confortáveis possível sem que eles tenham preocupações. Nas agências de viagens o turista diz o que pretende e o agente procura oferecer-lhe o que ele procura mediante os pacotes turísticos adquiridos aos operadores turísticos (grossistas).

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001), os operadores turísticos são os intermediários dentro da atividade turística no que diz respeito aos produtos, aos serviços turísticos e aos consumidores, isto é, são os operadores turísticos que participam na organização dos pacotes turísticos e na consequente mobilização dos turistas.

Os operadores turísticos elaboram de raiz os pacotes turísticos: estabelecem contacto com hotéis, restaurantes, transportadoras e com as empresas de animação turística para conseguirem construir um programa que possa atender às necessidades e motivações dos turistas e, assim, estarem aptos para venda.

De acordo com o Diário da República Portuguesa, a definição jurídica de operador turístico (*cit. por* Nascimento, 2013, pp. 253) está no decreto-lei 61/2011, de 6 de maio que declara o seguinte: “Artigo 2º “1 – As agências de viagens e Turismo podem ser agências vendedoras e ou agências organizadoras de viagens. 2 – São agências vendedoras as empresas que vendem ou propõem para venda viagens organizadas tal como definidas no n.º 2 do artigo 15º, elaboradas por agências organizadoras. 3 – São agências organizadoras,

também designadas por operadores turísticos, as empresas que elaboram viagens organizadas tal como definidas no n.º 2 do artigo 15º e as vendem diretamente ou através de uma agência de viagens”.

De acordo com Nascimento (2013, pp. 253) “Numa perspetiva económica, os operadores compram elementos individuais e depois constroem os seus próprios pacotes de turismo que são vendidos às agências mediante a cobrança de uma comissão”. Os operadores turísticos antecipam a procura e compram/reservam em grande número os serviços de alojamento, transporte, *tours*, entre outros serviços turísticos para que possam organizar e preparar os seus pacotes turísticos, normalmente destinados para viagens de grupo.

A tabela 4 evidencia de forma sucinta as vantagens e desvantagens dos operadores turísticos:

Tabela 4: Operadores Turísticos

Operadores Turísticos	
<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Os pacotes turísticos incluem vários serviços a preços mais acessíveis do que se fossem adquiridos em separado; • Os pacotes turísticos oferecem maior segurança e garantia aos clientes por serem organizados por uma entidade; • É vantajoso para as unidades de alojamento, de transporte e outras empresas turísticas fazerem parte de pacotes turísticos uma vez que beneficiam do marketing e do esforço de vendas dos operadores turísticos; • Os destinos também beneficiam das ações de marketing dos operadores turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viagens em grupo: pode ser uma desvantagem uma vez que nem todos gostam ou querem viajar em grupo (com desconhecidos); • Datas de ida e volta e a duração da viagem são fixas: pode ser um inconveniente; • A fase de negociação com as empresas de transporte, alojamento e outros serviços é complicada e por vezes exige a deslocação do agente para descobrir se existe boa relação entre qualidade/preço; • Não contribui maioritariamente para gerar receitas no destino, a maior parte das receitas dos operadores turísticos ficam nos países de origem.

Fonte: OMT (2001), Martinez (2002), Abranja *et al* (2012), Nascimento (2013)

Em suma, embora não haja total consenso entre os investigadores, pode-se concluir que os operadores turísticos podem ser entidades que funcionam como intermediários nos canais de distribuição turística, contudo, eles são vistos como fabricantes de pacotes turísticos, uma vez que reúnem uma série de serviços fornecidos por outras empresas num novo produto. Os operadores

turísticos são ainda empresas muito vantajosas para os fornecedores de serviços turísticos (unidades hoteleiras, restaurantes, por exemplo) devido à promoção e ao *marketing* realizado pelos próprios operadores turísticos, e também para os consumidores, pois é possível adquirir vários serviços num só pacote turístico por um só preço.

1.2.1 Agências de Viagens

Embora o foco deste projeto sejam os operadores turísticos é inevitável notar que existe alguma confusão entre este tipo de empresa e as agências de viagens, sendo, por isso, importante definir este conceito de modo a entender em que é que consistem realmente as agências de viagens.

Importa referir que a agência de viagens *Thomas Cook & Son* foi uma das primeiras agências de viagens a surgir. Fundada em 1841, teve um grande impacto no turismo uma vez que entrou no mercado com o objetivo de influenciar o preço das viagens de modo a que estes comesçassem a decair, fazendo com que o turismo deixasse de ser exclusivo para a classe alta.

Dias (2008) considera que foi após a Revolução Industrial, no século XVIII, em Inglaterra, que começaram a observar-se grandes transformações no setor do turismo, uma vez que, a partir deste evento histórico ocorreram grandes alterações a nível laboral – como o limite de horas de trabalho e direito a férias. Assim, as pessoas começaram a desejar sair da rotina e começar a conhecer outras regiões. Por isso surgiram as agências de viagens, com o intuito de vir facilitar a organização das viagens, uma vez que esta tarefa foi ficando cada vez mais complexa à medida o setor do turismo se desenvolvia.

De acordo com Tavares e Braga (2008) pode-se considerar que as agências de viagens surgiram com o objetivo de dar resposta às necessidades dos turistas, quer para organizar as viagens, reservas (de transporte e alojamento), quer para dar informações ou para ajudar com a documentação necessária para viajar.

Cunha (1997, pp. 184) também apresentou uma definição para este conceito e afirma que as agências de viagens são os “retalhistas que atuam em nome dos fornecedores de serviços e assumem a função de intermediários entre os turistas e todos os fornecedores, recebendo em contrapartida uma comissão”. Porém para a OMT (*cit. por* Pizarro, 2005) o papel das agências não é apenas

de intermediário, uma vez que estas também desempenham funções de atendimento ao cliente e prestam serviços a organizações e fazem outro tipo de atividades relacionadas com o setor das viagens e do turismo.

Mostra-se pertinente a elaboração de um quadro que permita a rápida e sucinta distinção entre operador turístico e agência de viagem (tabela 5).

Tabela 5: Operador turístico vs. Agência de Viagens

Operador Turístico vs. Agência de Viagens	
Operador Turístico	Agência de Viagens
<ul style="list-style-type: none"> • Fazem estudos de mercado, procuram novas tendências e destinos emergentes antevendo a procura; • Elaboram pacotes de férias a um preço mais baixo, com vários serviços e bens incluídos; • Responsáveis por programar todos os pormenores das viagens dos pacotes (transporte, alojamento, atividades de lazer, alimentação e seguro); • Podem ter os papéis: <ul style="list-style-type: none"> ○ Retalhista: têm a própria rede de distribuição e vender diretamente ao consumidor; ○ Grossista: vendem apenas através de intermediários; ○ Grossistas e retalhistas: recorrem a intermediários mas também têm uma rede de distribuição própria. 	<ul style="list-style-type: none"> • São os intermediários entre a oferta e a procura, isto é, entre os fornecedores e os consumidores em troca de uma comissão; • Compram pacotes turísticos a operadores turísticos (grossistas); • Orientam o cliente na escolha das suas férias e em questões burocráticas.

Fonte: Cunha (1997), OMT (2001), Martinez (2002), Pizarro (2005), Dias (2008), Tavares e Braga (2008), Abranja *et al* (2012),

Conclui-se que as agências de viagens são entidades que atuam no setor do turismo com o objetivo de facilitar a organização e o planeamento das viagens devido ao seu fácil acesso aos fornecedores e, por isso, apresentam um grande leque de opções. A sua existência é conveniente, uma vez que facilita informações e conselhos, transmitem segurança, têm uma grande experiência no setor do turismo e preços competitivos.

1.3 Produtos Turísticos

É importante perceber o que é que se entende por produtos turísticos uma vez que os intervenientes do setor do turismo procuram tirar o máximo partido deles para obter lucro. Todavia, esta definição implica a existência de um bem intangível com características muito próprias.

Na perspetiva do Marketing, Kotler (1997) afirma que um produto pode ser qualquer coisa que se pode comercializar com o objetivo de satisfazer uma necessidade.

Uma definição mais generalizada é apresentada por Balanzá e Nadal (2003) que descrevem o produto turístico como sendo qualquer tipo de bem, serviço e/ou ideia que seja capaz de satisfazer o consumidor. A apresentação desta definição mais generalizada deve-se ao facto de não ser fácil ser concreto no que diz respeito ao conceito de produto turístico, uma vez que todos têm características intrínsecas diferentes uns dos outros. Estes autores defendem ainda que os produtos turísticos são “a combinação de bens e serviços, de recursos e infraestruturas, ordenados de forma a oferecerem vantagens ao cliente, para conseguir satisfazer as suas motivações e expectativas, e que estejam disponíveis para serem consumidos pelos turistas” (Balanzá & Nadal, 2003, p. 68).

A definição dada pela OMT (2001, pp. 290) sobre produtos turísticos diz que é o “conjunto de bens e serviços que são utilizados para o consumo turístico por determinados grupos de usuários”.

Licínio Cunha (2006) define produto turístico como todo um conjunto de elementos que sendo comercializados, direta ou indiretamente, originam deslocações. Já Albino Silva (1998; *cit. por* Madeira, 2010) refere que o produto turístico é mais do que um lugar num avião, uma cama de hotel ou uma visita a uma determinada atração turística. Um produto turístico inclui todo o tipo de recursos, sejam eles construídos pelo homem, culturais ou naturais, ou atividades. “A totalidade daquilo que é usufruído numa viagem é a experiência vivida pelo turista, ou seja, o produto turístico. Deve ser vivido com emoção, pois é essa a forma de o turista ficar realmente satisfeito” (Madeira, 2010, pp. 12).

Madeira (2010) considera que os produtos turísticos têm quatro características: são perecíveis, sazonais, intangíveis e complementares. Apresenta-se na tabela 6 as características e respectivas descrições.

Tabela 6: Características dos Produtos Turísticos

Característica	Descrição
Perecibilidade	Não é possível armazenar para consumir mais tarde. A prestação de serviços é produzida numa base diária, em locais específicos e em determinadas quantidades.
Sazonalidade	Certos produtos turísticos – atividades turísticas – dependem da época do ano para serem acontecerem.
Intangibilidade	A grande maioria dos serviços turísticos são vistos como um benefício para o futuro, até porque as compras dos serviços são realizadas com determinada antecedência e é necessário que o vendedor seja capaz de comunicar ao público as vantagens dos produtos turísticos mesmo sem que os possa mostrar.
Complementaridade	Verifica-se uma interdependência entre os elementos que constituem os produtos turísticos, além disso estes influenciam-se mutuamente.

Fonte: Madeira (2010, pp. 57)

De acordo com Middleton (1995) o produto turístico é composto por quatro componentes: as atrações turísticas, através das quais se procura a satisfação dos turistas; os transportes, que pretende-se que existam em grande quantidade e qualidade, ligando os locais de residência aos destinos; os serviços variados e de qualidade, de alojamento, alimentação, entretenimento e organização dos produtos turísticos; e a informação e promoção para dar a conhecer ao turista a oferta que existe.

Em suma, pode-se perceber que através destas características e componentes é possível perceber que agrupar os produtos turísticos por categorias tendo em conta as suas semelhanças ajuda as organizações e outros intervenientes a perceber que não atuam sozinhos e que, para apresentar um produto final necessitam de estabelecer parcerias de modo a proporcionar uma experiência completa ao consumidor final.

1.4 Pacotes Turísticos

Swarbrooke e Horner (2002) fizeram a seguinte distinção: pacotes turísticos e os produtos específicos. De acordo com estes autores, os pacotes turísticos oferecem vários serviços que se complementam mutuamente, tais como o alojamento, o transporte, a alimentação e/ou visitas a atrações. Já os produtos específicos são os que são vendidos separadamente como um bilhete de avião ou de comboio, por exemplo.

Os pacotes turísticos são fabricados para incluírem vários serviços turísticos num determinado lugar com o objetivo de serem vendidos em conjunto por um preço. Tavares *et al.* (2008) afirma que pacotes turísticos são criados, geralmente, para organizar viagens de grupo, e dessa forma, através da combinação de serviços num pacote, consegue-se que haja uma diminuição dos custos. Não se verificava esta situação no caso de se adquirir os serviços turísticos individualmente em vez de optar pelo pacote turístico.

Segundo Bercial e Timón (2005) a atividade turística é cada vez mais complexa porque já não se trata apenas de viajar para visitar um destino para ver uma determinada atração. Na atualidade, significa ir até um destino com o objetivo de realizar certos desejos, pelo que surgiu a necessidade de construir pacotes turísticos que ofereçam aos turistas a possibilidade de realizarem as atividades pretendidas no destino.

Quando se constrói um pacote turístico o objetivo é incluir no mesmo o máximo de elementos possíveis que um destino turístico detém de modo a proporcionar aos turistas a melhor experiência possível, desse modo o pacote turístico pode tornar-se viável para apresentar aos consumidores finais – agências de viagens ou diretamente aos turistas.

Na elaboração dos pacotes turísticos incluem-se, como já referido, diversos componentes, entre os quais a viagem, transporte no destino, guias turísticos, reservas de alojamento, alimentação – total, parcial ou nenhuma –, visitas a atrações turísticas, diversas atividades de lazer sendo ainda possível incluir ligação a outros locais próximos do destino principal.

1.5 Distribuição Turística e Intermediários

Existe todo um processo de criação e distribuição dos bens turísticos, pelo que, importa definir o conceito de distribuição turística e os intermediários envolvidos neste processo.

Poon (2006) considera a distribuição turística uma atividade essencial para o turismo e sem uma rede de distribuição apropriada no mercado é praticamente impossível sobreviver, até mesmo os melhores destinos.

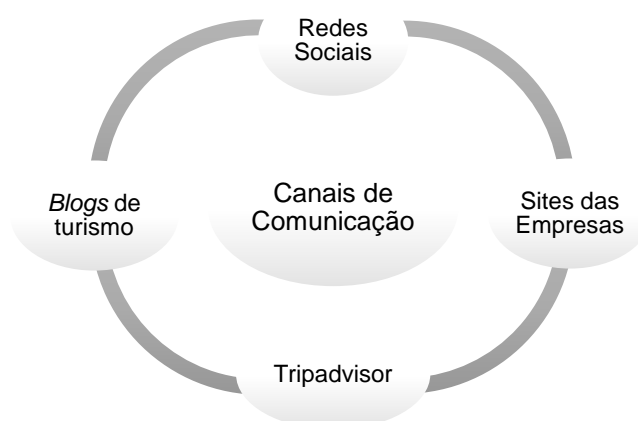
Já a OMT (2001) afirma que a distribuição turística é todo o processo por que um bem de consumo passa desde o momento da sua produção até ao momento em que é colocado à disposição para consumo, independentemente do número de intervenientes durante o processo.

Kotler (2000) afirma que a missão principal da distribuição turística é colocar à disposição do consumidor o produto e/ou serviço turístico desejado, no momento e local ideal, de modo atrativo para levar o cliente a comprar.

Licínio Cunha (2003) define canal de distribuição turística como “um sistema de relações ou várias combinações de organizações, através das quais um produtor de bens e serviços turísticos vende ou confirma a viagem ao comprador” (*cit. por.* Ramos, 2010, pp. 113). Neste tipo de distribuição, o consumidor, ou seja, o turista, tem de se dirigir a determinado local para consumir o bem que adquiriu, uma vez que este não é entregue pelos intermediários. Por exemplo, quando um turista adquire um pacote turístico com diversos serviços, incluindo, naturalmente, alojamento, o turista, só conhece efetivamente a sua estadia no local de alojamento quando lá chega.

Assim, distribuição turística é vista como o canal pelo qual o consumidor consegue obter aquilo que deseja, ou seja, a distribuição turística estabelece uma ligação entre os produtores e os consumidores, e entre eles existem vários canais de comunicação. “A função principal da distribuição é a informação, a combinação e a organização de viagens” (Buhalis, 2003; *cit. por.* Ramos, 2010, pp. 113).

Figura 1: Canais de Comunicação



Fonte: Elaboração Própria

Bakos (1998; *cit. por.* Bédard, 2001) afirma que os intermediários turísticos são as entidades que fazem a ligação, isto é, a distribuição turística, entre as empresas e organizações - que tratam da produção de bens e/ou serviços - e entre o público. Compete aos intermediários a função de criar valor, reunir e disponibilizar todas as informações necessárias, bem como os produtos e/ou serviços.

São várias as definições que os autores apresentam sobre o conceito de distribuição turística e de intermediários. Contudo, pode-se concluir de forma generalizada que a grande maioria das definições já apresentadas sobre estes conceitos dizem que existe uma forte ligação entre distribuição turística, a procura e oferta, e esta interligação verifica-se através das ações dos intermediários, que compram os bens aos produtores e os vendem de forma independente aos consumidores.

É ainda relevante referir que a distribuição turística pode ser feita de forma direta ou indireta. A distribuição turística direta significa que não existem intermediários envolvidos e os bens e serviços são adquiridos diretamente àqueles que os produziram. Na distribuição turística indireta os produtores recorrem a intermediários para fazer com que os seus produtos cheguem aos consumidores finais.

Em síntese, os intermediários podem ser as agências de viagens, como retalhistas, ou os operadores turísticos que são os grossistas, uma vez que, como já referido anteriormente, são entidades responsáveis pela organização de

viagens em grupo que, conseqüentemente, combinam diversos bens e serviços no mesmo pacote turístico, a um determinado preço, adquiridos previamente aos respectivos produtores. Os intermediários, seja os operadores turísticos ou as agências de viagem, têm a sua própria rede de distribuição.

1.6 Plano de Negócios

Para levar uma empresa a atingir todos os seus objetivos com sucesso é necessário elaborar um plano de negócios. O que se pretende com este ponto é compreender o que é este conceito e o quão importante é realizar um plano de negócios para que se possa ser bem-sucedido.

Não basta sonhar e fantasiar com um negócio, antes de tudo o empreendedor deve ter o cuidado de pensar e planejar para minimizar as incertezas. E é o plano de negócios que é visto pelos empreendedores como uma ferramenta que lhes permite ter uma visão completa do negócio para conseguir alcançar competitividade no mercado e crescimento.

Segundo Biagio e Batocchio (2005; *cit. por* Nogueira e Almeida, 2011) o plano de negócios é uma ferramenta utilizada para planejar segundo as necessidades de cada negócio, que deve ser capaz de demonstrar a viabilidade e as vantagens competitivas do mesmo, ao nível estratégico, administrativo, técnico, financeiro ou operacional.

De acordo com Mariano e Mello (2014, pp. 4) o plano de negócios é visto como sendo:

“Ampla e abrange diversos setores e departamentos da empresa, indica responsáveis, recursos financeiros, humanos e materiais necessários para a consecução do negócio, ao mesmo tempo em que oferece a visão organizacional, análise do mercado e as ponderações a respeito das iniciativas pretendidas pelo empreendedor/empresário”.

Considera-se que um plano de negócios se constrói por várias etapas, e, segundo com Salim *et al.* (2005; *cit. por* Nogueira e Almeida, 2011, pp. 4) essas etapas:

“Nada mais são que as perguntas essenciais que devem ser respondidas antes da elaboração do plano e que ajudarão no planeamento estratégico da empresa, como por exemplo: Qual é o negócio da empresa? Onde se quer chegar? O que deverá ser

vendido? Que estratégias serão utilizadas? Como conquistar mercado? Quais são os fatores críticos de sucesso do negócio?² Quanto será gasto? Que retorno esperar sobre o investimento?”.

No que diz respeito à estrutura do plano de negócios, esta não é restrita, mas, segundo Ferreira (2011, pp. 198) o plano de negócios deve:

“Possuir um número mínimo de seções, onde o empreendedor possa ter uma compreensão de como será a execução desse plano. Essas seções devem estar dispostas de forma lógica e racional para permitir que qualquer pessoa que venha a ler esse plano consiga perceber de que maneira essa empresa é estruturada, os seus objetivos, os produtos e/ou serviços, em que mercado está inserida e em que situação financeira se encontra”.

Um plano de negócios funciona, portanto como uma forma de planeamento, uma vez que, ao incluir diversos aspetos sobre o negócio, permite perceber, após a sua elaboração, a viabilidade do mesmo e ajuda a preparar as empresas para a competitividade do mercado. Segundo o IAPMEI o plano de negócios do projeto é o “cartão-de-visita” do empresário perante os possíveis fornecedores, investidores, clientes, parceiros, e outras instituições³. Tarôco e Falco (2014, pp. 90) afirmam que “de modo geral, podemos chamar ao plano de negócio o documento que é elaborado com o intuito de definir os objetivos de um empreendimento e as formas de cumpri-los, havendo ainda preocupações em diminuir os riscos do investimento”.

Com base em todas as definições analisadas é possível concluir que, um plano de negócios é um documento escrito onde estão delimitados de forma clara e objetiva todas as metas que se pretende atingir com determinado negócio, e onde estão também descritos os meios que vão ser utilizados e os caminhos a percorrer para atingir as metas da empresa. A ideia do negócio e o seu modo de funcionamento devem ser claros, deve-se detalhar quais os recursos que vão ser necessários e como é que vão ser utilizados. Também se deve explicar por que é que o negócio alcançará o sucesso, como é que se conseguirá obter lucro e quais são as principais ameaças para a empresa.

² Segundo Teixeira (2011, pp. 75). “Os fatores críticos de sucesso (*KFS – Key Factors For Success*) são os recursos, capacidades e atributos que, numa indústria concreta, as empresas devem possuir para nessa atividade conseguirem obter sucesso”.

³ Consultado no *website* <https://www.iapmei.pt/> (consultado em: 11/10/2017)

1.6.1 O Plano de Negócios como Ferramenta de Gestão

Ferreira (2011, pp. 198) afirma que, se o empresário quer que o plano de negócios funcione como uma ferramenta de gestão para a organização é “necessário que as informações circulem de maneira aberta dentro da própria organização”. Deste modo todos os colaboradores têm acesso ao conteúdo e podem agir em conformidade com aquilo que se pretende para atingir os objetivos da empresa. Todavia, para que isto aconteça com sucesso é necessário fazer um acompanhamento das metas, dos números e dos objetivos do plano de negócios através de painéis⁴ com gráficos que demonstrem a evolução do negócio, devendo todos ter acesso a esta informação.

Segundo Dornelas (2007; *cit. por* Ferreira, 2011) através de uma supervisão, o plano de negócios pode ser uma ferramenta estratégica de gestão fundamental para a empresa que irá ajudar o empresário a atingir o sucesso desejado, ou então, mostrar-lhe-á que tal não é o melhor momento para iniciar o negócio idealizado.

Assim, podemos concluir que o plano de negócios é uma ferramenta fundamental para perceber a viabilidade de um negócio, e quando este é traçado de forma clara e objetiva pelo empreendedor é possível perceber se é ou não o melhor momento para arriscar e iniciar o investimento. Outro aspeto igualmente importante sobre o plano de negócio é o facto de funcionar como ferramenta de gestão e permitir fazer o acompanhamento da evolução do negócio.

1.6.2 Estrutura do Plano de Negócios

Embora o plano de negócios seja uma ferramenta importante, esta não tem uma estrutura rigorosa, ou seja, existem diversos tipos de estruturas, não existindo, portanto, um modelo padrão. Contudo, estruturar devidamente o plano de negócios funciona como pilar de uma forma de planeamento estratégico, uma vez que, desse modo, fica claro onde é que se pretende chegar e como é que se pretende lá chegar.

O plano de negócios deve ser sucinto e conciso e deve conter a descrição da empresa: missão, visão, valores, objetivos e produtos/serviços; bem como a

⁴ Segundo Ferreira (2011, pp. 199) os painéis são “ferramentas dinâmicas que exigem atualizações contantes das informações, de forma a ter-se sempre uma visão momentânea da empresa”.

descrição do negócio da empresa de modo a provar que o investimento irá ser recompensado com um retorno atrativo (Peterson, Jaret, & Schenk, 2005).

A título de exemplo serão apresentados dois modelos de planos de negócios apresentados por autores na tabela 7:

Tabela 7: Estrutura do Plano de Negócios

Autor	Estrutura de Plano de Negócios proposta
(Martins, 2006)	<ol style="list-style-type: none">1. Resumo Executivo;2. Visão, Missão e Metas;3. Características do Negócio;4. Análise de Mercado;5. Estratégia de Produtos e/ou Serviços;6. Plano de Marketing Básico;7. Plano Financeiro Básico.
(Gaspar, 2009)	<ol style="list-style-type: none">1. Sumário Executivo;2. Análise de Mercado;3. Plano de Marketing;4. Plano Operacional;5. Plano Financeiro;6. Construção de Cenários;7. Avaliação Estratégica;8. Avaliação do Plano de Negócios.

Fonte: Martins (2006), Gaspar (2009)

A escolha recaiu sobre estes dois autores porque são aqueles que apresentam modelos de planos de negócios cujas estruturas são mais semelhantes àquela que se pretende apresentar no próximo capítulo. Uma das grandes vantagens do plano de negócios é não ter rigor quanto ao modelo, devendo existir a capacidade de adequar devidamente a estrutura do modelo ao tipo de atividade económica, bem como ao seu propósito e finalidade.

Sendo assim, no caso deste projeto, haverá, liberdade para escolher qual a melhor estrutura para o plano de negócio, onde será apresentado o negócio através do sumário executivo, a missão, visão, valores, os objetivos, os produtos/serviços, o público-alvo, análise de mercado, o plano de Marketing e, por fim, o plano financeiro, baseado no modelo de Martins (2006).

Capitulo II – Plano de Negócios

2.1 Sumário Executivo

O objetivo deste plano de negócios é criar uma nova empresa no setor do turismo, mais concretamente no segmento das viagens. A empresa em questão é um operador turístico que se propõe a elaborar e comercializar pacotes turísticos diretamente aos clientes e a agências de viagens. Esta empresa nasce na cidade do Porto e, inicialmente, o leque de escolhas em termos de pacotes de viagens não é muito grande, apenas três pacotes turísticos. Contudo, a longo prazo, pretende-se ter mais pacotes turísticos para os melhores destinos turísticos do mundo.

Este operador turístico, denominado nome *Move to Travel*, é uma sociedade por quotas e pretende introduzir-se no mercado nacional com o objetivo de organizar pacotes turísticos para fora de Portugal e também em Portugal. Pretende-se apresentar preços bem mais convidativos do que a maioria dos operadores já estabelecidos no mercado.

O investimento desta empresa será feito da seguinte forma: 30.000€ de empréstimos dos sócios, isto é, 15.000€ de cada um, e ainda um financiamento de 10.000€ de capital próprio dos sócios de modo a cobrir o investimento inicial do primeiro ano de atividade da empresa. Nos restantes anos estima-se que a empresa será capaz de sobreviver com os próprios meios libertos de exploração⁵.

2.2 Apresentação e Caracterização da empresa

2.2.1 A Organização

A *Move to Travel* Operador Turístico é uma Sociedade por Quotas, constituída por dois sócios. O financiamento do projeto será feito pelos próprios sócios através da garantia de 10.000€ de Capital próprio e 30.000€ de empréstimo dos sócios (15.000€ cada). Estes valores permitem a realização de todos os pagamentos necessários para o primeiro ano de atividade, antes de a empresa começar a gerar receitas.

⁵ Os meios libertos são os excedentes gerados pela empresa e que mostram a viabilidade financeira do negócio de modo a que seja possível gerar rendimentos superiores aos custos de funcionamento. Os meios libertos anuais líquidos demonstram a capacidade de autofinanciamento da empresa (Teixeira & Pardal, 2005b).

Espera-se que a empresa inicie a sua atividade no início do ano de 2018, apresentando-se como um operador turístico que tem como objetivo principal vender os seus pacotes turísticos diretamente aos clientes através do seu *website*. Contudo também faz parte dos objetivos (a curto-prazo) estabelecer parcerias com intermediários – agências de viagens – e comercializar os pacotes através das suas redes de distribuição. Assim, a *Move to Travel* tornar-se-á um operador turístico grossista e retalhista. Outro dos objetivos será a abertura ao público no segundo ano de atividade.

Esta empresa começa por apresentar ao público três pacotes turísticos: um com destino para a Rússia, outro para Itália, e outro para Portugal. A escolha recaiu sobre estes três destinos sobretudo devido à sua diversidade e que, por isso, oferecem aos turistas a possibilidade de conhecerem novas culturas.

A Rússia é um destino conhecido pelos seus majestosos palácios e que oferece uma cultura rica e diversificada (arquitetura, artes e música, museus, tradições...), paisagens impressionantes de lagos e montanhas e gastronomia interessante. Por estes motivos torna-se um destino de interesse, pela oferta disponibilizada aos turistas⁶ (*Russia Tourism*).

O segundo destino em que este operador aposta é em Itália. Esta aposta deve-se ao facto deste destino ter para oferecer aos turistas: desde conhecimentos sobre história e cultura, assim como momentos de aventura e dias de praia. A versatilidade deste destino é imensa, tornando-o bastante interessante⁷ (*Turismo in Italia*).

Desenvolver um pacote turístico para Portugal foi a terceira opção. Este destino não poderia faltar uma vez que este país, para além de ser o país onde este operador turístico nasceu, é acima de tudo, um país que desperta cada vez mais o interesse dos turistas. Contudo o principal objetivo deste pacote de férias é despertar o interesse dos próprios portugueses em conhecerem o seu próprio país⁸ (Turismo de Portugal).

⁶ <https://www.russiatourism.ru/en/> (acedido 09/10/2017);

⁷ <http://www.italia.it/en/home.html> (acedido 09/10/2017);

⁸ <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/Pages/Homepage.aspx> (acedido 09/10/2017).

2.2.2 Definição do negócio

A ideia deste projeto é propor a realização de pacotes turísticos que ofereçam aos turistas a oportunidade de disfrutarem de uma experiência inesquecível e memorável em destinos únicos. A aposta inicial terá com foco Itália, Rússia e Portugal – para dar a conhecer o país de origem da empresa tanto a portugueses como a estrangeiros. Posteriormente pretende-se partir para outros mercados como a Macedónia, Montenegro, Marrocos, Mongólia, Grécia, Tunísia, Tanzânia e Finlândia, entre outros mercados.

É de realçar que o foco número um é o cliente, ou seja, para a *Move to Travel* o cliente é o mais importante. Ouvi-los será uma regra para percebermos o que é que eles querem e, assim, renovar ideias, inventar e reinventar programas e dar respostas às suas necessidades. A *Move to Travel* aspira a ser uma empresa de prestação de serviços de excelência com garantia da segurança dos seus clientes.

Com os pacotes de férias comercializados deseja-se tornar as viagens mais simples e agradáveis, libertando os clientes de qualquer preocupação operacional, perda de tempo ou burocracia. Faz parte dos objetivos da empresa tornar a vida dos clientes mais confortável muito antes das férias, através da elaboração do pacote que garante a melhor viagem, com a melhor estadia, com visitas aos pontos mais emblemáticos e monumentais do destino e da oportunidade de estar presente nos melhores restaurantes para provar a melhor comida e o melhor vinho, tudo isto ao melhor preço possível.

Através dos programas de viagens comercializados planeia-se oferecer todos os serviços necessários para garantir umas férias acima das expectativas, e oferecer também aos clientes a oportunidade de se fazerem acompanhar por um guia turístico da empresa que estará presente em todas as visitas turísticas que se realizarem no destino, como também estará disponível para os ajudar em qualquer situação necessária que surja durante a viagem. Este fator é diferenciador pois a maior parte dos pacotes turísticos que existem no mercado, se incluem guia turístico, é um guia contratado a outra empresa, normalmente originário do país do destino (turístico) e que pode não falar a língua do grupo.

Acredita-se ser importante enviar com o grupo um guia que seja já um elemento da própria organização, que esteja preparado para desempenhar essa

tarefa e que se dedicou a estudar o destino, pois este vai demonstrar uma atenção e dedicação para com aquele grupo completamente diferente do que no caso de uma pessoa aleatória, contratada numa outra empresa alheia à *Move to Travel*. Na *Move to Travel* não fica esquecido que, mesmo quando são viagens de grupo nunca deixam de existir necessidades individuais. A dedicação aos clientes vai fazer com que exista todo um tratamento diferente e mais cuidadoso para proporcionar a todos a melhor viagem possível.

Importa informar que apenas será enviado um guia turístico para viagens com grupos superiores a 15 pessoas, no caso de grupos menores solicitar-se-á um guia turístico contratado, contudo, se os clientes assim o desejarem poderão solicitar um guia da *Move to Travel*.

O objetivo é oferecer o melhor ao melhor preço e ambiciona-se que os clientes consigam perceber que o seu bem-estar é essencial e garantir que eles conseguem disfrutarem de momentos memoráveis com os pacotes de férias da empresa.

No primeiro ano de atividade da empresa as vendas dos pacotes de viagens serão realizadas apenas através do *website* da empresa. Este *website* será construído por um dos sócios, terá opção para quatro idiomas – português, inglês, francês e espanhol – e será possível fazer a reserva ou a pré-reserva do pacote. Antes de decidir adquirir um determinado pacote de férias, se o cliente desejar, terá a possibilidade de solicitar uma pré-reserva de modo a que, primeiramente, possa contactar com um dos agentes da empresa e solicitar mais informações sobre a viagem ou até mesmo sobre as opções de pagamento do pacote turístico. Através de uma pré-reserva o cliente está a salvaguardar um pacote de férias para si, contudo não se está a comprometer até obter toda a informação que necessita até tomar uma decisão.

2.3 Missão, Visão, Objetivos e Valores

Neste ponto será apresentada a missão da empresa e as suas orientações essenciais para que, no início de atividade, esteja claro para o público-alvo da empresa qual o objetivo da mesma, a sua missão, a visão e os valores por que se rege.

Teixeira (2011) afirma que a missão é uma declaração do objetivo principal de uma organização e das suas operações, produtos e mercados de atuação.

A visão é a principal aspiração que tem o objetivo de desafiar e motivar os colaboradores da organização de modo a proporcionar um significado para a realização do seu trabalho (Teixeira, 2011).

Os valores abrangem as convicções e os princípios éticos (Reis, 2000) que orientam as resoluções e o comportamento do dia-a-dia (Pessoa, 2010) ao definir o que é que está certo e o que é que está errado (Padma & Nair, 2009).

Reis (2000) afirma que os valores de uma organização são definidos com base nos valores dos fundadores da empresa. São ainda influenciados pelos colaboradores e outros intervenientes que têm também os seus próprios valores (Carvalho & Filipe, 2008).

2.3.1 Missão

A *Move to Travel* visa tornar os sonhos dos seus clientes realidade e proporcionar-lhes experiências que fiquem gravadas nas suas memórias, através do desenvolvimento de pacotes turísticos que primam pela qualidade de excelência.

2.3.2 Visão

A *Move to Travel* pretende ser mais do que um novo operador turístico. Quer ser um operador turístico de referência, que se destaca não só pelos produtos/serviços de excelência que presta, isto é, pelos pacotes turísticos que antecipam as necessidades – procura – e que realizam os sonhos dos turistas, mas também pretende ser uma empresa com um excelente ambiente de trabalho.

Pretende-se ainda desenvolver e fomentar relações com parceiros comerciais de modo a desenvolver uma rede de trabalho de valor que ajude a empresa a oferecer aos seus clientes produtos únicos e inovadores, de valor inigualável que acrescentem às suas vidas alguma coisa. Mais do que enviar os clientes de viagem pretende-se enviá-los para uma experiência única.

2.3.3 Valores

Na *Move to Travel*, todos os seus elementos orientar-se-ão pelos seguintes valores:

- Ética: Gestão honesta, íntegra e transparente, capacidade de assumir compromissos, respeito pelos colaboradores e pelo ambiente que em que estão inseridos;
- Orientação para o cliente: Foco nos clientes e na realização das suas ideias e sonhos, pelo que todas as atividades realizadas devem ter em conta as suas necessidades, de modo a conquistar a sua confiança e fidelização do cliente;
- Bom ambiente de trabalho e espírito de equipa: Motivar e garantir o bem-estar dos colaboradores é muito importante para que eles tenham o melhor desempenho possível. Isso será conseguido através de aumentos de salário, oportunidades de formação e boa liderança;
- Inovação, dinamismo e qualidade: Os pacotes turísticos desenvolvidos nesta empresa procuram levar os turistas a realizar os seus sonhos, pelo que, na *Move to Travel*, deve existir primazia pela inovação e pelo dinamismo, assim como é de extrema importância garantir que cada um dos pacotes turísticos são de elevada qualidade;
- Responsabilidade Social e Ambiental: a *Move to Travel* pretende ser uma empresa que procura desenvolver ações que contribuam para a inclusão social e que contribuam para a sustentabilidade do meio ambiente.

2.3.4 Objetivos

Os objetivos são tudo aquilo que uma empresa pretende atingir. Nos objetivos estabelecem-se ainda os valores que uma organização pretende alcançar através do resultado da exploração da atividade de negócio (Cardoso, 1992).

Os objetivos de uma organização são o fim idealizado que se pretende atingir e que orientam todo o comportamento dentro da organização face ao futuro e ao ambiente envolvente. Assim, os objetivos são a razão que uma organização tem para existir (Real, 2014).

Definir quais são os objetivos do negócio é um passo essencial para perceber a viabilidade deste plano de negócios e quais são as estratégias e os meios adequados para alcançá-los com sucesso, pelo que se consideram os objetivos financeiros e os objetivos não-financeiros.

2.3.4.1 Objetivos Financeiros:

- Ter autonomia financeira acima dos 50% após o 3º ano de atividade;
- Atingir uma taxa de crescimento de vendas dos pacotes turísticos e uma rentabilidade estáveis;
- Aumentar a quota de mercado da empresa a cada ano;

2.3.4.2 Objetivos Não-Financeiros:

- Conquistar notoriedade junto dos clientes e de empresas dentro do setor do turismo;
- Estar presente em pelo menos cinco feiras de turismo;
- Desenvolver duas a três novas parcerias (nacionais e internacionais) por ano com o objetivo de melhorar a qualidade de serviço para o cliente e gerar valor para a empresa;
- Obter pelo menos 90% de satisfação de clientes, assim como a dos colaboradores;
- Ser capaz de conseguir aumentar a fidelização de clientes através da qualidade de excelência e dos bons preços praticados;

2.4 Público-Alvo

Num plano de negócios é imprescindível definir qual o público-alvo que se pretende atingir, pois a definição do público-alvo permite comunicar de forma mais eficaz com o público e fazer chegar até ele com maior rapidez todas as linhas de atuação da empresa.

A identificação do público-alvo é necessária para comunicar de forma eficiente com ele. Assim, deve-se segmentar o mercado em grupos tendo em conta as características que os potenciais clientes têm em comum e que iriam procurar um produto/serviço semelhante (Cooper *et al.*, 2001).

De acordo com a OMT (2007) a definição do público-alvo permite perceber as características que o grupo partilha e é o ponto de partida para a delimitação de uma estratégia de marketing.

Este operador turístico pretende chegar a turistas portugueses e a turistas estrangeiros. Pode considerar-se que, de modo geral, o público-alvo da *Move to Travel* é um público abrangente, considerando-se apenas as seguintes características:

- Pessoas que têm gosto por viagens e que se interessam por conhecer novos destinos e culturas;
- Pessoas de nível socioeconómico médio e/ou médio-alto;
- Que viajem por motivos: de lazer, de recreio e/ou férias.

O público-alvo principal da *Move to Travel* será sobretudo os turistas que querem fazer mais do que “viajar por viajar”, ou seja, a preferência de público recai sobre aqueles que valorizam todos os elementos que refletem o carácter e a personalidade dos destinos, desde a sua arquitetura, as paisagens, a gastronomia, o ambiente citadino ou rural, por exemplo, a população, a cultura do destino, a história. A *Move to Travel* visa chegar sobretudo aos turistas que se interessam pelas experiências inesquecíveis, cuja motivação é conhecer, descobrir e experimentar tudo aquilo que um destino tem para lhes oferecer.

Assim, considera-se que o público-alvo deste operador é abrangente porque é possível chegar a muita gente, e cada vez mais as pessoas querem viajar e disfrutar das suas férias. Contudo procura-se oferecer a cada um dos clientes produtos personalizados para que consigam obter a melhor experiência possível graças aos serviços/produtos disponíveis da *Move to Travel*.

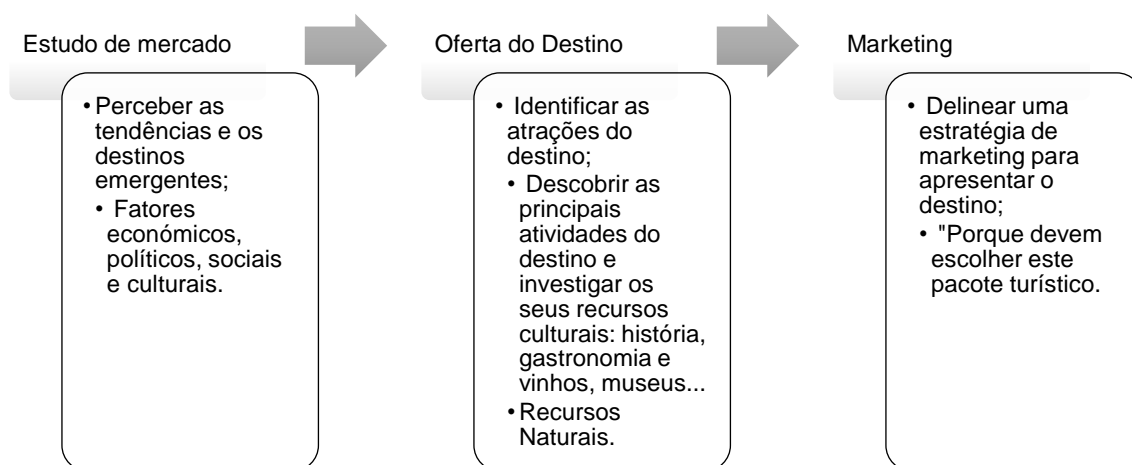
2.5 Processo de Produção dos Pacotes Turísticos

Os operadores turísticos têm um trabalho complexo e bastante exigente no que diz respeito à produção de pacotes turísticos, uma vez que estes devem antever a procura e proporcionar aos turistas uma experiência de sonho num destino. É necessário um planeamento cuidadoso e uma grande organização, logo, este processo não se faz com rapidez nem facilidade, pelo contrário, passa por várias fases e envolve uma quantidade considerável de intervenientes.

Cunha (2003) e Carrasqueira (2012) consideram que no processo de produção dos pacotes turísticos deve existir (I) organização antecipada, isto é, antes da procura. Nesta fase fazem-se estudos de mercado, determinam-se os destinos, meios de transporte, meios de alojamento e o nível de acompanhamento no destino; (II) devem-se definir os serviços que vão estar incluídos no pacote (*transfers*, refeições, transporte – ida e volta –, visitas, seguro...); (III e IV) por último deve-se estabelecer o preço, o modo de pagamento e que o pagamento é feito antes do início da viagem, englobando questões administrativas e de marketing.

A 1ª fase diz respeito ao planeamento, pois, em primeiro lugar, deve-se fazer um estudo de mercado para perceber quais são as tendências, e observar os fatores que influenciam os destinos emergentes e o seu desenvolvimento. De seguida é importante identificar os elementos que fazem parte da oferta turística e é necessário perceber qual será a melhor estratégia de *marketing* para esse destino.

Figura 2: Fase de Planeamento

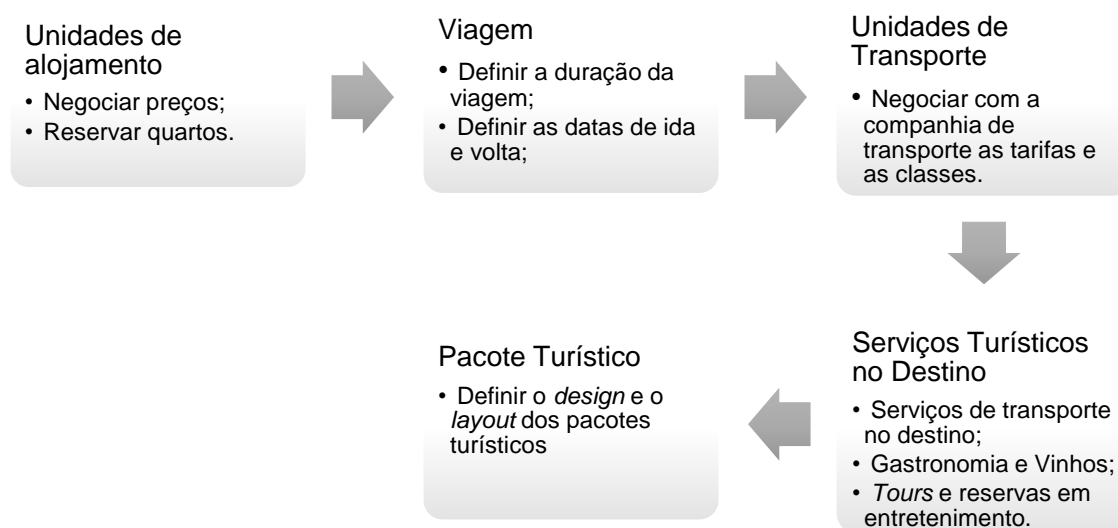


Fonte: Elaboração Própria

Na 2ª fase deve-se escolher o tipo de unidade de alojamento e negociar com as várias unidades as reservas pretendidas, decidir a rota da viagem e, assim, o meio de transporte de viagem, com base em características como a capacidade, tipos de equipamentos, a segurança, referências e eventuais serviços a bordo. Também é necessário negociar com as mesmas os preços, assim como contactar empresas que prestem serviços no destino que sejam

úteis para a viagem, como transporte, por exemplo, e conhecer a existência no destino de *tours*, museus, por exemplo. Deve-se estabelecer as datas da viagem e nesta fase também é conveniente pensar no *layout* para os pacotes turísticos.

Figura 3: Fase de Negociação



Fonte: Elaboração Própria

Já na 3ª fase deve-se estimar e determinar os preços de venda, preparar as brochuras turísticas a promover o pacote turístico, estabelecer o sistema de reservas, delegar a contabilidade e documentação relativas aos pacotes turísticos, assim como se deve definir quem vão ser os representantes dos destinos selecionados para que estes acompanhem os turistas durante as viagens.

Figura 4: Questões administrativas



Fonte: Elaboração Própria

A 4ª e última fase diz respeito ao *marketing* e às vendas. É nesta fase que se fará a distribuição das brochuras para o mercado de modo a apresentar os pacotes turísticos ao público, também é conveniente apostar em publicidade intensiva. Também é nesta fase que as reservas começam a chegar, sendo que o último passo é a partida para o destino.

Figura 5: Marketing e Vendas



Fonte: Elaboração Própria

A elaboração de pacotes turísticos requer grande responsabilidade dado que é uma tarefa de extrema importância, pelo que um operador turístico deve ser constituído por uma equipa responsável que esteja à altura de cumprir esta tarefa, uma vez que a mesma exige muita dedicação, preparação, programação e uma forte aposta na promoção dos pacotes turísticos.

2.6 Análise da Concorrência

A análise da concorrência é um passo fundamental porque permite conhecer os outros intervenientes no mercado, ou seja, as empresas que já atuam no mercado.

No setor do turismo a oferta é muito vasta, portanto é crucial analisar a concorrência para se perceber quais são as principais empresas já estabelecidas no mercado a oferecer o mesmo tipo de serviço dentro do setor do turismo. Para realizar a análise da concorrência foram consideradas as empresas que produzem e comercializam pacotes de férias com loja aberta ao público.

Apresenta-se na tabela 8 os principais concorrentes da *Move To Travel* com base nos seguintes critérios:

Tabela 8: Critérios de Seleção Para Análise da Concorrência

Critérios de Seleção da Concorrência
<ul style="list-style-type: none">• Características do Operador Turístico;• Tipo de Rede de Distribuição (Direta ou Indireta);• Destinos onde atuam;• Prémios recebidos;• Os operadores selecionados são operadores antigos e já bem posicionados no mercado.

Fonte: Elaboração Própria

1. **Nortravel – Operador Turístico:** É considerado o melhor operador turístico português e localiza-se no Porto. Organiza viagens de grupo e comercializa

viagens feitas à medida do cliente. Nos seus pacotes de férias, a *Nortravel* pode incluir todos ou só alguns serviços turísticos.

Tabela 9: Nortravel – Operador Turístico

Características	Destinos
<ul style="list-style-type: none"> • Prémio de Melhor Operador turístico de 2016⁹; • Circuitos turísticos já com horários e percursos pré-estabelecidos que incluem visitas acompanhadas por guias a zonas turísticas de valor histórico-cultural e também paisagístico; • Vende apenas através de agências de viagens. No <i>site</i> o registo é exclusivo para agências de viagens portuguesas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Europa – Sobretudo Itália, Malta, Suíça, Roménia e Bulgária; • Ásia – Principalmente Israel, Irão, Uzbequistão, Indochina; • Grandes Viagens para América do Norte, América Central, América do Sul, Oceânia; • Pacotes para praias – Brasil, Sicília, Sardenha. • Pacotes de Férias em Cruzeiros e para <i>City Breaks</i>.

Fonte: Elaboração Própria¹⁰

2. *Tui Viagens*¹¹: A representar o *TUI Group* (empresa alemã) em Portugal, tem lojas em Lisboa, Porto, Madeira e Açores. O *TUI Group* é o principal operador turístico a nível mundial. Esta empresa conta com companhias aéreas, cadeias de hotéis, frotas de navios de cruzeiros, operadores e outros profissionais de turismo experientes em todos os mercados em que está inserida, sendo um grupo altamente competitivo.

⁹ Portugal *Travel Awards*.

¹⁰ <https://www.nortravel.pt/optitravel/online/www/layout15/index.php> (acedido em: 09/10/2017).

¹¹ *TUI Ambassador Tours*, Unipessoal, Lda.

Tabela 10: Tui Viagens – Portugal

Características	Destinos
<ul style="list-style-type: none"> • Operador turístico especializado em grandes viagens com foco para o continente americano e asiático; • Os programas dos pacotes deste operador incluem visitas turísticas e culturais de maior relevância no destino; • Fazem distribuição <i>online</i> e <i>offline</i>; • Este operado destina-se exclusivamente a reservas através de agências de viagens. 	<ul style="list-style-type: none"> • África – Quênia e Tanzânia; Maurícia; • Pacífico – Austrália: Nova Zelândia; Polinésia Francesa; • América – USA; Canadá; México; Argentina; Colômbia; Guatemala; • Ásia – Vietname; Japão; China; Tailândia; Filipinas; Indonésia.

Fonte: Elaboração Própria ^{12 13}

3. Pinto Lopes Viagens: É um operador turístico e agência de viagens com mais de 40 anos de experiência, cuja especialização se baseia nas viagens culturais e de autor, em grupo. Tem sede no Porto e um balcão em Lisboa desde 2012. Cada viagem conta com uma programação própria que pode ser em destinos tradicionais e/ou destinos totalmente desconhecidos.

Tabela 11: Pinto Lopes Viagens

Características	Destinos
<ul style="list-style-type: none"> • A programação das viagens é feita no início de cada ano já com todas as características pré-definidas; • Também têm organizam circuitos à medida para grupos; • Realizam passatempos (exemplo: realizam um passatempo anual de fotografia); • Vende os pacotes de viagem diretamente ao consumidor e é possível realizar reservas através do <i>website</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Europa – Polónia, Bélgica e Holanda, Córsega e Sardenha; • Ásia – Irão – Antiga Pérsia; • Pacotes “Especial Islândia”; • Organiza pacotes de férias para cruzeiros – Caraíbas; Golfo Árábico; Itália, Croácia, Grécia; Canal do Suez; • Pacotes de Fim de Ano já preparados – Rússia, Rio de Janeiro.

Fonte: Elaboração Própria¹⁴

¹² <http://www.tuiviagens.pt/> (acedido em: 09/10/2017).

¹³ <http://pt.tui.com/pt/Catalogos/Lista#1> (acedido em: 09/10/2017).

¹⁴ <http://www.pintolopesviagens.com/> (acedido em: 09/10/2017).

4. **Solférias:** É um operador turístico sediado em Lisboa, que está no mercado desde 1995. Desenvolvem programas de lazer e de negócios para os 5 continentes.

Tabela 12: Solférias – Operador Turístico

Características	Destinos
<ul style="list-style-type: none"> Já foi premiado com – Melhor Operador Turístico 2011¹⁵; Melhor Site de Operador 2012¹⁶; Operador turístico grossista, ou seja, recorre a intermediários para distribuir os seus produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> Europa – Grécia; Turquia; Paris (França); Açores; Madeira; Ilhas Canárias; Ásia – Sri Lanka; Israel; Bali; Dubai; Maldivas; África – Guiné; Marrocos; Quênia; Senegal; Tanzânia; Tunísia; Cabo Verde; Maurícia; Américas; Canadá; Colômbia; Costa Rica; Cuba; Brasil.

Fonte: Elaboração Própria¹⁷

5. **Lusanova Tours:** É o operador turístico do grupo *Lusanova Travel Group*, sediado em Lisboa. Elaboram pacotes turísticos mas procuram diferenciar-se através de viagens planeadas à medida do cliente.

Tabela 13: Lusanova Tours

Características	Destinos
<ul style="list-style-type: none"> Oferta diversificada – Excursões ibéricas, circuitos europeus, cruzeiros e grandes viagens; Recorrem a agências de viagens para distribuir os seus pacotes turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Europa – Portugal e Espanha; Suíça; Escócia; África – Marrocos; América do Norte – USA; Canadá; América do Sul – Costa Rica; Perú; Chile; Médio Oriente – Israel e Jordânia; Irão (Pérsia Antiga); Jerusalém; Ásia e Pacífico – Índia; Dubai; Camboja; Malásia.

Fonte: Elaboração Própria¹⁸

6. **Soltrópico:** Foi criado em Cabo Verde há mais de 20 anos e é líder de mercado neste destino, tendo, por isso, os destinos tropicais como foco principal. Em Portugal, foi o primeiro operador turístico a conseguir obter o

¹⁵ *Publituris Travel Awards.*

¹⁶ *Publituris Trade Awards.*

¹⁷ <https://www.solferias.pt/#home> (acedido em: 09/10/2017).

¹⁸ <http://www.lusanovatours.pt/> (acedido em: 09/10/2017).

Certificado de Qualidade ISO 9001. A localização deste operador turístico fica na cidade de Lisboa.

Tabela 14: Soltropico – Operador Turístico

Características	Destinos
<ul style="list-style-type: none"> Já ganhou o prémio de Melhor Site de Operador¹⁹ em 2011; Vende os seus pacotes através de agências de viagens e através do seu <i>website</i> – embora venda através do próprio <i>site</i>, o cliente, antes de confirmar a reserva, tem de escolher um agente intermediário de viagens e contactá-lo no prazo de 3 dias. 	<ul style="list-style-type: none"> Brasil; Indonésia; Moçambique; Polinésia Francesa; Quénia; Tailândia; Tanzânia; Tunísia.

Fonte: Elaboração Própria ²⁰

7. E-Destinos: Este operador pertence ao *Grupo MTS Globe* e é o operador líder no mercado português no segmento Portugal Continental.

Tabela 15: E-Destinos – Operador Turístico

Características	Destinos
<ul style="list-style-type: none"> Tem mais de 1000 agências no seu <i>portfolio</i> de clientes; Aceitam pedidos de viagem feitos à medida se for para um grupo igual ou maior a 8 pessoas; Rede de distribuição indireta, ou seja, através de agências de viagens. 	<ul style="list-style-type: none"> Portugal Continental; Açores; Madeira; Espanha.

Fonte: Elaboração Própria ²¹

8. Jade Travel: Esta empresa, localizada em Lisboa, pertence ao grupo *Nortravel* e nasceu com o objetivo de se tornar num operador turístico especializado no Médio Oriente, Norte de África e Extremo Oriente.

¹⁹ Prémios *Publitis Trade Awards*.

²⁰ <https://www.soltropico.pt/> (acedido em: 10/10/2017).

²¹ <http://www.e-destinos.net/pt-PT/institucional/destinos-contatos> (acedido em: 10/10/2017).

Tabela 16: Jade Travel – Histórias e Viagens

Características	Destinos
<ul style="list-style-type: none"> • Programação Especializada na área do turismo cultural; • Estudam intensamente o destino para oferecer o máximo de informações sobre o mesmo; • Forte aposta nas novas tecnologias com conteúdos atualizados e dinâmicos para agentes de viagens e viajantes; • Recorre a intermediários para vender as suas viagens. 	<ul style="list-style-type: none"> • África – Egípto; Marrocos; São Tomé e Príncipe; Zanzibar; • Médio Oriente – Dubai; Jordânia; Líbano; • Ásia – Índia; Macau; Nepal; Tibete.

Fonte: Elaboração Própria ²²

9. Viagens Tempo: É um operador turístico sediado no Porto. A diversidade cultural são o motivo principal dos seus pacotes turísticos.

Tabela 17: Viagens Tempo – Operador Turístico

Características	Destinos
<ul style="list-style-type: none"> • Organizam circuitos para Safaris e férias e praia. • No ano de 2015 foram distinguidos pelo Turismo de Portugal e pelo IAPMEI com o prémio de Pequena-Média Empresa (PME) de Excelência; • Comercializa os seus pacotes turísticos apenas através de agências de viagens (é possível uma agência recorrer ao <i>website</i> do operador para efetuar as reservas); 	<ul style="list-style-type: none"> • Europa – Itália; Reino Unido e Irlanda; Escandinávia; • Rússia e Báltico; • África – Safari + viagem ao Zanzibar; Quênia; • Ásia e Oceânia; • Pacotes de Férias para as praias do Oceano Índico; • Organiza pacotes para Lua-de-mel.

Fonte: Elaboração Própria ^{23 24}

Apesar de existirem muitos mais operadores turísticos no mercado, apenas foram selecionados estes para a análise da concorrência pois, para além da maioria deles já serem empresas que estão no mercado há muitos anos, têm já redes próprias de distribuição definidas e estabelecidas, assim como parcerias, além de que já conquistaram a sua quota de mercado, e têm, naturalmente, notoriedade e reputação conquistadas. Este é um mercado

²² <http://www.jade.travel/> (acedido em: 10/10/2017).

²³ <http://www.viagenstempo.pt/engine.php> (acedido em: 10/10/2017).

²⁴ https://www.facebook.com/pg/viagenstempo.ot/about/?ref=page_internal (acedido em: 10/10/2017).

competitivo e existem concorrentes muito fortes e já experientes, pelo que, sem objetivos, metas bem definidas e um bom plano de negócios, não é fácil entrar nesta área e ser bem-sucedido.

Mostra-se ainda importante referir que, para esta análise o critério da localização (embora sendo mencionado onde se localiza cada um dos operadores) não era relevante devido à existência da *internet* e do facto de ser facilitadora em todo o processo de pesquisa e de reserva de viagens. Mesmo no caso dos operadores que comercializam apenas através de agências de viagens, cabe ao cliente realizar a pesquisa e decidir qual a agência que prefere e esta contacta o operador onde o cliente encontrou o pacote de férias para efetuar a reserva. Posteriormente são acordados todos os pormenores do processo de reserva/compra. Já para aqueles operadores que têm várias agências de viagens em *portfolio*, o cliente que pretende adquirir um pacote turístico, normalmente, pode encontrar essas agências nos *sites* do operador.

Ainda que a maior parte destes operadores seja generalista, eles procuram diferenciar-se uns dos outros com novos destinos, novos programas, novos pacotes turísticos totalmente diferentes de modo a atrair dos clientes. Essa é a chave para sobreviver neste mercado. A título de exemplo, o operador turístico Pinto Lopes Viagens diferencia-se através dos pacotes turísticos de viagens culturais e de autor. As viagens de autor são únicas a nível nacional, e são viagens desenhadas por personalidades de várias áreas de interesse, convidadas pelo operador, que acompanham o grupo nessas mesmas viagens. Refere-se ainda que estas viagens são inspiradas ainda na vida destes “autores” e são viagens com serviços *premium*²⁵.

Em suma, conclui-se que a concorrência no mercado é forte e que está bem estabelecida, pelo que o fator diferenciação é crucial para o sucesso deste negócio.

2.7 Análise Estratégica

A análise do ambiente envolvente em que as organizações se inserem levam à elaboração da criação de estratégias que permitem às empresas

²⁵ Viagens com serviços *premium* são viagens de elevada qualidade que incluem serviços exclusivos, como passeios privados, mais conforto, pacotes turísticos com número restrito de pessoas (grupo menor), por exemplo.

responder aos obstáculos e desafios que surgem (Lisboa *et al.*, 2007). Segundo Restrepo (2009), a elaboração de uma estratégia obriga a pensar sobre o futuro, porque, segundo Fernandes (2007), é resultado do pensamento estratégico e da análise feita ao meio envolvente em que as organizações estão inseridas, bem como da delineação da missão do negócio, dos objetivos e das políticas da empresa.

A estratégia da *Move to Travel* é definir um posicionamento de diferenciação e diversificação com o objetivo de conquistar vantagem competitiva no mercado para fazer frente à concorrência já existente, sobretudo no mercado português.

No entanto, primeiramente é necessário avaliar todas as implicações pertencentes a um negócio, para isso recorre-se à análise estratégica que se faz através da análise PEST, da análise das 5 Forças de Porter e da análise SWOT para compreender o ambiente externo e interno em que o negócio está inserido, e os fatores que influenciam diretamente o sucesso ou insucesso do negócio.

A análise PEST é uma ferramenta que permite às organizações perceber qual é a dinâmica da envolvente externa macro ambiental. Segundo Teixeira (2011) o ambiente externo é composto por fatores externos que mostram às organizações que elas têm que se adaptar às variáveis pois estas não podem ser alteradas nem controladas.

A análise SWOT é a análise é uma técnica que permite investigar e revelar os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização, ou que permite identificar o ciclo de vida de um produto (isto é, o seu tempo de permanência no mercado: introdução, fase de crescimento, fase de maturidade e declínio), bem como as oportunidades e as ameaças que existem no mercado (Santos, 2008).

Assim, o objetivo final destas análises é o cruzamento das informações reunidas pós-análise e a sua utilização na elaboração de estratégias através das oportunidades detetadas e aproveitadas, bem como do extermínio das ameaças e dos pontos fracos do operador. Os pontos fortes devem ser evidenciados e utilizados para bom proveito das empresas, neste caso, do operador turístico *Move to Travel*.

2.7.1 Análise Externa: Análise PEST

A análise PEST é um método que permite estudar um determinado ambiente com base nos seguintes fatores: Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos. A análise destes fatores possibilita a compreensão de ambientes complexos que estão em constantes mudanças.

A análise PEST permite identificar tendências e permite que se criem condições que podem ser essenciais para a continuidade futura da organização, que se podem tornar fortes atributos para a ajudar a organização a enfrentar eventuais obstáculos (Tsikkiros & Pashiardis, 2002).

Teixeira (2011) afirma que a análise PEST permite conhecer as variáveis políticas, ou seja, o governo, a sua estabilidade e atitudes, órgãos políticos e a legislação; as variáveis económicas, isto é, o estado da economia e o uso dos recursos de um país (ou região); os fatores sociais consideram os valores pessoais, crenças, estilo de vida e atitudes de um país (ou região); e as variáveis tecnológicas mostram os desenvolvimentos ao nível das tecnologias e o impacto que estes têm nas organizações, nos produtores, nos consumidores e na sociedade.

Com base nas teorias e referências apresentadas elabora-se a tabela 18 onde se apresenta a análise PEST à envolvente externa da *Move to Travel*.

Tabela 18: Análise PEST

Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente, em Portugal, vive-se um clima de alguma estabilidade governativa e existe espaço para mudança; Contudo, em geral, na Europa, existe um clima de incerteza devido às crises políticas que se tem vivido nos últimos anos, além disso, 2017 é um ano de mudanças governativas em diversos países europeus; • No que diz respeito às políticas fiscais o futuro é incerto, resultado ainda da instabilidade que se viveu no passado; • O Governo aposta muito no setor do turismo; • O PENT afirma que o apoio às empresas turísticas é prioritário; • A ET2027 propôs mudanças e estabeleceu desafios para o futuro do turismo português para os próximos dez anos.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Embora a situação económica do país tenha altos e baixos, o turismo tem uma grande importância na economia portuguesa e é um dos principais motores da mesma, conseguindo gerar receitas e emprego; • Existência de planos de apoio, como o Portugal 2020; • A taxa de desemprego ainda está elevada, porém existem mais políticas de apoio para a contratação.
Socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> • Atitude positiva das populações face ao turismo; • Mudança de comportamentos e hábitos: cada vez mais as pessoas recorrem ao turismo para obter experiências únicas;
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente rede de infraestruturas de comunicação e internet e em constante desenvolvimento; • Possibilidade de efetuar reservar através das plataformas <i>online</i>.

Fonte: Elaboração Própria

2.7.2 Análise do Setor: As 5 Forças de Porter

Porter (2008) afirma que para formular uma estratégia eficiente é necessário analisar as cinco forças competitivas de Porter, uma vez que a caracterização estratégica da indústria é realizada pela análise à competitividade do setor, à sua evolução e às relações estabelecidas.

A estrutura de um setor caracteriza-se, portanto por cinco forças determinantes que são:

- A rivalidade dentro do setor: Porter (2008) afirma que a rivalidade entre concorrentes diz respeito à capacidade de cada organização para atuar no mercado face à concorrência que existe, tendo em conta os produtos/serviços, preços, qualidade, e condições;

- O poder negocial dos fornecedores: Segundo Porter (2008), este fator diz respeito à capacidade que os fornecedores têm de exercer força nas condições de venda dos produtos/serviços. Freire (2008) afirma que o poder dos fornecedores aumenta quando estes têm poucos concorrentes, porque não existem outros produtos substitutos, logo, os clientes não têm poder no negócio dos fornecedores;
- O poder negocial dos clientes: Porter (2008) afirma que esta força diz respeito à capacidade que os clientes têm de influenciar as condições de compra dos produtos/serviços. Segundo Freire (2008) o poder os cliente aumenta quando, existem poucos clientes e/ou quando estes são sensíveis aos preços ou quando não há produtos diferenciadores e inovadores, por exemplo;
- A potencial entrada de novos concorrentes: Segundo Porter (2008) se as barreiras de entrada no setor forem altas, a ameaça de novas entradas é mais baixa. Existem vários tipos de barreias que podem ser os pedidos de financiamento, as desigualdades no acesso aos canais de distribuição (quem já se encontra estabelecido impõe dificuldades à entrada de novos produtos e serviços), ou as políticas governamentais, que podem facilitar, ou não, a entrada de novos concorrentes;
- A ameaça de produtos substitutos: segundo Porter (2008) esta força caracteriza-se pelo facto de existirem outros produtos capazes de satisfazerem as necessidades dos clientes.

Através desta análise percebe-se se o setor é atrativo ou não pode-se diagnosticar as principais pressões competitivas do mercado e avaliar a sua força e importância.

Assim, em função das teorias e referências anteriormente mencionadas elabora-se a tabela 19 para fazer a análise do setor, isto é, das 5 forças de Porter:

Tabela 19: As 5 Forças de Porter

Análise do Setor 5 Forças de Porter		
Variáveis	Impacto	Explicação
Rivalidade dentro do Setor	Forte	A concorrência é forte: existe um grande número de operadores turísticos. A estratégia de entrada é oferecer preços mais baixos e o serviço de guia turístico.
Poder Negocial dos Clientes	Médio	Os clientes tendem a procurar nas agências e operadores turísticas os melhores serviços ao preço mais baixo e podem optar por reservar <i>online</i> sem recorrer a intermediários. Mas os pacotes turísticos incluem o máximo de serviços e produtos turísticos possíveis a preço mais baixo do que se fossem adquiridos em separado.
Poder Negocial dos Fornecedores	Fraco	Existe um grande número de fornecedores no mercado, seja de unidades de transporte, de alojamento, restauração, lazer, recreio, pelo que existe margem de manobra para encontrar os melhores preços.
Potencial de Novas Entradas	Forte	Existe um elevado risco de imitação, não obstante, considera-se ainda a instabilidade económica e o risco que este tipo de negócio acarreta.
Ameaça de Produtos Substitutos	Fraco	A alternativa aos pacotes turísticos passa pelo turista fazer as reservas tanto de voos, comboio, ou outros meios de transporte, nos respetivos <i>sites</i> , reservar o alojamento recorrendo a uma plataforma adequada, como o <i>booking</i> , por exemplo, e planear toda a viagem sozinho, desde locais a visitar, atividades a realizar, entre outros.

Fonte: Porter (2008) e Freire (2008)

2.7.3 Análise Interna e Externa: Análise SWOT

A análise *SWOT* é uma análise que se faz tanto ao ambiente externo como ao ambiente interno, capaz de fazer um diagnóstico real da situação da empresa, capaz de definir estratégias e planos que ajudem à diferenciação da empresa e a combater as suas fraquezas, e do ambiente que a rodeia que permite perceber a posição da empresa face ao ambiente em que esta se insere. Esta análise avalia as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*) da própria empresa e as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) do ambiente que a rodeia.

De acordo com Kotler (2000) a análise *SWOT* está subdividida na análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades

e ameaças). Ao nível do ambiente externo são consideradas as forças macro ambientais.

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).

Após o estudo das teorias e com base nas referências anteriormente citadas, apresenta-se a tabela 20.

Tabela 20: Análise SWOT

Ambiente Interno
Forças (S)
<ul style="list-style-type: none">• Oferta de pacotes turísticos personalizados – qualidade de excelência;• Oferta de serviço guia-turístico;• Forte aposta no <i>Marketing</i>;• Parceria com unidades de alojamento, de transporte, lazer e cultura de qualidade;• Recursos humanos qualificados e dedicados a oferecer o melhor produto;
Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none">• Empresa recente no mercado e, por isso, sem história e notoriedade;• Necessidade de investir em <i>Marketing</i> e publicidade;• Preços relativamente elevados face à concorrência no início da atividade comercial;
Ambiente Externo
Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none">• Valorização do turismo e aumento da procura;• Mercados e destinos turísticos em expansão;• Legislação atual facilitadora da entrada no setor;• Entidades potencialmente interessadas em estabelecer parcerias;
Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none">• Forte concorrência por empresas já estabelecidas no mercado, que são mais experientes e já têm reputação e notoriedade conquistadas;• Crescente independência dos consumidores na reserva dos produtos turísticos, isto é, há uma diminuição no recurso aos intermediários;• Preços de mercado competitivos;• Conjuntura socioeconómica instável;

Fonte: Elaboração Própria

2.8 Estratégia de Marketing – Marketing-Mix

Kotler (1996; *cit. por* Madeira, 2010, pp. 19) o marketing é a “orientação para os desejos e necessidades dos consumidores, através de um esforço integrado da empresa para satisfazer esses desejos e necessidades de forma mais eficaz do que os seus concorrentes. E de forma a atingir determinados objetivos”.

A definição do *marketing-mix* é um passo importante porque não é suficiente apresentar um serviço, ou produto de qualidade que satisfaça as necessidades do consumidor, é igualmente importante definir a política de preço que seja justa em relação à qualidade, a política de distribuição, para que os clientes tenham facilmente acesso aos produtos, e a política de comunicação, para, não só apresentar os produtos no mercado, mas também os seus benefícios. Assim, o conceito de *marketing-mix* engloba quatro variáveis que são:

1. Produto (*product*);
2. Preço (*price*);
3. Distribuição (*place*);
4. Comunicação (*promotion*).

Estas quatro variáveis devem ser usadas de forma articulada para que a empresa possa oferecer produtos que reúnam as características desejadas pelos consumidores, porém é muito importante que todas as estratégias do *marketing-mix* estejam em sintonia e é essencial ter em conta os recursos financeiros de que a empresa dispõe, o público-alvo e a concorrência (Ferreira *et al.*, 2010).

Kotler (1997) entende que estas variáveis são as fundamentais para as organizações para atingir os objetivos propostos, sendo por isso, necessário desenvolver as devidas políticas operacionais.

2.8.1 Produto

A *Move to Travel* é um operador turístico que tem como objetivo, como já referido, a criação e comercialização de pacotes turísticos em território nacional mas que também podem ser comercializados a nível internacional, uma vez que podem ser adquiridos por qualquer um através do *website* da empresa. Os

pacotes turísticos que são comercializados incluem desde logo os serviços essenciais que serão: o transporte para o destino, o alojamento, os *transfers*, os *tours*, seguro e um guia enviado pela *Move to Travel*. E depois, mediante a oferta do destino, serão definidas outras atividades turísticas para tornar a experiência dos clientes no destino memorável.

Os pacotes são construídos através da seleção dos seguintes elementos:

1. Transporte, Alojamento e outros:

- Viagens de avião, de comboio ou de autocarro
- Hotéis, *Hostels* ou *Guest Houses*;
- Meios de comunicação (*Internet...*);
- Seguro;
- Guia-turístico.

2. Oferta Turística:

- *Tours*;
- Atrações turísticas;
- Museus;
- Turismo Gastronómico e Enoturismo;
- Turismo de Sol e Mar;
- Turismo de Natureza.

O objetivo da *Move to Travel* passa pela elaboração de pacotes de férias em grupo. Contudo, e tendo em conta que existem pessoas que não se sentem confortáveis, ou não gostam de viajar com grandes grupos, a empresa atenderá a pedidos individuais dos clientes e pretende elaborar também programas feitos à medida dos clientes.

2.8.2 Preço

A política de preços praticados é muito importante para o sucesso do negócio. Considera-se que melhor preço dos pacotes turísticos será aquele que permitir obter a maior margem possível de lucro de modo a permitir cobrir todos os gastos de produção e que, naturalmente, o público esteja disposto a pagar.

No Marketing-mix, a definição do preço envolve estratégias que visam obter lucro através dos produtos/serviços comercializados (Zambaldi & Mascarenhas, 2010).

Pretende-se que este seja um operador turístico com preços competitivos para conseguir atrair clientes, que tem em conta os preços praticados pela concorrência. O objetivo desta estratégia é garantir a sustentabilidade da empresa.

Como já foi referido, quando as empresas reservam em grandes quantidades conseguem obter preços mais baixos (nas empresas de transporte, alojamento, entretenimento, lazer...), sendo uma grande vantagem dos pacotes turísticos. Assim, o preço de venda de um pacote turístico é estabelecido com base na soma dos serviços que ele inclui: serviço de transporte, o serviço de alojamento, os *transfers*, os *tours*, outros serviços no destino e o seguro de viagem. Logo, a compra de pacotes de viagens torna-se vantajoso para os turistas porque um programa de viagem completo fica mais barato do que adquirir todos os serviços em separado.

Ao contrário da grande maioria dos operadores turísticos que, porque podem, uma vez que já estão estabelecidos no mercado, acrescentam sobre preço dos pacotes turísticos uma margem de 20% a 25%, na *Move to Travel* pretende-se, com o propósito de cativar e atrair os clientes, numa fase inicial, acrescentar uma margem com valores substancialmente mais baixos para que a empresa consiga ser competitiva. Estima-se que a margem estabelecida fique entre os 16% e os 18%.

Outro ponto importante no que diz respeito à política de preço são as condições e prazos de pagamentos. Planeia-se oferecer aos clientes condições de pagamento mais económicas, por isso, os clientes podem optar pelo pagamento a pronto, o pagamento em duas prestações ou em 30 dias (após a reserva). No entanto a viagem terá de estar paga até ao dia de embarque. Posteriormente, com o crescimento da empresa, o objetivo é estabelecer protocolos com Bancos de modo a permitir mais facilidades para os clientes.

É importante ainda referir que uma vez que os clientes podem adquirir pacotes de viagens através do *website* podem optar por fazer uma pré-reserva no *site da empresa* e, assim, entrar primeiro em contacto com os agentes de viagens da empresa, ou solicitar um contacto da parte da empresa para que possam obter mais pormenores sobre os programas e sobre as formas de pagamento.

Posteriormente serão também adotadas outras políticas de preço com o intuito de atrair clientes, como descontos para quem levar crianças, descontos seniores, ou para quem levar os seus animais (uma vez que esta é uma organização de valores e socialmente responsável). Existe ainda a ideia de aplicar descontos, se for possível, quando for requisitado um pacote de grupo feito à medida, se for um número de pessoas superior a quinze.

2.8.3 Comunicação

Este ponto do *marketing-mix* tem como objetivo promover a empresa e/ou os produtos/serviços junto dos diferentes públicos (clientes, fornecedores, distribuidores, acionistas, concorrentes, parceiros, entre outros). A comunicação procura influenciar o processo de decisão de compra do consumidor, isto é, alertar para as vantagens e os benefícios de um produto/serviço e capacidade de satisfação das suas necessidades.

Uma vez que o público-alvo da empresa pode ser muito heterogéneo, ambiciona-se que as ações de comunicação da empresa cheguem ao número máximo possível de clientes. Pretende-se que a *internet* permita à empresa chegar a um vasto leque de potenciais clientes, assim sendo, o objetivo é apostar fortemente na publicidade *online*.

Pretende-se fazer publicidade através dos seguintes meios:

1. **Website:** O *website* do operador é o meio de comunicação mais importante porque mostra a imagem da empresa e permite a sua apresentação, pois contém toda a informação necessária para que os utilizadores possam encontrar o pacote de férias de sonho que procuram. Pretende-se que seja um *site* dinâmico, interativo e ao mesmo tempo simples e intuitivo para que em pouco tempo os utilizadores encontrem exatamente aquilo que procuravam, mas não é só por estas razões que é o meio de comunicação mais importante: é o mais importante, e essencial porque através dele será possível fazer a comercialização dos pacotes turísticos, ou seja, será aqui que os clientes poderão encontrar as suas férias de sonho e reservá-las;
2. **Youtube:** Criar um canal de *Youtube* para divulgar vídeos promocionais sobre os pacotes turísticos e vídeos realizados durante as férias organizadas que serão partilhados posteriormente nas redes sociais da empresa;

3. **Facebook e Instagram:** Será importante estar presente nestas redes sociais para partilhar conteúdos das atividades típicas dos destinos (escolhidas para os programas de viagens) e os roteiros “típicos” realizados nos destinos;
4. **LinkedIn:** Estar presente nesta rede social é importante devido ao facto de ser uma rede social dirigida a profissionais e empresas que também lançou um programa de anúncios, portanto, este *website* mostrar-se-á benéfico na medida em que permitirá uma maior aproximação com potenciais parceiros;
5. **Email Marketing:** É um método de criar campanhas que divulguem aos consumidores as promoções e os novos pacotes de férias através de *email*. Ajudará a divulgar e promover a marca da empresa e os seus produtos e promoções, bem como será útil para cativar novos clientes e parceiros;
6. **Uso de Banners²⁶:** Utilizar-se-á *banners* em *sites* estratégicos para fazer a divulgação de outros, que sejam dedicados ao turismo, ou em *blogs* de turismo, por exemplo;
7. **Google Adwords:** Recorrer-se-á a este meio de modo a gerar aumento da notoriedade e a presença do *site* da empresa na *internet*;
8. **E-Brochuras:** São brochuras *online* e têm como objetivo apresentar aos clientes os pacotes turísticos disponíveis para venda. Através das brochuras pretende-se dar a conhecer os serviços/produtos turísticos incluídos no pacote, cujo objetivo é garantir uma experiência única, as razões por que o destino é atrativo (imagens do destino e de atrações), *tours* opcionais, preço e formas de pagamento, datas de viagem, condições de pagamento e formas de reembolso;
9. **Press releases:** Publicações em jornais e revistas de turismo para dar a conhecer a empresa e os seus serviços. A *Turisver*, a *Publituris* e a *Ambitur* são exemplos de revistas de turismo a que se pode recorrer;
10. Presença em Feiras dedicadas ao turismo.

A *internet* é uma forte aliada neste tipo de negócio, uma vez que é através dela que se pode fazer chegar ao público-alvo as mensagens e as ofertas. Será uma ferramenta essencial para que se possa, como já referido, promover a filosofia da *Move to Travel*, porque mais do que vender pretende-se que aqueles

²⁶ Os *banners* são utilizados na *internet* para fazer a divulgação de um determinado *site*. São criados com o intuito de atrair um utilizador a um *site* através de um determinado *link* que aparece num *site* específico, mas é preciso pagar. Os *sites* mais visitados são os *sites* mais indicados para este tipo de publicidade.

que comprarem os pacotes da empresa vivam experiências memoráveis e é assim que se ambiciona promover a *Move to Travel*, como uma empresa que tem para oferecer pacotes turísticos que vão permitir aos seus clientes ter muito mais do que umas férias, vão ter uma experiência única, porque a *Move to Travel* importa-se com os próprios clientes.

2.8.4 Canais de Distribuição

Pretende-se utilizar como canais de distribuição o *site* da empresa, que estará disponível em quatro línguas, português, inglês, francês e espanhol, para que os cidadãos de outros países possam consultar o site e consigam compreender o seu conteúdo.

No *website* da empresa estarão disponíveis inúmeras informações sobre a mesma, desde informações institucionais, isto é, a missão, os valores, a visão, bem como informações com parcerias estabelecidas, os contactos da empresa, a equipa de colaboradores da empresa, e, em destaque, os pacotes turísticos e o formulário de reservas.

Apesar de, numa fase inicial, apenas ser possível fazer reservas através da *internet*, pretende-se, a curto prazo, abrir uma loja física para que os clientes possam visitar a loja e obter informações diretamente, junto dos agentes de viagens, ou fazer reservas diretamente na loja. A localização da loja será na cidade do Porto, preferencialmente numa área de fácil acesso e movimentada, sendo que o ideal será o centro do Porto. Também se idealiza que a loja seja um espaço acolhedor e inspirador para incentivar, não só o trabalho dos futuros colaboradores, como também para fazer com que os clientes se sintam bem no espaço.

Outra opção a explorar no futuro será as parcerias com agências de viagens intermediadoras, isto é, as agências de viagens que promovem e vendem os pacotes turísticos de operadores turísticos à cobrança de uma comissão. Este tipo de parceria pode ser vantajoso uma vez que existe um leque abrangente de agências já estabelecidas no mercado. É também uma forma de reduzir custos em promoção e, normalmente nestes casos, uma parte do negócio é paga de forma adiantada.

Em conclusão, a ideia é que no primeiro ano a comercialização dos pacotes de viagens seja feita através do *website* da *Move to Travel*, que será

criado por um dos sócios (que tem formação e experiência para tal), e no segundo ano de atividade abrir uma loja física na Cidade do Porto para se começar a comercializar diretamente ao público e ter um espaço de trabalho aberto. Numa fase posterior, pretende-se negociar com agências de viagens para que estas promovam e comercializem os pacotes turísticos da *Move to Travel*.

Capitulo II – Plano Financeiro

3.1 Plano Financeiro

O Plano Financeiro deste projeto foi desenvolvido através do uso da folha de cálculo disponibilizada no *website* do IAPMEI²⁷, que é utilizada para candidaturas ao programa *FINICIA*, programa este que facilita o acesso a soluções para financiamento, assistência técnica na criação de empresas, ou então na fase inicial da criação de uma empresa.

3.1.1 Pressupostos Financeiros

A atividade da *Move to Travel* terá início em 2018, havendo já neste mesmo ano exploração do negócio, e serão considerados os seguintes pressupostos base:

- Unidade Monetária: Euros;
- Número de Postos de Trabalho (em 2018): 7;
- Prazo médio de Recebimento (dias): 30;
- Taxa de IVA – Prestação de Serviços: 23%;
- Taxa de IVA – FSE: 23%;
- Taxa de IVA – Investimento: 23%;
- Taxa média de IRS: 15% (média salários);
- Taxa de IRC: 23% (Taxa normal de IRC: 21%, mais uma média de 2% para eventuais tributações autónomas);
- Capitais Próprios: 10.000€;
- Capital Financiado: 30.000€
- Investimento Total: 32.145€²⁸.

3.1.2 Estimativa de Volume de Negócios

No volume de negócios procurou-se fazer uma previsão das vendas dos três pacotes turísticos comercializados desde o início de atividade desta empresa para cada ano, bem como a sua respetiva evolução futura, tanto ao nível nacional como ao nível internacional, isto é, no que diz respeito às

²⁷<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>
acedido a 02/06/2017

²⁸ Consultar Anexo VI da Previsão do Financiamento (Tabela 34) na página 92 na secção dos Anexos.

exportações, pois, tendo em conta que qualquer um pode aceder à *Internet*, pelo que estima-se que turistas de outros países comprem os pacotes de férias.

Na tabela 21 prevê-se que, no primeiro ano de atividade, ou seja 2018, a *Move to Travel*, consiga atingir um total de 348.300€ com os três pacotes de viagens, ao nível nacional.

Tabela 21: Previsão do Volume de Negócios – Mercado Nacional

Mercado Nacional – 2018			
Roteiro – Rússia	103 Pacotes	1.100€	113.300€
Roteiro – Itália	100 Pacotes	1.250€	125.000€
Roteiro – Portugal	110 Pacotes	1.000€	250.000€
Total Anual			348.300€

Fonte: Elaboração Própria.

Nos anos seguintes, visto que estes são mercados bastante atrativos, faz-se uma previsão de um crescimento de vendas destes três pacotes entre os 3% e os 6%, atingindo um total anual, em 2023 de 433.345€.

No que diz respeito às exportações, a previsão para o ano de 2018 é de um total de 47.300€, com um crescimento entre os 2% e os 4% para os três pacotes lançados. No mercado internacional, a *Move to Travel* não prevê tanto sucesso de vendas, pois a concorrência é muito maior e muito mais forte, portanto o número de pacotes de viagens vendidos será consideravelmente inferior (Tabela 22).

Tabela 22: Previsão do Volume de Negócios – Exportações

Exportações – 2018			
Roteiro – Rússia	13 Pacotes	1.100€	14.300€
Roteiro – Itália	12 Pacotes	1.250€	15.000€
Roteiro – Portugal	18 Pacotes	1.000€	18.000€
Total Anual			47.300€

Fonte: Elaboração Própria.

O valor anual estimado referente ao ano de 2023 ascende um total de 54.543€, presumindo que exista um crescimento entre os 2% e os 4% para estes três pacotes de viagens ao longo destes anos.

3.1.3 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

O Fornecimento e os Serviços Externos têm componentes variáveis e fixas e a maior parte deste investimento será aplicado em deslocações e estadas. Prevê-se um gasto mensal que possa ascender aos 8.000€ para suportar as despesas dos guias nos destinos enquanto estes acompanham os grupos, e também quando for necessário viajar para estabelecer parcerias em novos destinos que sejam de interesse para a *Move to Travel* (para criar pacotes de viagens).

Os combustíveis também serão outro gasto elevado. A *Move to Travel* suportará os gastos em combustível até 3000€ mensais devido ao investimento na criação de pacotes de férias em Portugal, que exigirá a deslocação dos guias.

A publicidade é o terceiro maior gasto. Pretende-se investir através da *Internet (Banners, Google Adwords, E-brochuras)* e, quando for pertinente (por exemplo, quando for lançado um novo pacote turístico para um novo destino) publicações em revistas e jornais dirigidas ao público-alvo e *flyers*. Estima-se uma média mensal de 2.500€ em publicidade para o ano de 2018.

Prevê-se para o arrendamento do local de trabalho que a renda possa ascender aos 1.500€ mensais. Embora a *Move to Travel* não esteja aberta ao público logo desde o seu início de atividade é importante que exista um espaço de trabalho comum, que, com o tempo virá a ser preparado para receber os clientes.

Devido à exploração da atividade num local situado no Porto, as despesas de eletricidade, água, comunicação e vigilância e segurança estimam-se num montante de 250€, 150€, 200€ e 750€, respetivamente, por mês. E para o primeiro ano de atividade prevê-se uma média de 600€ mensais gastos na contratação de uma empresa para fazer a limpeza do espaço.

Existirá ainda um gasto em seguros, que é imprescindível para assegurar que os clientes se sintam seguros a viajar com esta empresa, pois, assim têm todos os riscos assegurados através de um Seguro Multiviagens que será feito a uma seguradora e estima-se que o valor seja uma média de 500€ mensais.

Haverá ainda gastos com materiais de escritórios, num valor médio mensal previsto de 50€ e com artigos para oferta (destinados aos clientes e/ou parceiros), de um valor médio mensal de 200€.

A tabela 23 mostra detalhadamente o valor médio previsto de todos os gastos e o valor total anual de cada um dos FSE's, bem como a soma de todos.

Tabela 23: Fornecimentos e Serviços Externos (2018)

FSE	IVA	Custos Fixos	Custos Variáveis	Valor Mensal	Valor em 2018
Publicidade	23%		100%	2.500€	30.000€
Material de Escritório	23%		100%	80€	960€
Artigos para Oferta	23%		100%	200€	2.400€
Renda e Aluguer	23%	100%		1.500€	18.000€
Eletricidade	23%	100%		250€	3.000€
Água	23%	100%		150€	2.400€
Vigilância	23%	100%		750€	9.000€
Limpeza	23%	100%		600€	7.200€
Comunicação	23%	20%	80%	200€	1.200€
Deslocações e Estadas	23%		100%	8.000€	96.000€
Seguros	23%	100%		600€	7.200€
FSE – Custos Fixos					82.680€
FSE – Custos Variáveis					131.280 €
Total FSE					213.960€
Total IVA					12.748€
Total FSE (c/ IVA)					226.708,80€

Fonte: Elaboração Própria.

3.1.4 Gastos Com Pessoal

A equipa da *Move to Travel* será, inicialmente, constituída por 7 elementos: três agentes de viagens, um profissional de marketing, e um administrativo-financeiro. A direção é constituída pelos dois sócios, um desempenhará as funções de gerência e será também responsável pelo *design* (por exemplo, *website*, como já referido), e outro será o responsável pelo departamento de comunicação e *marketing*.

No ano de 2019 prevê-se a entrada de dois novos elementos para a equipa que são para a parte de receção e para a limpeza. Estes dois novos elementos são essenciais para a abertura do Operador Turístico ao público.

Ao longo dos anos vão entrando novos colaboradores para a equipa de trabalho para colmatar as necessidades da empresa.

Na tabela 24 apresenta-se um resumo dos gastos com pessoal da *Move to Travel*.

Tabela 24: Quadro Resumo de Encargos com Pessoal

Quadro Resumo	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total de Vencimentos	105.000€	121.275€	136.075€	138.116€	153.561€	168.684€
Encargos Sobre Remunerações	24.938€	28.803€	32.318€	32.803€	36.471€	40.063€
Seguros de Trabalho	1.050€	1.213€	1.361€	1.381€	1.536€	1.687€
Gastos de Ação Social	348€	447€	497€	497€	547€	597€
Total de Gastos	131.336€	151.738€	170.251€	172.797€	192.115€	211.030€

Fonte: Elaboração Própria.

3.1.5 Fundo de Maneio

Para as necessidades de fundo de maneio foram contabilizados 5000€ de reserva de segurança de tesouraria para evitar futuras quebras de caixa.

Ao longo do período de vida do projeto regista-se um fundo de maneio positivo²⁹.

3.1.6 Investimento

Para o início deste projeto será necessário fazer um investimento inicial para implementar a ideia e garantir o bom funcionamento da mesma e boas condições de trabalho. Os investimentos nos custos do *website* da empresa e licenciamento de programas, equipamento básico e equipamentos administrativos diversos³⁰ (Figura 6). Assim, para iniciar este projeto será necessário investir 25.500€ em 2018 (Tabela 25).

²⁹ Ver anexo IV do Fundo de Maneio (Tabela 32) na página 90 da secção dos Anexos.

³⁰ Ver anexo V do Investimento (Tabela 33) na página 91-92 da secção dos Anexos.

Figura 6: Equipamentos Necessários

Equipamento Básico
<ul style="list-style-type: none"> • Material de Escritório; • Arquivos; • Iluminação.
Equipamento Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> • Computadores; • Telefones; • Impressoras e tinteiros.

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 25: Investimento Inicial

Investimento	2018
Equipamento Básico	8.000€
Equipamento Administrativo	15.000€
Programas de Computador	2.500€
Total	25.500€

Fonte: Elaboração Própria.

3.1.7 Financiamento

No que refere ao Plano de Financiamento são necessários 33.100€ em 2018. Existem várias fontes de financiamento disponíveis no mercado, mas as mais comuns são o capital próprio, o investimento pessoal dos sócios, os empréstimos bancários, programas de financiamento ou *Business Angels*.

Para a cobertura do investimento inicial ambos os sócios vão investir 30.000€ (15.000€ cada um) e recorrer-se-á a um financiamento de Capital Próprio, no montante de 10.000€. Deste modo, a empresa não está dependente de um financiamento externo, apesar dos riscos do investimento, assim evita as taxas de juros e as suas respetivas flutuações. As necessidades de investimento do 1º ano de atividade serão cobertas por estes valores e pelos meios libertos, bem como nos anos seguintes, que se preveem serem suficientes para manter a empresa^{31 32}.

³¹ Ver anexo VI da Estimativa do Financiamento (Tabela 34) na página 92 da secção dos Anexos.

³² Ver anexo IX do Plano de Financiamento (Tabela 37) na página 94 da secção dos Anexos.

3.1.8 Demonstrações dos Resultados

O objetivo da Demonstração dos Resultados é apresentar o Resultado Líquido (RL) ao longo do tempo de vida útil do projeto. Através dos pressupostos que já foram previamente apresentados foi permitido construir uma série de mapas e, através deles, recorrendo, como já referido anteriormente, à ferramenta Finicia, foi possível obter os mapas finais da Demonstração dos Resultados e do Balanço Previsional.

A tabela 26 demonstra o resultado líquido ao longo do período de atividade da empresa que, como se pode verificar, vai aumentando ao longo dos anos.

Tabela 26: Demonstração dos Resultados Previsionais

DR	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Serviços Prestados	395.600€	408.095€	422.470€	441.404€	462.652€	487.888€
FSE's	213.960€	210.895€	215.113€	219.415€	223.804€	228.280€
Gastos c/ Pessoal	131.336€	151.738€	170.251€	172.797€	192.115€	211.030€
Imparidade de dívidas a receber	9.514€	9.817€	10.166€	10.625€	11.139€	11.751€
EBITDA	40.790€	35.645€	26.941€	38.567€	35.594€	36.827€
Gastos/Reversões	4.833€	4.833€	4.833€	4000€	4000€	1000€
EBIT	35.957€	30.811€	22.108€	34.567€	31.594€	35.827€
Resultados Antes de Impostos	35.957€	30.811€	22.108€	34.567€	31.594€	35.827€
Imposto sobre o rendimento do período	8.989€	7.703€	5.527€	8.642€	7.899€	8.957€
Resultado Líquido	26.968€	23.108€	16.581€	25.925€	23.696€	26.870€

Fonte: Elaboração Própria.

3.1.9 Balanço

O Balanço, assim como a Demonstração dos Resultados, resulta da introdução dos pressupostos e mostra a situação patrimonial da empresa, neste caso, da *Move to Travel*.

No ano de 2018 prevê-se um total de ativos de 113.954€.

Verifica-se, no Passivo deste Balanço as dívidas aos fornecedores, ao Estado e aos sócios, num total de 76.987€ em 2018.

Nos capitais próprios deste balanço pode-se verificar que o RL é sempre positivo ao longo dos anos, e apresenta apenas uma queda, no ano de 2020, mas em 2023 atinge os 26.870€. Neste último ano prevê-se que o valor total dos ativos da empresa ascendam um valor de 239.999€³³.

3.1.10 Indicadores Económicos e Financeiros

Indicadores Económicos e Financeiros³⁴

A previsão de crescimento do negócio para o ano de 2019 é de 3%, para 2020 e 2021 é de 4%, e atinge os 5% em 2022, mantendo em 2022. A rentabilidade líquida sobre as vendas apresenta taxas na ordem dos 6%.

Verifica-se um *Return On Investment* (ROI) é positivo que começa nos 24%, em 2018 mas em 2023 é de 11%. Já o Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE – *Return on Equity*) começa em 73%, em 2018, e em 2023 situa-se nos 18% devido ao resultado subir pouco de ano para ano.

Indicadores Financeiros e de Liquidez

Estima-se que a Autonomia Financeira se situe entre os 32%, 2018, e os 64%, em 2023, existindo solvabilidade total, que começa com 148% em 2018 e atinge os 276% em 2023.

Os indicadores de liquidez (corrente e reduzida) iniciam-se em 1,21, e situam-se nos 2,74 em 2023.

Indicadores de Risco de Negócio

Os indicadores de Risco de Negócio são bastante positivos e ultrapassam o volume de negócios, não se registando ponto crítico em nenhum dos anos. A margem bruta ascende os 181.640€ em 2018 e aumenta todos os anos. Estima-se um Grau de Alavanca Operacional bastante elevado para todos os anos, que começa em 505% em 2018 e que se situa em 725% em 2023. E o Grau de Alavanca Financeira é de 100% todos os anos.

³³ Ver anexo X do Balanço Previsional (Tabela 38) na página 95 da secção dos Anexos.

³⁴ Ver Anexo XI dos Indicadores Financeiros (Tabela 39) na página 96 da secção dos Anexos.

3.1.11 Avaliação da Viabilidade do Negócio

Perspetiva do Projeto

Na perspetiva do projeto considera-se como elemento de avaliação o *cash flow* operacional, uma vez que este indica o resultado do *cash flow* de exploração, que é obtido após serem considerados os meios libertos (sem IRC) pela empresa e o investimento e gastos do projeto.

A perspetiva do projeto não é influenciada pela escolha dos meios de financiamento para o início da empresa, pois assume que os projetos são sempre financiados por capitais próprios. Deste modo não se consideram juros de financiamentos externos.

Nesta ótica observam-se ainda que os *free cash flows* são os meios libertos pelo projeto, após terem sido cobertas todas as necessidades de investimento ou de fundo de maneo, permitindo a continuidade da atividade.

No ano de início de atividade do negócio da *Move to Travel* os *free cash flows* são negativos, -344€, resultado do investimento inicial, mas nos anos seguintes registam-se valores positivos.

O Custo Médio Ponderado do capital, ou o *WACC*³⁵, permite calcular a média ponderada dos custos das fontes que financiam um projeto de investimento. Esta taxa de desconto permite determinar qual é o valor atual dos *free cash flows*. Neste projeto o custo ponderado é de 5,25% em 2018.

O Valor Atual Líquido (VAL) mostra o esforço financeiro do projeto e os fluxos que este tem capacidade de gerar ao longo do tempo de vida do negócio. Assim, o VAL deve ser superior a 0, pois só assim irá contribuir para aumentar o valor da empresa, pelo que, deste modo o projeto será aceite (IAPMEI³⁶).

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) é utilizada para estudos de análise de viabilidade financeira, pois é a taxa que representa a rendibilidade gerada por determinado investimento com o intuito de ser calculada como taxa de atualização do VAL, gerando um VAL nulo. Assim, para a avaliação da viabilidade de um projeto de investimento deve-se analisar a TIR e esta deve ser superior à taxa de atualização para que o projeto seja aceite (Vasco & Zunido, 2006).

³⁵ WACC significa *Weighted Average Cost of Capital*.

³⁶ Consultado no website <https://www.iapmei.pt/> (consultado em: 11/10/2017)

Tabela 27: Avaliação Pré-Financiamento

Perspetiva do Projeto							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Free Cash Flow</i>	-344€	29.371€	21.563€	29.409€	27.549€	27.530€	5.927€
Valor Atual Líquido (VAL)	120.544€						
Taxa Interna de Rendibilidade	8514,06%						
<i>Pay Back Period</i>	1						Ano

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode verificar na tabela 27, o VAL é positivo, atinge o valor de 120.544€, isto significa que o valor gerado através da exploração deste projeto cobre totalmente o investimento gerando riqueza.

A TIR de 8514,06% também demonstra a viabilidade financeira do projeto uma vez que este é um valor bastante superior ao WACC - custo médio ponderado.

O *Pay Back Period* obtido é de um ano, significa que o capital investido será recuperado dentro de 1 ano.

Assim, através da análise destes valores é possível concluir que o projeto é viável.

Perspetiva do Investidor

Na perspetiva do investidor avaliam-se os *free cash flows*. Estes são considerados porque são os meios financeiros líquidos do montante de capital investido no início do projeto e do financiamento necessário após serem cumpridas as obrigações financeiras da empresa e terem sido realizados os eventuais investimentos necessários para dar continuidade ao projeto no futuro (Sá & Queirós, 2013).

Os *free cash flows* obtidos são o valor gerado pela atividade da empresa (*cash flows* de exploração), considerando o investimento e o financiamento externos (*cash flow* de investimento). Assim, na perspetiva do investidor, o que se pretende é determinar os *free cash flows* que ficam disponíveis para o investidor. Percebe-se que esta ótica presume que o investimento e meios de financiamento dependem de capitais alheios, calculando por isso o fluxo que pertencem aos investidores.

Nesta perspetiva do investidor, à exceção do VAL e do *free cash flows* do ano de 2024 (previsão apresentada) os valores são semelhantes à perspetiva do projeto.

Tabela 28: Perspetiva do Investidor

Perspetiva do Investidor							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Free Cash Flows</i>	-344€	29.371€	21.563€	29.409€	27.549€	27.530€	112.485€
Valor Atual Líquido (VAL)	202.957€						
Taxa Interna de Rendibilidade	8514,06%						
<i>Pay Back Period</i>	1						Ano

Fonte: Elaboração Própria

Através dos valores que se observam na tabela 28, é possível concluir que o projeto também é viável na perspetiva do investidor com um VAL de 202.957€, o que significa que este valor é superior e suficiente para cobrir o investimento. A TIR de 8514,06%, sendo este um valor muito superior à média estabelecida para as taxas de atualização.

A TIR na perspetiva pré financiamento e na perspetiva são iguais, assim como o *Pay Back Period*, que é de 1 ano em ambas as perspetivas, ou seja, o investimento será facilmente recuperado num curto espaço de tempo.

Capitulo IV – Conclusão

Conclusão

Através da realização deste projeto foi possível determinar a viabilidade da criação de um operador turístico na cidade do Porto. O objetivo foi perceber se este projeto seria, numa perspetiva de cinco anos, viável através da venda de pacotes turísticos para três destinos. Através da utilização de todos os dados necessários, com a análise realizada confirma-se a viabilidade do negócio, tanto na perspetiva do projeto como na perspetiva do investidor.

A ideia para este projeto é diferente e inovadora pelo facto de a empresa oferecer a possibilidade de os grupos se fazerem acompanhar por um guia turístico que pertence à empresa e são poucos os operadores turísticos em Portugal que demonstram essa preocupação para com os seus clientes, sobretudo porque parte dos operadores turísticos não comercializa os seus pacotes de viagens diretamente ao público. Dos operadores selecionados para a análise da concorrência, apenas um vende os seus pacotes turísticos diretamente ao público.

Inicialmente foram abordadas questões teóricas que foram úteis para perceber melhor o conceito de turismo e o que esta área de atividade representa para Portugal. Também ajudou a perceber o que se entende exatamente pelo conceito de operador turístico e em que é que estes se diferenciam das agências turísticas, quais os seus pontos em comum, e em que é que são úteis um ao outro. Foi estabelecida a diferença entre produto turístico e pacote turístico, e possível compreender o quão importante é a distribuição turística e os intermediários para as empresas turísticas, pois é através da distribuição turística que os bens chegam ao mercado depois de produzidos, e os intermediários são as entidades que fazem a distribuição turística propriamente dita entre os produtores e o público. Abordar o conceito de plano de negócios e compreender a sua importância foi igualmente importante pois é através desta ferramenta que é possível planear e delinear estratégias para o negócio, bem como antecipar obstáculos e preparar soluções para os mesmos, garantindo o sucesso do projeto.

Após a realização da abordagem teórica do trabalho passou-se às questões práticas deste projeto, que consistiu, no segundo capítulo, na

construção de um plano de negócios para a empresa *Move to Travel* – um Operador Turístico.

O segundo capítulo dividiu-se em vários pontos, entre os quais a caracterização da empresa (a sua missão, visão, valores, objetivos), o público-alvo, a apresentação dos produtos comercializados (os pacotes turísticos) e o processo de produção dos pacotes turísticos. Realizou-se a análise da concorrência, assim como a análise estratégica: esta passou pela análise externa (análise PEST), a análise de setor (as 5 Forças de Porter) e a análise interna e externa (análise SWOT). Por fim delineou-se a estratégia de Marketing da empresa: o marketing-*mix*. Definiu-se que marketing-*mix* seria composto pelos 4P's: Preço, Produto, Canais de Distribuição e Comunicação.

O plano de negócios permite apresentar não só a empresa, mas também como é que se pretende proceder desde o seu início de atividade: no caso deste operador turístico definiu-se que o objetivo será comercializar, durante o primeiro ano de atividade, os seus pacotes turísticos através do *website* da empresa.

Assim, torna-se imprescindível delinear estratégias de marketing. Deve-se sobretudo apostar no *marketing digital*, uma vez que, uma boa parte da população mundial está ligada à internet, seja através do seu *smartphone*, do seu *tablet* ou do seu computador. Esta situação veio alterar o modo como os turistas planeiam as suas viagens pois, hoje em dia, já não têm de se deslocar a uma agência de viagens para planear uma viagem, podem fazê-lo através dos seus dispositivos digitais. Deste modo a aposta no marketing digital é essencial para chegar aos utilizadores e publicitar os produtos do operador, bem como gerar notoriedade para a empresa e atrair potenciais clientes.

Considerou-se ainda que o fator de diferenciação seria importante e a *Move to Travel* procura diferenciar-se de duas formas: preços competitivos e pelo serviço de guia turístico especializado. A média de preços destes três primeiros pacotes é mais baixa do que os pacotes turísticos da concorrência que oferecem basicamente o mesmo. A *Move to Travel* disponibiliza um guia turístico que faz parte da equipa da empresa e que terá toda uma atenção e preocupação com o grupo que um guia contratado não teria.

Face ao grande aumento que se verifica no turismo – nas chegadas internacionais, nas dormidas e conseqüente aumento das receitas –, porque viajar é uma necessidade cada vez maior para o ser humano, este projeto, como

referido, é viável numa perspetiva de cinco anos, com pacotes turísticos para três destinos, que são, Rússia, Itália e Portugal.

Será necessário fazer um investimento inicial para a empresa avaliado em cerca de 32.145€: este valor considera as despesas iniciais necessárias para dar início ao negócio e o investimento em fundo de maneio. As necessidades de financiamento totais são de 33.100€. O financiamento é, no total, de 40.000€: 30.000€ de Empréstimos de Sócios e 10.000€ de Capital Próprio. O financiamento do projeto será totalmente suportado pelos sócios da empresa.

Os indicadores financeiros preveem que o valor residual líquido seja de 112.485€, que o *WACC* seja de 5,25%, esta taxa é um elemento fundamental para a decisão de investimento do projeto porque é vista como o custo de oportunidade esperado e tem influência na aceitação ou não dos projetos de investimento. Estima-se que o *VAL* ascenda os 202.957€, a *TIR* atinja 8514,06% e o *pay back period* seja 1 ano. Assim, como se pode verificar, este investimento é viável com um projeto que se diferencia das demais empresas do mesmo setor de atividade conseguindo colmatar necessidades de mercado.

Referências Bibliográficas

- Abranja, N., Alcântara, A. A., Braga, C. N., Marques, A. P., & Nunes, R. (2012). *Gestão de Agências de Viagens e Turismo*. Lisboa: Lidel.
- Balanzá, I., & Nadal, M. (2003). *Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Baptista, M. (1997). *Turismo Competitividade Sustentável*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Bédard, F. (2001). *L'Agent de Voyages à L'Ère du Commerce Électronique – Une Profession à Réinventer*. Québec, Canadá: Press Université Québec.
- Bercial, R. A., & Timón, D. B. (2005). Nuevas tendencias en el Desarrollo de Destinos Turísticos: Marcos conceptuales y Operativos para su Planificación y Gestión. *Cuadernos de Turismo*, pp. 27-43.
- Cardoso, L. (1992). *Gestão Estratégica: Enfrentar a Mudança*. Lisboa.
- Carrasqueira, H. M. (2012). Turismo internacional: Os grandes operadores turísticos e as principais tendências de evolução. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 785-796.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de estratégia - conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2001). *Turismo: Princípios e Práticas*. Bookman.
- Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: McGraw Hill.
- Cunha, L. (2003). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Verbo.
- Dias, R. (2008). *Sociologia do Turismo*. São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- ET2027. (2017). *Estratégia do Turismo 2027 – Liderar o Turismo do Futuro*.
- Fernandes, A. (2007). *Dimensão Integrativa do Planeamento Estratégico*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6, p. 14-19.
- Ferreira, M. A. (2011). Plano de Negócios: Uma ferramenta Eficaz e Fundamental para Longevidade das Pequenas Empresas e Microempresas. *Revista UNIABEU*, 195-209.
- Ferreira, M., Santos, J., & Serra, F. (2010). *Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Firmino, M. (2007). *Turismo: Organização e Gestão*. Lisboa: Editora Escolar.
- Freire, A. (2008). *Estratégia de Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

- Gaspar, F. (2009). *O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso*. Lisboa: Edições Sílabo.
- IAPMEI. (2017). *O Plano de Negócios*.
- IAPMEI. (s/d). *Como Elaborar um Plano de Negócios - Guia Explicativo*.
- INE, I. (2017). *Estatísticas do Turismo 2016*.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI: Novos Gestores*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lisboa, J. C. (2007). *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica.
- Madeira, N. (2010). *Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos*. Porto: Príncipia Editora, Lda.
- Mariano, A. M., & Mello, T. M. (2014). *Diferenças entre Plano de negócio e Planeamento Estratégico: Perspectivas e Características*.
- Martinez, B. (2002). *Los Canales de Distribución en el sector Turístico*. Madrid: Esic Editorial.
- Martins, L. G. (2006). *Empreendedorismo: como se tornar um administrador de sucesso*. São Paulo: Digerati Books.
- Marujo, M. N. (2008). *Turismo e Comunicação*. RVJ Editores.
- Marujo, M. N., & Carvalho, P. (2010). Turismo, Planeamento e Desenvolvimento Sustentável. *Turismo & Sociedade*, p. 148-16.
- Middleton, V. (1995). Marketing in Travel and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol 34, No 9.
- Nascimento, S. (2013). *Saúde do Viajante e Operadores Turísticos: Que Papel para a Comunicação em Saúde?*
- Nogueira, C. R., & Almeida, M. R. (2011). *Plano de Negócios e Planeamento Estratégico: Ferramentas que geram vantagem competitiva. Uma abordagem sobre o BSC enquanto ferramenta estratégica aplicada à Escola do Design*.
- OMT. (2001). *Introdução ao Turismo*. São Paulo, Brasil: Roca Editora.
- Padma, R. N., & Nair, V. S. (2009). Organizational Culture and its Impact on Organizational Commitment in Public and Private Organizations. *Global Management Review*, 4.
- Pessoa, L. (2010). *Estratégias Inovadoras: Como Fazer? - Teoria e Prática*. Lisboa.

- Peterson, S., Jaret, P. E., & Schenk, B. F. (2005). *Business Plan Kit for Dummies*. Indianapolis: Wiley.
- Pizarro, M. J. (2005). *A influência das novas tecnologias no processo de Distribuição Turística*.
- Poon, A. (2006). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford, Oxon: Cab International.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86, p. 78-93.
- Ramos, C. (2010). *Os Sistemas de Informação para a Gestão Turística*. Algarve: Encontros Científicos, N.º 6, p. 113.
- Real, A. (2014). *Objetivos Organizacionais*. Obtido de Jornal de Negócios: <http://www.jornaldenegocios.pt/opiniaocolumnistas/alexandre-real/detalhe/objetivos-organizacionais>
- Reis, R. L. (2000). *Estratégia Empresarial - Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Restrepo, I. A. (2009). *La Formación de la Estrategia en Mintzberg y las Posibilidades de su Aportación para el Futuro*. Bogotá: Rev. Fac. Cienc. Econ., 17º, p. 23-44.
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional*. Editora Pearson.
- Sá, S. E., & Queirós, M. (2013). *Análise de Investimentos em Ativos Reais, Vol. 2*. Porto: Editora Vida Económica.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Smith, S. L. (1988). Defining Tourism. *Annals of Tourism Research*, 15, 2, p. 179-190.
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2002). *O comportamento do consumidor no turismo*. São Paulo: Aleph.
- Tarôco, M., & Falco, A. (2014). *Apontamentos sobre a aplicação do plano de negócio*.
- Tavares, A., & Braga, D. C. (2008). *Agências de Viagens e Turismo: Práticas de Mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Teixeira, N., & Pardal, P. (2005b). A Viabilidade e a Capacidade de Autofinanciamento. *Revista da CTOC N.º 69*.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tsikkiros, A., & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: the case of Cyprus. *The International Journal of Educational Management*, p. 6-17.
- UNWTO. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid, Spain: World Tourism Organisation.

UNWTO. (2017). *Tourism Highlights*.

Vasco, G. M., & Zunido, A. (2006). *Análise Financeira de Projetos de Software (VAL, TIR e PRI)*. Algarve.

Vasconcelos, D. A. (2005). *Conceitos e Modelos em Turismo: Uma Evolução*.

Zambaldi, F., & Mascarenhas, A. O. (2010). *Endomarketing como ferramenta de administração estratégica e gestão de pessoas*.

Webgrafia

- <https://www.logitravel.pt/circuitos/russia-moscovo-e-sao-petersburgo-comboio-diurno-17186838.html> (Consultado em: 26 de junho de 2017);
- <https://www.logitravel.pt/circuitos/russia-sao-petersburgo-e-moscovo-comboio-nocturno-17186499.html> (Consultado em: 26 de junho de 2017);
- <https://www.logitravel.pt/circuitos/russia-moscovo-e-sao-petersburgo-comboio-diurno-17186535.html> (Consultado em: 26 de junho de 2017);
- <http://www.lusanovatours.pt/catalogos-de-viagens/circuitos-europeus-seleccao-2017-18/sinfonia-russa#precos> (Consultado em: 26 de junho de 2017);
- http://www.viagenstempo.pt/product_detail.php?prodid=2048 (Consultado em: 26 de junho de 2017);
- <http://www.pintolopesviagens.com/viagens/russia-data9/> (Consultado em: 26 de junho de 2017);
- http://www.oasistravel.net/artigo.aspx?lang=pt&id_object=7254&name=RUSSIA-IMPERIAL---Sao-Petersburgo-&-Moscovo (Consultado em: 27 de junho de 2017);
- <https://www.logitravel.pt/circuitos/italia-milao-lago-de-garda-veneza-florenca-e-roma-17192350.html> (Consultado em: 27 de junho de 2017);
- <http://www.pintolopesviagens.com/viagens/grande-circuito-italiano-2/> (Consultado em: 27 de junho de 2017);
- https://www.nortravel.pt/optitravel/online/www/layout15/reserve/pkt_info.php?id=713 (Consultado em: 27 de junho de 2017);
- https://www.nortravel.pt/optitravel/online/www/layout15/reserve/pkt_info.php?id=38 (Consultado em: 27 de junho de 2017);
- <http://www.lusanovatours.pt/catalogos-de-viagens/circuitos-europeus-classicos-2017-18/italia-mais-incluido> (Consultado em: 28 de junho de 2017);
- <http://www.lusanovatours.pt/catalogos-de-viagens/circuitos-europeus-classicos-2017-18/maravilhas-de-italia-mais-incluido#itinerario> (Consultado em: 28 de junho de 2017).
- <http://www.ecotoursportugal.com/en/tours/1-day-group-tours-2/porto-city-tour-36> (Consultado em: 28 de junho de 2017);
- <http://www.portugaltours.com.pt/br/circuitos-turisticos/portugal-maravilhoso.aspx> (Consultado em: 28 de junho de 2017);

<http://www.portugaltours.com.pt/br/circuitos-turisticos/norte-portugal.aspx> (Consultado em: 28 de junho de 2017);

<http://www.portugaltours.com.pt/br/circuitos-turisticos/sul-portugal.aspx> (Consultado em: 28 de junho de 2017);

<http://www.portugaltours.com.pt/br/circuitos-turisticos/melhor-de-portugal.aspx> (Consultado em: 28 de junho de 2017);

https://portugalvirtual.pt/_tourism/costaverde/indexp.html (Consultado em: 29 de junho de 2017);

<http://www.ecotoursportugal.com/en/tours/1-day-group-tours-2/porto-city-tour-36> (Consultado em: 29 de junho de 2017);

<http://www.besttimetour.com/tour/circuito-9-dias-lisboa-portugal/> (Consultado em: 29 de junho de 2017);

Anexos

Anexo I

Estimativa do Volume de Negócios

Tabela 29: Estimativa do Volume de Negócios

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pacotes Turísticos - Rússia		113 300	116 699	120 200	125 008	131 258	137 821
Taxa de crescimento			3,00%	3,00%	4,00%	5,00%	5,00%
Pacotes Turísticos - Itália		125 000	128 750	133 900	140 595	147 625	156 482
Taxa de crescimento			3,00%	4,00%	5,00%	5,00%	6,00%
Pacotes Turísticos - Portugal		110 000	114 400	118 976	124 925	131 171	139 041
Taxa de crescimento			4,00%	4,00%	5,00%	5,00%	6,00%
Serviço D			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
TOTAL		348 300	359 849	373 076	390 528	410 054	433 345
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pacotes Turísticos - Rússia		14 300	14 586	14 878	15 324	15 784	16 257
Taxa de crescimento			2,00%	2,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Pacotes Turísticos - Itália		15 000	15 300	15 606	16 074	16 556	17 219
Taxa de crescimento			2,00%	2,00%	3,00%	3,00%	4,00%
Pacotes Turísticos - Portugal		18 000	18 360	18 911	19 478	20 257	21 068
Taxa de crescimento			2,00%	3,00%	3,00%	4,00%	4,00%
Serviço D			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
TOTAL		47 300	48 246	49 395	50 876	52 597	54 543
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		348 300	359 849	373 076	390 528	410 054	433 345
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		47 300	48 246	49 395	50 876	52 597	54 543
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		395 600	408 095	422 470	441 404	462 652	487 888
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	80 109	82 765	85 807	89 821	94 312	99 669
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		395 600	408 095	422 470	441 404	462 652	487 888
IVA		80 109	82 765	85 807	89 821	94 312	99 669
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		475 709	490 860	508 278	531 226	556 964	587 558
Perdas por imparidade	2,00%	9 514	9 817	10 166	10 625	11 139	11 751

Anexo III

Estimativa dos Gastos Com Pessoal

Tabela 31: Estimativa dos Gastos Com Pessoal

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)						
Administração / Direcção	2	2	2	2	2	2
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comunicação e Marketing	1	1	1	1	1	2
Agentes de Viagens	3	3	4	4	5	5
Atendimento/Recepção		1	1	1	1	1
Limpeza		1	1	1	1	1
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	7	9	10	10	11	12
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)						
Administração / Direcção	12	12	12	12	12	12
Administrativa Financeira	12	12	12	12	12	12
Comunicação e Marketing	12	12	12	12	12	12
Agentes de Viagens	12	12	12	12	12	12
Atendimento/Recepção		12	12	12	12	12
Limpeza		12	12	12	12	12
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
Remuneração base mensal						
Administração / Direcção	1 500	1 523	1 545	1 569	1 592	1 616
Administrativa Financeira	950	964	979	993	1 008	1 023
Comunicação e Marketing	850	863	876	889	902	916
Agentes de Viagens	900	914	927	941	955	970
Atendimento/Recepção		650	660	670	680	690
Limpeza		400	406	412	418	425
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

Anexo IV

Estimativa do Fundo de Maneio

Tabela 32: Estimativa do Fundo de Maneio

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Clientes	39 642	40 905	42 356	44 269	46 414	48 963
Inventários						
Estado						
*						
*						
TOTAL	44 642	45 905	47 356	49 269	51 414	53 963
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	18 892	18 517	18 888	19 266	19 651	20 044
Estado	19 105	22 172	23 402	24 420	26 033	27 850
*						
TOTAL	37 997	40 690	42 290	43 686	45 684	47 894
Fundo Maneio Necessário	6 645	5 215	5 067	5 583	5 730	6 069
Investimento em Fundo de Maneio	6 645	-1 430	-149	516	147	340
* A considerar caso seja necessário						
ESTADO	19 105	22 172	23 402	24 420	26 033	27 850
SS	2 606,25	3 010,22	3 377,57	3 428,24	3 811,61	4 186,99
IRS	1 125,00	1 299,38	1 457,94	1 479,82	1 645,30	1 807,33
IVA	15 373,80	17 862,65	18 566,63	19 512,40	20 576,31	21 855,49

Anexo V

Estimativa do Investimento

Tabela 33: Estimativa do Investimento

Investimento por ano	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	8 000					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	15 000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	23 000					
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	2 500					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	2 500					
Total Investimento	25 500					
IVA	23%	5 865				
Valores Acumulados	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Total	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros activos intangíveis	33,333%
N.º meses actividade primeiro ano	12
Total Depreciações & Amortizações	4 833 4 833 4 833 4 000 4 000 1 000
Depreciações & Amortizações acumuladas	2018 2019 2020 2021 2022 2023
Propriedades de investimento	
Activos fixos tangíveis	4 000 8 000 12 000 16 000 20 000 21 000
Activos Intangíveis	833 1 667 2 500 2 500 2 500 2 500
TOTAL	4 833 9 667 14 500 18 500 22 500 23 500
Valores Balanço	2018 2019 2020 2021 2022 2023
Propriedades de investimento	
Activos fixos tangíveis	19 000 15 000 11 000 7 000 3 000 2 000
Activos Intangíveis	1 667 833
TOTAL	20 667 15 833 11 000 7 000 3 000 2 000

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

Anexo VI

Previsão do Financiamento

Tabela 34: Previsão do Financiamento

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Investimento	32 145	-1 430	-149	516	147	340
Margem de segurança	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Necessidades de financiamento	33 100	-1 500	-200	500	200	400
Fontes de Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos	31 801	27 942	21 414	29 925	27 696	27 870
Capital	10 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios	30 000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	71 801	27 942	21 414	29 925	27 696	27 870

Anexo VII

Ponto Crítico Previsional

Tabela 35: Ponto Crítico Previsional

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	395 600,00	408 095,00	422 470,49	441 404,12	462 651,58	487 888,31
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis	131 280,00	133 905,60	136 583,71	139 315,39	142 101,69	144 943,73
Margem Bruta de Contribuição	264 320,00	274 189,40	285 886,78	302 088,74	320 549,89	342 944,58
Ponto Crítico	327 544,70	347 624,91	374 778,16	375 371,28	400 974,29	420 201,39

Anexo VIII

Estimativa das Demonstrações dos Resultados

Tabela 36: Estimativa das Demonstrações dos Resultados

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	395 600	408 095	422 470	441 404	462 652	487 888
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	213 960	210 895	215 113	219 415	223 804	228 280
Gastos com o pessoal	131 336	151 738	170 251	172 797	192 115	211 030
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	9 514	9 817	10 166	10 625	11 139	11 751
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	40 790	35 645	26 941	38 567	35 594	36 827
Gastos/reversões de depreciação e amortização	4 833	4 833	4 833	4 000	4 000	1 000
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	35 957	30 811	22 108	34 567	31 594	35 827
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	35 957	30 811	22 108	34 567	31 594	35 827
Imposto sobre o rendimento do período	8 989	7 703	5 527	8 642	7 899	8 957
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	26 968	23 108	16 581	25 925	23 696	26 870

Anexo IX

Plano de Financiamento

Tabela 37: Plano de Financiamento

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	50 304	45 462	37 107	49 192	46 733	48 578
Capital Social (entrada de fundos)	10 000					
Outros instrumentos de capital	30 000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		1 430	149			
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	90 304	46 891	37 256	49 192	46 733	48 578
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	25 500					
Inv Fundo de Maneio	6 645			516	147	340
Imposto sobre os Lucros		8 989	7 703	5 527	8 642	7 899
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	32 145	8 989	7 703	6 043	8 789	8 238
Saldo de Tesouraria Anual	58 159	37 902	29 553	43 148	37 945	40 340
Saldo de Tesouraria Acumulado	58 159	96 062	125 615	168 763	206 708	247 048
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	58 159	96 062	125 615	168 763	206 708	247 048
Soma Controlo						

Anexo X

Balanço Previsional

Tabela 38: Balanço Previsional

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
Activo Não Corrente	20 667	15 833	11 000	7 000	3 000	2 000
Activos fixos tangíveis	19 000	15 000	11 000	7 000	3 000	2 000
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1 667	833				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	93 288	122 635	143 474	177 910	206 861	237 999
Inventários						
Clientes	30 128	21 574	12 860	4 147	-4 847	-14 049
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	63 159	101 062	130 615	173 763	211 708	252 048
TOTAL ACTIVO	113 954	138 469	154 474	184 910	209 861	239 999
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		26 968	50 076	66 657	92 582	116 278
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	26 968	23 108	16 581	25 925	23 696	26 870
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	36 968	60 076	76 657	102 582	126 278	153 148
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	76 987	78 393	77 817	82 328	83 583	86 851
Fornecedores	18 892	18 517	18 888	19 266	19 651	20 044
Estado e Outros Entes Públicos	28 094	29 875	28 929	33 062	33 932	36 807
Accionistas/sócios	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	76 987	78 393	77 817	82 328	83 583	86 851
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	113 954	138 469	154 474	184 910	209 861	239 999

Anexo XI

Estimativa dos Indicadores Financeiros

Tabela 39: Estimativa dos Indicadores Financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento do Negócio		3%	4%	4%	5%	5%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	7%	6%	4%	6%	5%	6%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Return On Investment (ROI)	24%	17%	11%	14%	11%	11%
Rendibilidade do Activo	32%	22%	14%	19%	15%	15%
Rotação do Activo	347%	295%	273%	239%	220%	203%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	73%	38%	22%	25%	19%	18%
INDICADORES FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	32%	43%	50%	55%	60%	64%
Solvabilidade Total	148%	177%	199%	225%	251%	276%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez Corrente	1,21	1,56	1,84	2,16	2,47	2,74
Liquidez Reduzida	1,21	1,56	1,84	2,16	2,47	2,74
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margem Bruta	181 640	197 200	207 357	221 989	238 848	259 609
Grau de Alavanca Operacional	505%	640%	938%	642%	756%	725%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Anexo XII

Previsão da Avaliação

Tabela 40: Previsão da Avaliação

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-344	29 371	21 563	29 409	27 549	27 530	5 927
Taxa de atualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,28%	5,30%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,293	-
Fluxos actualizados	-344	27 984	19 461	25 213	22 433	21 292	4 584
Fluxos atualizados acumulados	-344	27 568	47 822	72 235	94 668	115 960	128 544
Valor Actual Líquido (VAL)	128 544						
Taxa Interna de Rentabilidade	8514,86%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	1	Anos					
Na perspectiva do Investidor	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow do Equity	-344	29 371	21 563	29 409	27 349	27 530	112 485
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,26%	0,27%	0,27%	0,28%	0,28%	0,30%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R_i = R_f + B_i \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,29%	5,30%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,293	-
Fluxos Actualizados	-344	27 984	19 461	25 213	22 433	21 292	86 997
Fluxos atualizados acumulados	-344	27 568	47 822	72 235	94 668	115 960	282 957
Valor Actual Líquido (VAL)	282 957						
Taxa Interna de Rentabilidade	8514,86%						
Pay Back period	1	Anos					
Cálculo do WACC	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	36 968	60 076	76 657	102 582	126 278	153 148	
TOTAL	36 968	60 076	76 657	102 582	126 278	153 148	
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Beta $p = B_u \cdot (1 + (1-t) \cdot CA/CP)$	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000
Custo							
Custo Financiamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,29%	5,29%
Custo ponderado	5,25%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,29%	5,29%

Apêndices

Apêndice I

Pacote Turístico – Rússia

Moscovo e São Petersburgo

Pacote de Viagem – Com este pacote de férias os turistas vão ter a oportunidade de realizar um percurso de sonho que vai desde a incrível cosmopolita Moscovo até à imponente cidade São Petersburgo, cidades que são consideradas as joias da Rússia. A viagem entre estas duas cidades será feita de comboio.

A viagem será de 8 dias e 7 noites, e será feita em voos regulares pela TAP Portugal. O Grupo será acompanhado por um guia português, que pertence à *Move to Travel*. Estão incluídas 12 refeições e estadia em hotéis de 4 estrelas.

Preço: 1.100€

Plano da Viagem

1º Dia

Portugal – Moscovo (SA)

Comparecer no aeroporto (de Lisboa ou Porto – a definir) duas horas antes da partida para tratar das formalidades de embarque e partida com destino a Moscovo. Na chegada a Moscovo o grupo é transportado pelo *transfer* para o Hotel.

2º Dia

Moscovo (PC)

Pequeno-almoço com *buffet* no hotel. Manhã dedicada a conhecer a magnífica capital russa com direito a visita panorâmica. Visita ao centro histórico e aos seus principais monumentos.

Visita à Praça Vermelha (que é Património da UNESCO), construída no século XV pelo czar Ivan III. Deste local pode-se ver o Museu da História, as muralhas do Kremlin e a Catedral de São Basílio. Neste sítio também se encontra o mausoléu de Lenine, construído em 1924 pelo arquiteto Schussev, e é ainda nesta praça que desfila o exército vermelho em eventos comemorativos.

Nas proximidades pode-se encontrar o teatro Bolshoi, a Catedral de São Salvador, o edifício *Lubianka*, a antiga sede KGB e o pequeno bairro *Kitai Gorod*. Contornando o Rio *Moskva* pode-se ver o Parlamento (Casa Branca Russa), o Estádio Olímpico, a Colina dos Pardais e a Universidade Lomonossov.

Paragem para conhecer o Parque Vitória, construído após o final da 2ª Guerra Mundial, depois segue-se em direção à Rua Arbat, que fica no coração do centro histórico da Cidade. É um dos pontos de encontro preferidos dos moscovitas.

Visita ao Mosteiro *Novodévitchi* (Património da Humanidade pela UNESCO), fundado em 1524 por Basílio III, situa-se à beira de um lago, lago esse que inspirou a composição do lago dos cisnes. Neste Mosteiro pode-se encontrar coleções de artigos, joias, bordados e livros antigos.

Degustação de Vodka, uma das imagens de marca da Rússia, que está fortemente enraizada na cultura popular russa e almoço.

Visita ao metro de Moscovo. Mandado construir por Lenine e foi inaugurado a 15 de maio de 1935. O metro de Moscovo era considerado o “Palácio do Povo” e era visto como um símbolo de progresso tecnológico e industrial. Jantar. *Transfer* para o Hotel.

3º Dia

Moscovo (PC)

Pequeno-almoço com *buffet* no hotel.

Visita ao Kremlin e às catedrais. Visita ao interior do recinto para admirar o “Sino Zarina”, inaugurado em 1733, e é o maior sino do mundo. Visita à “Praça das Catedrais” para ver as catedrais do Arcanjo São Miguel, da Ascensão e da Anunciação.

Almoço. *Transfer* para visitar a Galeria *Tretyakov*. O nome da galeria foi DADO em homenagem ao famoso negociante Pavel Tretyakov, grande mecenas russo durante o século XIX. Jantar. *Transfer* para o Hotel.

4º Dia

Moscovo – São Petersburgo (PC)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel. *Transfer* para realizar uma excursão para conhecer a *Sergiev Posad*, o “Vaticano Russo”, seguida de uma visita ao Mosteiro da Trindade.

Almoço e partida para Izmailovo. Nesta região existe um enorme mercado onde se encontra desde lembranças baratas a peças requintadas dos melhores artesãos.

Em hora a definir *transfer* para a estação de comboio com partida para São Petersburgo. O jantar será a bordo do comboio. *Transfer* para o hotel.

5º Dia

São Petersburgo (PC)

Pequeno-almoço com *buffet* no hotel. *Transfer* para o centro da cidade.

Visita panorâmica à cidade de São Petersburgo. Visita ao centro histórico e aos principais monumentos. Pode-se ver a Avenida *Nevsky* e os principais edifícios, as

igrejas (luteranas, católicas e arménias), assim como a Catedral Ortodoxa da Nossa Senhora de Kazan.

Atravessar o Rio *Fontanka*, rio que cruza o centro histórico de São Petersburgo, o Rio *Moika* e o Canal *Griboyedov* para, no fim, encontrar a Catedral do Salvador do Sangue Derramado, de puro estilo russo com as suas típicas cúpulas coloridas e douradas em forma de bolbo. Pode-se ver Palácio de Inverno que se situa ao lado, e é conhecido por ter sido a residência dos czares russos. Na outra margem do rio pode-se ver a Fortaleza de São Pedro e de São Paulo e ainda a Cabana de Pedro, o Grande.

Partida para a Ilha de *Vassiliev* para ver a o Palácio *Menshikov* e o edifício histórico da Universidade, com passagem pelo Almirantado e pela Catedral do Santo Isaac. Oportunidade de ver a praça *Teatralnaya*, o Conservatório e o Teatro *Mariinsky*.

Fim do *tour* pela cidade na Catedral de São Nicolau dos Marinheiros, com visita, rodeada por canais. Passeio pelo Bairro *Dostoiévski*, que se situa mesmo no centro de São Petersburgo e é detentor de belas fachadas. Visita ao Mercado *Kuznechny*, construído no século XX e localiza-se neste bairro. Vista exterior do Couraçado "Aurora", barco da antiga marinha de guerra imperial, cujos canhões deram início à Revolução Russa em 1917. Visita à Fortaleza de São Pedro e de São Paulo, que se localiza numa ilha em frente ao Palácio de Inverno. Almoço e resto do dia livre. Jantar e *transfer* para o Hotel.

6º Dia

São Petersburgo (PC)

Pequeno-almoço com *buffet* no hotel e manhã livre para atividades à escolha do grupo. Após o almoço *transfer* para visitar o Museu *Hermitage*: a maior atração da cidade e é onde se situava o Palácio de Inverno, a antiga residência dos czares. Jantar e *transfer* para o Hotel.

7º Dia

São Petersburgo (PC)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Transfer. Visita ao Parque de Catarina localizado em Pushkin e vista exterior do palácio. Excursão por Pavlovsk. Visita ao Palácio de *Pavlovsk* e ao seu Parque. Este palácio foi oferecido por Catarina, a Grande ao seu filho Paulo, futuro Czar Paulo I. Almoço e resto do dia para atividades livres. Jantar e *transfer* para o Hotel.

8º Dia

São Petersburgo – Portugal (APA)

Pequeno-almoço no Hotel.

Tempo livre para o grupo passear pela cidade.

Transfer para o aeroporto 2h antes do voo em hora a combinar.

Serviços Incluídos:

1. Assistência nas formalidades de embarque;
2. Passagem aérea em classe regular do Porto ou Lisboa/Moscovo e São Petersburgo/Porto ou Lisboa, em voo regular da TAP, com direito a uma bagagem até 20kg e respetivas taxas de aeroporto;
3. Alojamento no hotel de 4*;
4. 7 Pequenos-almoços com *buffet* no Hotel;
5. 6 Almoços e 6 Jantares;
6. Bilhetes de Comboio Moscovo – São Petersburgo;
7. *Transfers* – Autocarro privado para o grupo;
8. Acompanhamento de um Guia Turístico (Português) da *Move to Travel* durante todo o circuito;
9. Circuito em Autocarro de Turismo;
10. Visitas e entradas conforme as mencionadas no programa;
11. Seguro de viagem.

Serviços Não Incluídos:

1. Bebidas às refeições;
2. Visto de entrada na Rússia (cerca de 90€);
3. Gastos opcionais: de caráter particular e tudo o que não estiver mencionado como incluído.

Observações:

- Este circuito terá partidas durante todo o ano.

Apêndice II

Pacote turístico – Itália Clássica

Milão, Veneza, Florença, Roma, Nápoles

Pacote de viagem: Um Pacote de Férias imperdível que permite conhecer algumas das mais belas cidades italianas começando a Norte, com Milão e Veneza, Florença no Centro, e, para terminar, a já mais Sul de Itália para conhecer Roma, Nápoles e Capri.

Este pacote proporcionar-lhe-á umas férias de sonho pois neste país encontrará não só um povo hospitaleiro e orgulhoso do seu país e a oportunidade de conhecer uma história única e uma cultura vibrante. Poderá ver alguns dos melhores museus e locais mais emblemáticos da Europa, como ainda terá a possibilidade de ver algumas das mais belas praias do país.

A viagem será de 8 dias e 7 noites, e será feita em voos regulares pela TAP Portugal. O Grupo será acompanhado por um guia português, que pertence à *Move to Travel*. Inclui pequeno-almoço com *buffet* em todos os hotéis, 3 jantares e 1 almoço. A estadia será em Hotéis de 4 estrelas.

Preço: 1250€

Plano da Viagem

1º Dia

Portugal – Milão (SA)

Comparecer no aeroporto (a definir) duas horas antes da partida para tratar das formalidades de embarque e partida com destino a Milão. Chegada e *transfer* para o hotel.

Milão é a capital da moda internacional, é também o centro financeiro e comercial do país. Foi governada por grandes mecenas italianos como os *Visconti* e *Sforza*. É uma cidade que combina o estilo antigo e o estilo moderno.

Após o grupo estar instalado tempo livre para conhecer a cidade, podendo assim admirar a sua grandiosidade e os seus edifícios incríveis, passear pelas ruas da moda onde poderá ver as montras das lojas: *Versace*, *Dolce & Gabbana*, *Gucci*, *Armani*, e outras. Terá ainda oportunidade para visitar algum dos cafés mais tradicionais do final do século XIX e início do século XX. Sugere-se o *Zucca*. Recomenda-se ainda um passeio pela *Via Manzoni* e a *Via Napoleão*. *Transfer* para o Alojamento.

2º Dia

Milão - Veneza (MP)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Transfer para fazer uma visita panorâmica pela cidade para que o grupo possa ver o Castelo de *Sforzesco*, o Teatro *alla Scala* (o mais famoso teatro de ópera do mundo), a *Piazza del Doumo*, a Catedral de Milão (Catedral de Nossa Senhora de Milão) e as Galerias de *Vittorio Emanuele*.

Partida para visitar o *Lago di Garda*, o maior lago em Itália. Passagem por Sirmione, cidade conhecida pelas suas águas termais e os seus poderes curativos, onde se pode observar o Castelo *Scaligero*. Continuação até Verona, na região de Vêneto, cidade imortalizada pela obra “Romeu e Julieta” de Shakespeare. *Tour* e tempo livre. Partida em direção a Veneza, arquipélago composto por 118 ilhas, ligadas por 400 pontes. Jantar e Alojamento.

3º Dia

Veneza (APA)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Cruzeiro pela Lagoa Veneziana para chegar ao centro de Veneza. Vista para a Basílica de Santa Maria da Saúde, o exterior do Palácio Ducal e da *Piazzetta* de São Marcos.

Resto do dia livre para passear pela cidade. Excursão (opcional) através da qual poderá usufruir de um romântico passeio de gôndola pelos canais venezianos, e/ou um passeio pela intitulada de “Veneza Escondida”, para conhecer os locais mais pitorescos da cidade. Aconselha-se também uma visita (opcional) à Basílica de São Marcos. Jantar. *Transfer* para o Hotel.

4º Dia

Veneza – Florença (APA)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Partida para Florença. O “berço do Renascimento” e também um dos principais centros artísticos e culturais do mundo.

Visita panorâmica para ver a Catedral de Santa Maria de *Fiore* o exterior do Batistério de São João, a Ponte *Vecchio*, a *Pizza della Signoria*, que é a praça central de Florença, e é a Sede do Poder Civil, com o Palácio *Vecchio*, e é ainda o coração da vida social da cidade. Detém também um conjunto de estátuas e é fonte de riqueza artística. Encontra-se a poucos metros da *Ponte Vecchio* e do rio Arno.

Resto do dia livre para o grupo conhecer a cidade. Aconselha-se que visitem os museus florentinos para descobrir as principais obras desta cidade, como o “David”, as

Capelas dos Médici e/ou as obras-mestras de Miguel Ângelo (opcional). Jantar. *Transfer* para o Hotel.

5º Dia

Florença – Roma (MP)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel. Saída do Hotel com destino a Roma, com passagem por Assis (Pátria de São Francisco) com tempo livre para que o grupo possa visitar a Basílica de São Francisco. Continuação para a capital Italiana.

Chegada a Roma: visita panorâmica para ver a *Piazza Venezia*, os Fóruns Imperiais, a Colina do Capitólio, o exterior do Coliseu e o Arco de Constantino.

Tempo livre para o grupo. Aconselha-se uma visita (opcional) às fontes e praças mais emblemáticas da cidade: a *Piazza Navona*, a Fonte dos Quatro Rios e a Fontana de *Trevi*. Jantar. *Transfer* para o Hotel.

6º Dia

Roma (APA)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Dia Livre para o grupo visitar a capital de Itália – um verdadeiro museu ao ar livre: para a manhã aconselha-se uma visita (opcional) aos Museus do Vaticano Capela Sistina (obra-prima de pintura, e local onde é realizada a eleição do Papa), Basílica de São Pedro; para a parte da tarde aconselha-se uma visita (opcional) ao Coliseu, Circo *Massimo*, Boca da Verdade, ao Teatro Marcelo; para o final da tarde recomenda-se um passeio no Bairro de *Tratevere*. *Transfer* para o Hotel.

7º Dia

Roma (Nápoles e Capri) (APA)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Excursão ao Sul de Itália: a Nápoles e a Capri. Nápoles, na parte da manhã, porque representa o Sul do país. Visita panorâmica à baía de Nápoles, ao centro histórico: pode-se ver o Teatro de São Carlos, o Palácio Real, o Castelo Novo e a Praça do *Plesbiculo*. Almoço Gastronómico nesta região.

Visita a Capri, da parte da tarde. É uma Ilha paradisíaca, cheia de grutas e cavernas. O grupo terá tempo livre para conhecer a ilha ao seu gosto. Sugere-se um passeio de barco ao redor da ilha para descobrir grutas e enseadas, ou percorrer o caminho da *Migliera*, que termina no mirante do Trovão, cuja vista é incrível. *Transfer* para o Hotel.

8º Dia

Roma – Portugal (PA)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Tempo livre até à chegada do *transfer* (em hora ainda a definir) para transportar o grupo para o aeroporto, duas horas antes da viagem. Assistência dos Guia enviados da *Move to Travel* nas formalidades de embarque. Partida de regresso para Portugal.

Serviços Incluídos:

1. Assistência nas formalidades de embarque;
2. Passagem aérea em classe regular de Portugal (aeroporto a definir) / Milão e de Roma/Portugal (aeroporto a definir), em voo regular da TAP, com direito a uma bagagem até 20kg e respetivas taxas de aeroporto;
3. Alojamento no hotel de 4*;
4. Pequeno-Almoço incluído com Buffet nos Hotéis;
5. 3 Jantares e 1 almoço;
6. *Transfers* – Autocarro privado para o grupo;
7. Circuito em Autocarro de Turismo pelas cidades;
8. Transporte de barco (ida e volta) para Capri);
9. Acompanhamento de um Guia Turístico (Português) da nossa empresa durante todo o circuito;
10. Seguro de Viagem.

Serviços Não Incluídos:

4. Bebidas às refeições;
5. Gastos opcionais: de caráter particular e tudo o que não estiver mencionado como incluído.

Observações:

- Este circuito terá partidas durante todo o ano;
- Por questões meteorológicas, no período de Inverno – entre novembro e março – não será realizada a visita a Capri. Esse tempo será utilizado para dar a conhecer melhor a região de Nápoles e arredores, e/ou Pompeia (se o grupo assim preferir).

Apêndice III

Roteiro Português

Lisboa e Norte

Pacote de viagem: Este pacote de férias de 7 dias e 6 noites, dirigido a turistas nacionais e estrangeiros, que permite conhecer a Capital Portuguesa e a Região de Sintra, seguindo para a Cidade do Porto para proporcionar umas férias inesquecíveis nesta região que conta com uma história e cultura incríveis, bem como uma gastronomia e vinhos de qualidade impressionante e ainda um povo hospitaleiro sempre pronto a receber bem quem por lá passa, tudo para garantir umas férias fantásticas.

O Pacote de férias é composto por 7 dias, com passagem por Lisboa, Sintra, Porto, Aveiro, Braga, Guimarães e a Região do Douro, inclui pequeno-almoço com *buffet* em Hotéis de 4 estrelas, 2 jantares e 1 almoço de gastronomia típica, bem como duas provas de Vinho do Porto.

Preço: 1000€

Plano de Viagem

1º Dia

Portugal – Lisboa (MP)

Os guias designados recebem o grupo no aeroporto para dar as boas-vindas a Portugal, e acompanham o grupo ao hotel, no *transfer*.

Depois de instalado o grupo segue num tour panorâmico por Lisboa para ver o Marquês de Pombal, o Parque Eduardo VII, o Rossio, a Torre de Belém e o Monumento dos Descobrimentos. Prova dos Pastéis de Belém, um doce típico português. Depois será realizada uma visita ao Mosteiro dos Jerónimos. Resto de tempo livre. Jantar. *Transfer* para o Hotel.

2º Dia

Lisboa – Sintra – Porto (APA)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel. Partida para Sintra para ver o Palácio Nacional de Sintra, o Cabo da Roca e o centro da Vila. Tempo livre para o grupo conhecer a região. Aconselha-se uma visita à Serra de Sintra, Quinta da Regaleira (ou Palácio da Regaleira) ou ao Palácio Nacional da Pena (opcional).

Regresso a Lisboa em direção à estação de comboios de Santa Apolónia para partir em direção ao Porto (em hora a definir). Já na cidade do Porto o *transfer* levará o grupo ao Hotel (a designar). Resto do dia livre.

3º Dia

Porto (APA)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Visita panorâmica pela cidade Invicta para dar a conhecer a História que está visível em alguns dos monumentos, como na Torre dos Clérigos, na Sé do Porto e na Estação de São Bento. Visita ao Mercado do Bolhão e à Rua de Santa Catarina. O centro histórico da cidade é património mundial da UNESCO desde 1996.

Da parte da tarde realizar-se-á uma visita às Caves de Vinho do Porto, que se situam na outra margem do rio, em Vila Nova de Gaia, para uma degustação e para dar a conhecer mais um pouco da história e da cultura da cidade através desta visita. Resto do dia livre. Aconselha-se uma visita à Foz do Porto e a prova do prato típico do Porto: a Francesinha. *Transfer* para o Hotel em hora a combinar.

4º Dia

Porto – Aveiro (APA)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Dia para conhecer a cidade de Aveiro. *Tour* da parte da manhã para dar a conhecer Aveiro, os seus canais e barcos típicos (os “moliceiros”). Esta cidade é considerada a “Veneza Portuguesa”. Resto do dia livre. Aconselha-se a prova do doce típico da cidade: os ovos-moles. *Transfer* de volta para o Porto em hora a combinar.

5º Dia

Porto – Minho (MP)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Para conhecer o Minho inicia-se o percurso, de manhã, pela cidade de Braga, e tendo em conta a sua vertente religiosa é importante começar pelo Santuário do Bom Jesus e a sua Escadaria. Outros lugares a visitar são a Sé de Braga, a florida Avenida Liberdade, o Jardim de Santa Bárbara e o Paço Arquiepiscopal.

Almoço. Partida para Guimarães, cidade berço de Portugal, onde se pode ver a estátua de D. Afonso Henriques, o 1º Rei de Portugal. Visita ao Castelo de Guimarães, ao Largo da Oliveira (onde se encontram alguns marcos históricos da cidade como a Igreja de Nossa Senhora de Oliveira, o Padrão do Salado e a *Domus Municipalis*), o exterior do Paço dos Duques de Bragança. Resto de tempo livre para visitar o Centro Histórico da cidade, que é património mundial da UNESCO. Recomenda-se uma visita

à Praça de Santiago e à Rua de Santa Maria. *Transfer* de volta para o Porto em hora a combinar.

6º Dia

Porto – Douro (MP)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

De *transfer* parte-se rumo à região onde é produzido o Vinho do Porto, o chamado Douro Vinhateiro, percurso que tem paisagens incríveis devido às plantações. Esta região foi considerada o 7º Melhor Destino de Turismo Sustentável do Mundo, pela *National Geographic*, em 2010. O principal destino é a Régua onde se realizará uma visita vinícola que terminará com uma prova de vinhos. Visita a Pinhão, região conhecida pelas inúmeras quintas produtoras de Vinho do Porto, e a sua bela estação de comboios – Estação do Pinhão, em Alijó – famosa pelos seus painéis de azulejos, pela sua loja e museu com produtos exclusivamente ligados ao vinho e às suas tradições. Nesse seguimento aproveita-se para visitar a aldeia de Favaios, que se localiza no concelho de Alijó e tem paisagens admiráveis, marcas arqueológicas, casas brasonadas, vários monumentos históricos ligados à Idade do Ferro. Nesta região é produzido o Moscatel do Douro, um dos vinhos mais apreciados no mundo. Jantar. *Transfer* de volta para o Porto em hora a combinar.

7º Dia

Porto (APA)

Pequeno-almoço com *buffet* no Hotel.

Tempo livre para o grupo conhecer melhor a cidade do Porto. Recomenda-se uma visita ao Palácio da Bolsa, aos Jardins do Palácio de Cristal, a Igreja de Cedofeita, ou a Igreja de São Francisco. Pode aproveitar para visitar o Museu de Serralves e/ou o Museu Soares dos Reis.

Aconselha-se ainda que faça a travessia da Ponte D. Luís para apreciar a incrível vista, e no fim aproveite e faça uma visita à Ribeira do Porto e às suas ruelas onde poderá estar em contacto com as gentes do Porto.

Em hora a definir *transfer* para o aeroporto três horas antes do voo.

Serviços Incluídos

11. Estadia em Hotel de 4 estrelas com pequeno-almoço *buffet*;
12. Bilhetes de Comboio Lisboa/Porto 1ª Classe;
13. *Transfers* – Autocarro privado para o grupo (inclui a chegada e partida no aeroporto e das estações de comboio);

14. Circuito em Autocarro de Turismo pelas cidades;
15. Entrada nas Caves (degustação incluída);
16. Visita e Degustação no Douro Vinhateiro;
17. 2 Jantares e 1 almoço;
18. Acompanhamento de um Guia Turístico (Português) da *Move to Travel* durante todo o circuito;
19. Assistência ao Cliente durante 24/7;

Serviços Não Incluídos

1. Não inclui voos (chegada e partida) para Portugal;
2. Despesas de carácter pessoal;
3. Bebidas às refeições.

Observações:

Este circuito terá partidas durante todo o ano.