

Portal What to do in the Azores: Um projeto de incentivo à cooperação no setor turístico açoriano

Trabalho de Projeto

Tiago Daniel Moniz Fonte

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Portal What to do in the Azores: Um projeto de incentivo à cooperação no setor turístico açoriano

Trabalho de Projeto

Tiago Daniel Moniz Fonte

Orientador

Prof. Doutor Pedro Portugal de Sousa Nunes

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade.



RESUMO

O turismo é uma das fontes de riqueza mais importantes da Região Autónoma dos Açores. Esta é reconhecida internacionalmente como um destino turístico com grande enfoque na natureza, atraindo visitantes com a sua beleza natural, paisagens vulcânicas, praias, parques naturais e oportunidades de atividades ao ar livre.

A *What to do in the Azores* é uma empresa que visa promover e divulgar todas as atividades de empresas turísticas dos Açores, através do seu *site*. Pretende-se que seja uma plataforma que albergue as empresas que fornecem diversos tipos de serviços e que têm uma elevada quota de mercado, assim como empresas especializadas num só tipo de atividade, que por vezes nem têm o seu serviço divulgado a nível digital. O portal funcionará também como uma plataforma de *booking* destas empresas.

O presente projeto tem como objetivo realizar um Plano de Negócios detalhado, a fim de avaliar a viabilidade da empresa *What to do in the Azores*. Um Plano de Negócios requer uma análise profunda, pelo que se seguiu a metodologia de Harvard (2007), não só por ser a mais completa, mas também por ser a mais utilizada no mundo académico.

Após a análise económico-financeira do projeto, foi possível concluir que o projeto em estudo é viável. Com um período de análise de 5 anos, estima-se que o Valor Atual Líquido (VAL), seja de 73.654€ e a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 96,98%, que se mostra superior ao Custo de Oportunidade de Capital (COC), de 15,29%.

Palavras-chave: Turismo; Açores; Atividades turísticas; Empreendedorismo.

ABSTRACT

Tourism is one of the most important sources of wealth in the Autonomous Region of the Azores. It is internationally recognized as a tourist destination with a strong focus on nature, attracting visitors with its natural beauty, volcanic landscapes, beaches, natural parks and opportunities for outdoor activities.

What to do in the Azores is a company that aims to promote and publicize all the activities of tourism companies in the Azores through its website. It is intended to be a platform that houses companies that provide various types of services and have a high market share, as well as companies that specialize in a single type of activity, which sometimes don't even have their services advertised digitally. The portal will also act as a booking platform for these companies.

The aim of this project is to draw up a detailed business plan in order to assess the viability of What to do in the Azores. A business plan requires in-depth analysis, which is why the Harvard methodology (2007) was followed, not only because it is the most complete, but also because it is the most widely used in the academic world.

Following the economic and financial analysis of the project, it was possible to conclude that the project under study is viable. With an analysis period of 5 years, the Net Present Value (NPV) is estimated at €73,654 and the Internal Rate of Return (IRR) is 96.98%, which is higher than the Capital Opportunity Cost (COC) of 15.29%.

Keywords: Tourism; Azores; Tourist activities; Entrepreneurship.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais pela educação, pelos valores transmitidos e por tornarem todo o meu percurso académico possível, este trabalho também é vosso.

Também quero expressar o meu agradecimento à minha namorada pelo apoio constante, palavras de incentivo e companheirismo, a tua presença tornou este percurso ainda mais feliz.

Grato ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Portugal de Sousa Nunes por ter aceitado este projeto, pela disponibilidade e flexibilidade que me proporcionou ao longo deste percurso.

Agradeço também a todos os meus amigos e colegas pelo apoio e momentos de descontração proporcionados.

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT.....	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS	ix
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1. Turismo	11
2.1.1. Evolução do turismo.....	12
2.1.2. Impacto do turismo na economia em Portugal	13
2.1.3. Turismo nos Açores	14
2.1.4. Atividades turísticas	15
2.1.5. A internet no turismo.....	16
2.1.6. E-commerce	17
2.1.7. Marketing digital	18
2.2. Plano de negócios.....	19
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	21
CAPÍTULO IV – PLANO DE NEGÓCIOS	23
4.1. Sumário executivo.....	23
4.2. Descrição do negócio	24
4.2.1 Contextualização	24
4.2.2. Apresentação do conceito do negócio	25
4.2.3. Missão	26
4.2.4. Visão	26
4.2.5. Valores	26
4.3. Análise ambiental.....	27
4.3.1. Fatores político-legais	27
4.3.2. Fatores económicos	28
4.3.2. Fatores tecnológicos	29
4.3.3 Fatores demográficos	30
4.4. Análise setorial.....	31
4.4.1. Setor do turismo nos Açores	31
4.5. Análise competitiva.....	32

4.5.1. Modelo das 5 forças de Porter	32
4.5.2. Fatores críticos de sucesso	33
4.6.1. Análise S.W.O.T.	35
4.6.2. Segmentação e público-alvo.....	36
4.6.3. Posicionamento	37
4.6.4. Marketing Mix.....	38
4.7. Plano operacional	41
4.7.1. Localização.....	41
4.7.2. Modelo de negócio e plano de criação	42
4.7.3. Objetivos operacionais (fase de implementação)	42
4.8. Equipa	43
4.9. Plano financeiro	44
4.9.1. Investimento inicial	45
4.9.2. Projeção de faturação	45
4.9.3. Gastos com fornecimento e serviços externos.....	46
4.9.4. Gastos com pessoal	47
4.9.5. Demonstração de resultados.....	48
4.9.6. Mapa de <i>cash flows</i>	48
4.9.7. Avaliação.....	49
4.9.8. Análise de risco e sensibilidade.....	50
4.9.9. Calendarização	51
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54
ANEXOS.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Metodologias de análise de viabilidade de negócio

Tabela 2 – Modelo das 5 Forças de Porter

Tabela 3 – Análise S.W.O.T. – Análise Interna

Tabela 4 – Análise S.W.O.T. – Análise Externa

Tabela 5 – Projeção da Faturação

Tabela 6 – Calendarização do plano de negócios

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Posicionamento da empresa *What to do in the Azores*

Figura 2 – Logótipo e Slogan da empresa *What to do in the Azores*

Figura 3 – *Business Model Canvas*

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B – Business to Business

COC – Custo de Oportunidade de Capital

FSE - Fornecimento e Serviços Externos

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

IPC – Índice de Preços do Consumidor

PIB – Produto Interno Bruto

Rf – Taxa de juro sem risco

Rnaat - Registo nacional de agentes de animação turística

SREA – Serviço Regional de Estatística dos Açores

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

VAB – Valor Adicional Bruto

VAL – Valor Atualizado Líquido

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente projeto tem como objetivo primordial o desenvolvimento de um Plano de Negócios para a criação da empresa *What to do in the Azores*.

A ideia para a criação da empresa surgiu na necessidade que existe em albergar todas as experiências dos Açores num só *site*, quer sejam atividades de empresas já reconhecidas no mercado, como de pequenos negócios que não estão ainda disponíveis em qualquer plataforma. Assim, é possível promover os Açores e tornar as atividades passíveis de agendamento, quer das grandes empresas, quer de pequenos negócios.

A missão traduz-se em oferecer uma plataforma simples e acessível, onde todas as atividades, de diferentes tipos e provenientes de diversas empresas, estão disponíveis para reserva. Além disso, contará com pacotes personalizados que visam melhorar ainda mais a experiência dos turistas.

A *What to do in the Azores* visa ser a referência principal no que concerne ao descobrir e desfrutar das melhores atividades nas ilhas dos Açores. Pretende ser reconhecida pela qualidade dos serviços oferecidos, pela variedade de opções disponíveis e pela facilidade de utilização da nossa plataforma.

A empresa pretende ter como valores base a excelência, a integridade, a personalização, a parceria e a inovação.

A fim de concluir sobre a viabilidade económico-financeira da empresa, foi desenvolvido o plano de negócios, pois esta é uma ferramenta essencial que proporciona uma visão prospetiva, por meio da organização sistemática de elementos-chave, previsão de oportunidades e desafios, e alocação de recursos (Berry, 2004 citado por Sequeira, 2020). Consiste num documento que descreve de forma detalhada um novo produto ou serviço proposto, juntamente com as estratégias organizacionais, financeiras, de marketing, produção e gestão necessárias para a sua implementação.

Neste sentido, o projeto conta com uma parte de revisão de literatura, que suporta o contexto onde a empresa se insere e com a parte do Plano de Negócios, onde são apresentadas e estudadas questões como o sumário executivo, a descrição do negócio, a análise ambiental, setorial e competitiva, o plano de marketing, plano operacional, a equipa e o plano financeiro.

CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo apresenta um breve enquadramento teórico sobre a temática em estudo, incidindo sobre o conceito do turismo e a sua evolução histórica, assim como a revisão de literatura do conceito de plano de negócios.

2.1. Turismo

O turismo é um conceito amplo e multidisciplinar, que é definido de formas diferentes por variados autores, dependendo do contexto e da área de estudo. Alguns conceitos enfatizam o aspeto recreativo, outros destacam a dimensão económica do turismo e outros ainda consideram o turismo como um meio de desenvolvimento social e cultural.

Cunha (2013), define o turismo como um conjunto de atividades desenvolvidas pelos visitantes em razão das suas deslocações, atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos resultantes de umas e de outras. Deste modo, o fenómeno do turismo está interrelacionado com um conjunto de atividades, serviços e indústrias que fornecem experiências de viagem: transporte, alojamento, restauração, animação, e outras facilidades e serviços complementares, disponíveis para pessoas ou grupos de pessoas que viajam para fora do local de residência (Gonçalves, 2012 citado por Quinteiro & Baleiro, 2017).

De acordo com as recomendações da Organização Mundial do Turismo, o termo “viagem” refere-se à deslocação de pessoas entre diferentes localizações geográficas, para qualquer fim e qualquer duração. Já o termo “turismo” refere-se à atividade de pessoas que se deslocam para lugares distintos da sua residência, permanecendo por um período inferior a um ano, com o motivo principal de lazer, negócios, entre outros (UNWTO, 2007, citado por Baixinho, 2008).

Posto isto, a ideia central e comum em todas as definições está relacionada com o conceito de viagem, isto é, a deslocação de um ponto para outro. Esta atividade é tão antiga quanto a existência da humanidade e está condicionada à sua evolução, especialmente em termos tecnológicos e económicos (Shackley, 2006, citado por Quinteiro & Baleiro, 2017).

2.1.1. Evolução do turismo

Na bibliografia existente, alguns autores situam o começo do turismo no século VIII, na Grécia, por reunir pessoas de diversos locais em prol dos jogos olímpicos. Outros autores defendem que os primeiros turistas foram os fenícios, por terem dado início às relações comerciais e às transações com moedas. Se for tido em consideração que o ser humano, desde tempos ainda muito mais remotos, realizava viagens definitivas ou temporárias, supõe-se que a existência do turismo é ainda mais antiga (Barreto, 1999).

Posteriormente, desde o século VI que se registam peregrinações de cristãos a Roma, dando origem à denominação de “romeiros”. Com a descoberta da localização da tumba de Santiago Compostela, no século IX, surge uma das rotas mais importantes de peregrinos do mundo. Para facilitar essa rota, que se tornou tão frequentada, ainda no mesmo século, criou-se a irmandade de trocadores de moedas, contendo peregrinos de diferentes lugares do mundo. Em 1140, o peregrino francês Aymeric Picaud escreveu a biografia de Santiago, bem como o roteiro da viagem a partir da França. Este é considerado o primeiro guia turístico no papel (Murray & Graham, 1997).

O período compreendido entre os séculos XVI e XVIII é considerado como a base da construção do turismo moderno, quase de forma unânime entre os diversos autores que abordam esta temática. Desde o século XVI, verifica-se o crescimento do volume das viagens. Este período é caracterizado por viagens de jovens da elite, acompanhados por professores particulares. Este tipo de viagem, com durações geralmente superiores a 3 anos, fazia parte da formação instrucional desses jovens, preparando-os para exercer cargos civis ou militares (ITO, 2008).

No final do século XVIII, com o aprimoramento dos meios de transporte, o turismo desenvolveu-se. O aparecimento do comboio, na metade do século XIX, teve também uma grande relevância neste desenvolvimento, uma vez que deste advém o surgimento de extensas redes ferroviárias, quer pelo continente europeu, quer pelo continente americano (Mamede, 2004).

Em 1841, Thomas Cook realizou um dos maiores marcos na história do turismo do ponto de vista comercial, ao organizar a primeira excursão, num comboio, com mais de 500 pessoas a bordo, ligando Leicester a Loughborough. Posteriormente, organizou a primeira viagem à Escócia que se sucedeu no ano de 1855, a primeira viagem

atravessando o mar de Harwich para a Antuérpia, visitando também cidades como Bruxelas, Frankfurt e Paris.

O aparecimento dos meios de transporte mais velozes, como o carro e o avião, impulsionou novamente este tipo de atividade. No ano de 1919, Thomas Cook & Son, é a primeira agência de viagens a comercializar passagens aéreas de lazer, sendo atualmente uma das maiores e mais importantes referências de empresas turísticas a nível mundial (Zsembera, 2017).

O surgimento dos aviões a jato na década de 50 completou o conjunto de condições que favoreceram a expansão do turismo de massa. A partir deste ponto, massifica-se ainda mais e em pouco mais de cinco décadas de história, os destinos multiplicaram-se e essa indústria tornou-se uma das mais ricas, dinâmicas e promissoras da economia global. O turismo foi dos setores da economia mundial que mais se desenvolveu num espaço tão curto de tempo (Santos, 2011).

2.1.2. Impacto do turismo na economia em Portugal

O turismo tem-se revelado, em muitos países e regiões, como um estimulador do desenvolvimento económico e de transformações sociais. Em alguns casos, é o único elemento de dinamização económica do país/região, quer como saída de um subdesenvolvimento crónico, quer para se recuperar da crise gerada por outras atividades entretanto extintas (Muñoz, 1996, citado por Ferreira, 2009).

Há muitos anos que o turismo tem vindo a ser referido pelos Governos como uma atividade e um setor estratégico para a economia nacional. Em Portugal, o turismo representa 8% do emprego nacional e cerca de 10% do Produto Interno Bruto. Além disso, é um dos sectores que mais contribui para as exportações (14%) e para a Balança Comercial do país (in Desafios do Turismo em Portugal, 2014, p. 2).

O turismo constitui assim uma força económica das mais importantes no mundo, uma vez que estimula fenómenos de consumo e a criação de rendimentos e mercados, onde, naturalmente se conjugam quer a oferta, quer a procura, impulsionando também a criação de postos de trabalho (Cabugueira, 2005).

2.1.3. Turismo nos Açores

O turismo é uma das fontes de riqueza mais importantes da região. A Região Autónoma dos Açores é reconhecida internacionalmente como um destino turístico com grande enfoque na natureza, atraindo visitantes com a sua beleza natural, paisagens vulcânicas, praias, parques naturais e oportunidades de atividades ao ar livre.

Este estatuto resulta do modelo de desenvolvimento da região, desde 1998, em promover uma aposta estratégica no turismo, sem desvalorizar a necessidade de conjugar as características naturais do arquipélago com a atividade turística (Ponte, 2010, citado por Figueiredo *et al*, 2022). A biodiversidade e a geodiversidade dos Açores, potenciadas pelas características geográficas das ilhas e pela sua origem vulcânica (Alves & Silva, 2018 citado por Figueiredo *et al*, 2022), representam as faces mais visíveis dos recursos naturais, que requerem uma gestão cuidada e estratégica para a sua sustentação e valorização (Ponte, 2010 citado por Figueiredo *et al*, 2022).

Em 2014 e 2015, os Açores foram premiados com o *Quality Coast Award Gold* e, em 2021, o *Quality Coast Award Platinum*, um prémio internacional que distingue a qualidade ambiental costeira para um turismo sustentável. Em 2021, foi também atribuído o prémio *Europe's Leading Adventure Tourism Destination*. Este prémio, apoiado pela Comissão Europeia, é um dos programas de certificação mais importantes do mundo. Identifica destinos que se destacam em relação ao turismo sustentável e reconhece os esforços que contribuem para manter a identidade local, património natural e cultural, e ambiente limpo (Ferreira, 2020).

Desde então, o arquipélago dos Açores tem evoluído na vertente turística e apostado, cada vez mais, numa oferta de qualidade, baseando-se não só na sua natureza, mas começando também a valorizar a sua cultura, tradições e fatores diferenciadores do restante país. Atualmente, os Açores são o primeiro arquipélago do mundo com certificado de destino turístico sustentável, atribuído pelo *Global Sustainable Tourism Council* em 2019 e, nesse mesmo ano, foram eleitos como o 9º melhor destino a visitar, pelo jornal *The New York Times* (Ferreira, 2020).

Tendo recebido cada vez mais prémios e títulos a nível mundial e com ações governamentais e privadas, redes sociais, artigos, publicidade, marketing e *word-to-mouth*, o destino tem cativado cada vez mais a atenção do mundo e recebido cada vez mais visitantes. Após a liberalização do espaço aéreo, que aconteceu no ano de 2015,

passou a ser cada vez mais fácil sair dos Açores para visitar outros lugares do mundo, assim como os Açores passaram a ser um destino muito mais acessível, tendo a procura aumentado consideravelmente (Ferreira, 2020).

As características dos Açores reforçam as potencialidades do setor turístico promovendo o desenvolvimento económico e social. É o setor com maior empregabilidade e impulsionador da iniciativa privada e empreendedorismo. A história do turismo na Região Autónoma dos Açores é relativamente recente, mas tem vindo cada vez mais a ser o arquétipo central da economia Açoriana (Silva, 2016).

O Governo Regional tem vindo a apostar na melhoria ou construção de infraestruturas de apoio à atividade turística, nomeadamente a construção de portos e aeroportos, marinas e rede viária. Também a criação de sistemas de incentivos à iniciativa privada permitiu dotar o destino Açores com uma maior oferta de alojamento, restauração e animação. Com a recente liberalização das rotas entre o continente português e os Açores é urgente adotar uma gestão integrada, capaz de manter a qualidade e excelência do destino Açores. Assim, é necessário acompanhar a atividade turística regional e assegurar as medidas adequadas para que seja possível manter a singularidade da região. (Silva, 2016).

Ainda assim, continua a ser essencial encontrar novas formas de desenvolver o setor do turismo no Arquipélago com o objetivo de atrair mais turistas para uma economia emergente como a dos Açores. A necessidade de oferecer atividades para ocupar o tempo livre dos visitantes, explorar a região em termos de recursos naturais, históricos e culturais, alinhando-se com os principais motivos de escolha deste destino, levou os diversos agentes económicos do setor a repensar nas suas linhas de atuação em termos de oferta. Anteriormente, essa oferta estava predominantemente centrada no alojamento e na restauração, emergindo as atividades de animação turística para preencher essa lacuna.

2.1.4. Atividades turísticas

As novas formas de desenvolvimento do setor turístico passam por afastar a experiência turística exclusivamente a objetivos de descanso e lazer, sendo notória a necessidade da vivência de experiências singulares que permitam, por exemplo, o crescimento pessoal. É considerado uma atividade turística o conjunto de produtos e serviços disponíveis num

local e que se combinam por forma a proporcionar uma experiência ao visitante (Murphy, Pritchard & Smith; 2000 citado por Esteves *et al*, 2013).

Na década de 50, as atividades turísticas foram alavancadas com Blitz (Puertas, 2004 citado por Esteves *et al*, 2013), que se dedicou à organização de férias de descanso para os seus antigos colegas de combate. O alojamento foi organizado em tendas no campo, com refeições tipo *buffet*, que originaram um novo conceito de férias. Blitz apostou na organização de um programa com atividades diárias, aglomerando atividades desportivas e festas noturnas, com o objetivo de desenvolver as relações sociais com a comunidade local. Esta experiência serviu de incentivo a outras empresas do setor turístico e deu início à inclusão das atividades turísticas nos planos de viagens.

Segundo Almeida (2003), citado por Esteves *et al* (2013), “uma atração transformada em animação turística, com faculdades em gerar expectativa e motivar satisfação, faz crescer socialmente e economicamente uma região destino, e este é também um dos objetivos do turismo”. A animação turística contribui para potencializar e diferenciar a oferta turística, para além de atrair e reter os visitantes, que procuram dentro das suas diversas motivações viver experiências memoráveis.

Esta constante procura por novas experiências tem levado a um incremento da diferenciação do tipo de atividades oferecidas. Deste modo, as empresas de turismo têm adaptado as suas atividades à procura dos turistas e aos recursos dos locais visitados pelos mesmos.

2.1.5. A internet no turismo

A internet é uma rede ligada a outras redes, presentes em todo o planeta, não governada por nenhuma organização ou governo, ainda que opere dentro de padrões técnicos e protocolos que tornam possível o seu funcionamento como uma infraestrutura global. Posto isto, a internet é indiretamente regulada pelas organizações que desenvolvem esses padrões e protocolos aos quais se submete, o que implica que essas organizações tenham sempre uma vantagem competitiva perante as organizações e países que não estão envolvidos diretamente no processo (Tassabehji, 2003).

A internet representa uma mudança de paradigma na indústria do turismo, como resultado da adoção das tecnologias de informação. É evidente que as práticas de negócios

foram transformadas. No geral, os consumidores beneficiaram com o aumento de acesso a informação instantânea e uma comunicação direta com os fornecedores (Alves, 2018).

Desta forma, muitos consumidores possuem acesso a informação de qualidade com um mínimo de inconveniência, criando maior oportunidade para os serviços turísticos serem facilmente comercializados através dos meios *online*. Isto influenciou o modo como as agências de viagens conduziram o seu negócio e, em particular, a forma como estas distribuem os seus produtos e/ou serviços (Buhalis e Licata, 2002).

A internet levou também à intensificação da rivalidade entre os fornecedores de turismo, uma vez que introduziu transparência, rapidez, conveniência, uma ampla variedade de escolha e flexibilidade no mercado. A competitividade das empresas quanto aos destinos turísticos dependerá cada vez mais da capacidade destas organizações em utilizar as tecnologias de informação de forma estratégica.

2.1.6. E-commerce

A internet tornou-se um meio de comunicação essencial e, para as empresas, uma oportunidade de estreitar os laços com os consumidores (Brandão, 2001). O e-commerce ampliou as formas de apresentação dos seus produtos e serviços aos potenciais clientes, que cada vez mais utilizam a internet como fonte para obter esse tipo de informação.

Albertin (1999), citado por Silva (2017), define o e-commerce como a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrónico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de informação e de comunicação, atendendo aos objetivos de negócio.

Então, podemos afirmar que o e-commerce é um tipo de comércio virtual que possibilita a interação entre as empresas e os consumidores através da compra, venda ou troca de produtos, serviços e/ou informações. O e-commerce veio oferecer às empresas diferentes formas de apresentação, divulgação e comercialização dos seus produtos e serviços, aumentando assim as possibilidades de modelos de negócios existentes (Montealegre, Thompson, & Eales, 2007). Qualquer tipo de compra ou venda de produtos e/ou serviços, ou seja, qualquer tipo de transação comercial realizada através da internet deve ser designada de e-commerce, Solaymani *et al* (2012).

Deste modo, há uma maior agilidade nos procedimentos de escolha de fornecedores e compradores e, assim sendo, uma diminuição de erros nesses processos, entre outras consequências. O comércio eletrónico B2B já se tornou quase uma necessidade nos mercados competitivos, visto que um grande número de empresas já utiliza este canal para realizar as suas transações, em prol de uma maior produtividade e evidência (Felipini, 2006 citado por Leal *et al*, 2018).

Relacionando com o turismo, de facto, a internet fornece toda a informação necessária para que um potencial turista possa tomar a decisão de converter-se em visitante e seleccionar esse destino em vez de outras alternativas. “Se antes, na propaganda tradicional, o anunciante decidia a mensagem e a divulgava nos media, agora quem decide a mensagem que quer ver é o consumidor. No ambiente virtual, é o seu interesse pelo assunto que ativa a comunicação e não mais o interesse da empresa em fazer com que ele conheça o seu produto. A linguagem publicitária na rede precisa de um apelo muito maior para atrair a atenção do público” (Brandão, 2001).

É de extrema importância a maneira como as empresas, nomeadamente relacionadas com o turismo, divulgam os seus serviços. No mundo competitivo dos destinos e atividades turísticas, a informação que é divulgada aos turistas é fundamental para apoiá-los no seu processo de decisão sobre um destino a visitar. A maioria dos produtos turísticos são serviços intangíveis e, portanto, o consumidor não os pode “tocar” ou “provar” antes da compra (Liu, 2000).

2.1.7. Marketing digital

Relativamente à utilização da internet para atividades de turismo, os resultados do inquérito “Preferences of Europeans towards tourism” da Comissão Europeia (2016) mostram que a internet é a segunda fonte de informação (60%) e o primeiro método (67%) mais utilizado pelos residentes dos países da União Europeia no planeamento e organização das férias em 2013, respetivamente.

Posto isto, para além de uma boa estruturação e organização dos produtos e serviços de uma empresa digital, o marketing utilizado, isto é, a maneira como os produtos são divulgados, é de extrema importância. De acordo com Meng (2009), o e-marketing é a estratégia que uma determinada entidade usa para transformar um mercado potencial

num mercado real. A esta afirmação está implícito, resumidamente, que o marketing digital nada mais é do que uma ferramenta para a conquista dos consumidores.

De acordo com Fonseca (2000), um plano de marketing *online* é imprescindível e obrigatório por ter uma importância extrema na estratégia de uma empresa. Com as constantes inovações tecnológicas são sempre necessárias atualizações, mas pode ser implementado rapidamente e com um *feedback* imediato.

2.2. Plano de negócios

O plano de negócios é uma ferramenta essencial que proporciona uma visão prospectiva para um determinado negócio, por meio da organização sistemática de elementos-chave, previsão de oportunidades e desafios, e alocação de recursos (Berry, 2004 citado por Sequeira, 2020). Consiste num documento que descreve de forma detalhada um novo produto ou serviço proposto, juntamente com as estratégias organizacionais, financeiras, de marketing, produção e gestão necessárias para a sua implementação.

Os planos de negócio podem ser vistos como a manifestação da atividade de procurar e resumir informação relevante, de forma a aumentar a eficiência, através da redução da incerteza relativamente a vários cenários, bem como reduzir a probabilidade de fazer escolhas inadequadas nos diferentes passos do processo de organização (Hax & Majluf, 1984). Os planos de negócio têm como objetivo fornecer uma visão clara das estratégias e ações a serem implementadas, oferecendo uma base sólida para enfrentar os desafios do mercado e maximizar as possibilidades de sucesso.

Uma vez que o plano de negócios contém informações detalhadas sobre a situação atual e os objetivos futuros da empresa (Honig, 2004; Guerrero *et al*, 2012), é importante incluir a descrição do negócio, análise do ambiente interno e externo da empresa, análise do setor de atividade, concorrência e previsão de vendas, entre outros aspetos relevantes (Fry & Stoner, 1985).

De acordo com Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010), três fatores de especial importância durante a elaboração de um plano de negócios são o nível de desenvolvimento da empresa, a abordagem do planeamento de negócios e o contexto cultural. A revisão frequente do plano de negócios e a sua atualização são componentes fundamentais, devido às constantes mudanças no ambiente externo (Fry & Stoner, 1985).

Conforme apontado por Sahlman (1997), um bom plano de negócios, especialmente para novos empreendimentos, não deve incluir uma análise quantitativa exaustiva, mas sim concentrar-se nos fatores críticos de sucesso do negócio:

a) Pessoas, isto é, todos os indivíduos envolvidos no negócio, desde a equipa de gestão até aos que fornecerão serviços e recursos necessários para a atividade.

b) Oportunidade, ou seja, o perfil do negócio, o que será vendido e para quem, se o negócio tem potencial de crescimento e a que ritmo, e quais são os fatores que podem ameaçar o seu sucesso.

c) Contexto, os fatores que mudam ao longo do tempo, mas que estão além do controlo do empreendedor, como regulamentações existentes, taxas de juros, tendências demográficas e inflação.

d) Risco e benefício, uma análise de tudo o que pode correr mal e como a equipa de gestão responderá a esses eventos.

Portanto, conclui-se que a animação turística desempenha um papel fundamental na ampliação e distinção da oferta turística, além de ser eficaz na atração e retenção de visitantes. A constante procura por novas experiências tem contribuído para o aumento da diversificação das atividades disponíveis. Ademais, a internet levou também à intensificação da rivalidade entre os fornecedores de turismo tornando-se de extrema importância a maneira como as empresas estruturam e divulgam os seus serviços. Para isso, é essencial ter um plano de negócios detalhado e em constante atualização, bem como um plano de marketing eficaz.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

No presente capítulo apresentam-se as diferentes metodologias existentes aplicáveis a um Plano de Negócios, assim como a escolhida para o projeto em curso.

Um Plano de Negócios requer uma análise profunda, pelo que se torna imperativa a seleção de uma metodologia completa e rigorosa, para que seja possível estruturar da melhor forma o negócio em vista, no caso, o portal *What to do in the Azores*.

A literatura existente dispõe diversas metodologias aplicáveis a um plano de negócios, com diversas diferenças em termos de estrutura, que facilitam o desenvolvimento de um plano de negócios e a melhor adequação à forma de negócio. Após a análise das diversas metodologias, destaca-se para o presente plano a desenvolver, a de IAPMEI (2013), de Kuratko (2009) e Harvard (2007), apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Metodologias de análise de viabilidade de negócio

HARVARD	KURATKO	IAPMEI
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Descrição do Negócio	Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores	Histórico da Empresa e Colaboradores
Análise Ambiental	Descrição do Negócio	Mercado Subjacente
Análise Setorial	Caracterização do Mercado	A Ideia e Posicionamento no Mercado
Análise Competitiva	Marketing	Negócio/Produto/ Ideia
Análise de Mercado	Operações	Estratégia Comercial
Plano de Marketing	Projeções Financeiras	Projeções Financeiras
Plano Operacional	Análise de Risco	Gestão e Controlo de Negócio
Equipa de Gestão	Modelo de Gestão e Controlo de Negócio	Investimento Necessário
Plano Financeiro	Calendarização	
Calendarização e Anexos	Anexos	

Fontes: Harvard (2007), Kuratko (2009), IAPMEI (2013)

Entre as várias metodologias analisadas, a de Harvard e a de Kuratko destacaram-se como as mais abrangentes e semelhantes entre si. No entanto, para o projeto em curso, optou-se pela utilização da metodologia de Harvard (2007), não só por ser a mais completa, mas também por ser a mais utilizada no mundo académico.

A recolha dos dados que suportarão o plano de negócios para o projeto em estudo terá como base os dados disponíveis em plataformas oficiais de estatísticas, como o PORDATA e o SREA.

CAPÍTULO IV – PLANO DE NEGÓCIOS

O presente capítulo apresenta o negócio em estudo neste projeto, assim como diversas análises detalhadas que visam explorar ao máximo as suas potencialidades e fragilidades. Abordar-se-ão temas como o Sumário Executivo, a Descrição do Negócio, as Análises Ambiental, Setorial e Competitiva, o Plano Operacional, a Equipa e o Plano Financeiro.

4.1. Sumário executivo

A *What to do in the Azores* tem como objetivo principal otimizar e promover todas as atividades turísticas disponíveis nas ilhas dos Açores. Através de um único *website*, os clientes terão acesso a um vasto leque de opções, podendo escolher as atividades de acordo com os seus interesses de forma simples e conveniente. O portal funcionará como uma plataforma de reserva, permitindo aos visitantes explorar e agendar atividades, ler descrições, bem como ver fotos e avaliações de outros utilizadores. Esta centralização de informações facilitará o planeamento e a organização das férias dos turistas, oferecendo uma experiência mais eficiente e acessível.

Para além disso, a *What to do in the Azores* procura agregar e criar pacotes de atividades turísticas, envolvendo empresas especializadas em diferentes áreas. Esta abordagem diferenciada visa proporcionar uma experiência mais completa para os turistas, combinando atividades complementares em determinados locais ou temáticas específicas. A agregação de atividades em pacotes estruturados e planeados visa aumentar o valor percebido pelas atividades individuais, criando uma experiência mais enriquecedora e memorável para os visitantes da região. Este diferencial será fulcral para otimizar e dinamizar tanto a experiência dos turistas como a indústria turística em geral.

Numa fase inicial, a equipa será constituída por um sócio-gerente, que será responsável pela definição e implementação da estratégia comercial e financeira, bem como pelo agendamento das atividades presentes no portal, pesquisa de novas atividades, supervisão e atendimento ao cliente dos serviços de intermediação prestados, desenvolvimento de novos pacotes de atividades e o planeamento da logística dos mesmos. Posteriormente, o *transfer* entre estas atividades, quando aglomeradas em pacotes e quando necessário, será realizado pelo sócio-gerente ou por um colaborador a *part-time* e pelo estabelecimento de parcerias com empresas do ramo, no caso de indisponibilidade de ambos. Numa fase posterior, será também necessária a contratação

de outro colaborador para a função de gestor de tráfego, ficando encarregue de criar, acompanhar e otimizar os anúncios *online* com o auxílio das ferramentas do marketing digital.

Os rendimentos da empresa advêm, maioritariamente, das comissões cobradas às empresas que realizam determinada atividade pela divulgação dos seus serviços no portal. Em média as comissões serão de 15% do valor da atividade agendada. Adicionalmente, e com vista a aumentar as margens de lucro, o valor dos pacotes apresentados no portal terá um acréscimo quando contabilizado cada valor unitário da atividade, podendo ou não incluir, com um custo adicional, o *transfer*.

O investimento inicial é de apenas 9.800€ para criação do portal e aquisição de uma carrinha de passageiros de 9 lugares para transporte dos turistas que será financiado por capitais próprios do sócio-gerente. No primeiro ano de operação prevê-se um resultado líquido positivo de 4.834€, negativo no segundo ano e positivo nos restantes anos. O VAL relativamente aos primeiros 5 anos do projeto é de 73.654€ e a TIR 96,98%, perspetivando uma recuperação do investimento inicial no 3º ano de atividade.

4.2. Descrição do negócio

4.2.1 Contextualização

O turismo nos Açores tem tido um crescimento constante nos últimos anos, resultando num aumento de investimentos em hotéis e alojamentos turísticos. Consequentemente, tem havido um aumento significativo na procura por atividades turísticas nos Açores. Isso pode ser atribuído ao crescente interesse na região como destino turístico, graças à sua beleza natural, localização geográfica e oferta de atividades. Com o aumento do número de turistas, as empresas que proporcionam diversas atividades têm visto um crescimento no número de reservas.

As empresas de agendamento de atividades, como passeios de barco, caminhadas e passeios de bicicleta, têm um papel importante na promoção da região e na oferta de experiências únicas para os turistas. No entanto, com o aumento da concorrência, é imprescindível que estas empresas divulguem e promovam os seus serviços através do meio digital. Ademais, é importante que as empresas colaborem entre si para oferecer pacotes integrados e promoções especiais, a fim de atrair e reter turistas.

A cooperação entre as empresas de agendamento de atividades pode ser vantajosa para ambas as partes. Por um lado, os turistas podem aproveitar pacotes integrados e promoções especiais, enquanto as empresas podem aumentar a sua visibilidade e alcançar novos clientes. Além disso, a cooperação entre as empresas pode ajudar a promover a região como um todo e aumentar a sua atratividade para os turistas.

4.2.2. Apresentação do conceito do negócio

A *What to do in the Azores* surge com o intuito de otimizar e dar a conhecer todo o potencial lúdico dos Açores. Isto passa por promover, agrupar e agregar todo o conjunto de atividades possíveis de se realizar nas ilhas. O cliente terá a possibilidade de escolher, entre um variado leque de opções, o que pretende fazer, de acordo com os seus interesses e de uma forma simples, onde todas as atividades, dos mais diversos tipos e das mais variadas empresas, estão disponíveis e possíveis para agendamento num só *website*.

A ideia primordial passa por promover e divulgar todas as atividades de empresas turísticas no portal *What to do in the Azores*, desde as empresas que fornecem diversos tipos de serviços e que têm uma elevada quota de mercado, às empresas especializadas num só tipo de atividade, que por vezes nem têm o seu serviço divulgado a nível digital. O portal funcionará também como uma plataforma de *booking* para as mesmas.

O futuro cliente terá acesso a um portal onde todas essas atividades das 9 ilhas da região estarão agrupadas e devidamente explicadas, facilitando e simplificando o agendamento, para que o mesmo consiga encontrar a(s) atividade(s) que pretende, de acordo com os seus interesses e preferências. Os visitantes poderão explorar descrições, fotos e avaliações de outros utilizadores, permitindo que façam escolhas informadas. Assim, conseguirão organizar e planear as suas férias de uma maneira mais eficiente, sempre à distância de um clique.

Para otimizar e dinamizar, quer a experiência do turista, quer a indústria turística na região, haverá a agregação de atividades de empresas diferentes, criando para o turista pacotes de atividades num determinado local ou de uma determinada temática. Para além dos mencionados, este é o principal fator de diferenciação das empresas internacionais que prestam este tipo de serviço de intermediação. Deste modo, pretende-se criar maior valor às atividades individuais. Quando agrupadas em pacotes bem estruturados e

planeados, um determinado tipo de atividade complementa outra atividade, criando assim uma melhor experiência para o turista de forma geral.

4.2.3. Missão

A missão consiste em otimizar e revelar todo o potencial recreativo das magníficas ilhas dos Açores. O nosso objetivo é promover, reunir e disponibilizar uma ampla variedade de atividades que podem ser realizadas nas ilhas, de forma a proporcionar aos nossos clientes uma experiência única e inesquecível.

Através do nosso *website*, oferecemos uma plataforma simples e acessível, onde todas as atividades, de diferentes tipos e provenientes de diversas empresas, estão disponíveis para reserva. Além disso, criamos pacotes personalizados que visam melhorar ainda mais a experiência dos turistas.

4.2.4. Visão

Pretendemos ser a referência principal quando se trata de descobrir e desfrutar das melhores atividades nas ilhas dos Açores. Queremos ser reconhecidos pela qualidade dos serviços oferecidos, pela variedade de opções disponíveis e pela facilidade de utilização da nossa plataforma.

Ambicionamos ser o ponto de partida para aqueles que desejam explorar as maravilhas das ilhas açorianas e proporcionar-lhes experiências inesquecíveis.

4.2.5. Valores

Excelência: Comprometemo-nos a oferecer serviços de excelência, selecionando cuidadosamente as atividades e empresas parceiras para garantir a satisfação dos nossos clientes.

Integridade: Agimos com transparência, honestidade e ética em todas as interações com clientes, parceiros e colaboradores.

Personalização: Valorizamos as necessidades e preferências individuais dos nossos clientes, procurando proporcionar experiências únicas e personalizadas.

Parceria: Estabelecemos relações sólidas e duradouras com as empresas locais, colaborando de forma justa e mutuamente benéfica para promover o turismo sustentável nas ilhas dos Açores.

Inovação: Estamos constantemente a procurar novas atividades e formas de melhorar a experiência do turista, utilizando tecnologia e ideias inovadoras para oferecer soluções cada vez mais convenientes e atrativas.

4.3. Análise ambiental

4.3.1. Fatores político-legais

Os Açores são politicamente uma região autónoma integrada na República Portuguesa desde 1976. A Região Autónoma dos Açores possui um governo próprio e goza de uma ampla autonomia legislativa, que é estabelecida tanto na Constituição da República Portuguesa como no Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma dos Açores.

O Governo dos Açores está empenhado em manter a sustentabilidade como uma prioridade central para a região. Com a implementação de normas inclusivas de sustentabilidade, pretende-se aprofundar a preservação e valorização económica do património cultural e natural, baseadas no equilíbrio entre as dimensões ambiental, cultural, social e económica. Pretende-se que os Açores se afirmem cada vez mais como um destino turístico líder a seguir, que se distingue pela sua sustentabilidade, visando o reforço da coesão social e territorial e um claro compromisso para com o desenvolvimento sustentável.

Essas normas alinhadas com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, elegem como prioritários para o turismo dos Açores:

- a) Educação de qualidade;
- b) Energias renováveis e acessíveis;
- c) Trabalho digno e crescimento económico;
- d) Redução de desigualdades;
- e) Cidades e comunidades sustentáveis;
- f) Produção e consumo sustentáveis;
- g) Alterações climáticas;
- h) Proteção da vida marinha e terrestre;

- i) Criação de parcerias para a implementação dos objetivos de desenvolvimento sustentável do turismo.

Assim, o desenvolvimento turístico dos Açores deve assentar obrigatoriamente numa oferta ambiental ímpar, aliada à sustentabilidade energética, numa estratégia concertada para salvaguardar os recursos naturais, potenciando a atividade turística do arquipélago dos Açores como destino de Natureza.

4.3.2. Fatores económicos

A análise aos fatores económicos é essencial para compreender o contexto do setor económico. Indicadores como o Produto Interno Bruto (PIB), a inflação, o emprego/desemprego e o Valor Adicionado Bruto (VAB) desempenham um papel fundamental nessa análise. O PIB fornece informações sobre o tamanho e o crescimento da economia, enquanto a inflação impacta os custos de produção e o poder de compra. O emprego reflete a saúde do mercado de trabalho e o VAB mede o valor criado por setores específicos.

Segundo os resultados provisórios das Contas Regionais, em 2021, o Produto Interno Bruto (PIB) da Região Autónoma dos Açores teve um aumento nominal de 6,2% e um crescimento real de 5,0%. Esses valores ficaram abaixo da evolução nacional, que foi de 7,0% em termos nominais e 5,5% em termos reais. A variação do PIB nos Açores foi influenciada pelo crescimento positivo do Valor Acrescentado Bruto (VAB) do setor do comércio, transportes, alojamento e restauração (13,3%), porém foi condicionada pelo decréscimo do VAB da indústria e energia (-3,3%).

A taxa de inflação na região, medida pelo Índice de Preços no Consumidor (IPC), foi de 5,0% relativamente a 2022, enquanto em Portugal, incluindo também a Região Autónoma dos Açores, foi de 7,8%. Esse valor reflete os impactos dos constrangimentos no comércio internacional resultantes do conflito na Ucrânia e os obstáculos nas cadeias de produção globais devido à pandemia. Espera-se que as pressões inflacionárias externas, que afetam diretamente os preços de bens energéticos e alimentos diminuam em 2024, resultando numa redução na taxa de inflação.

A taxa de desemprego nos Açores foi de 5,9% em 2022, estimando-se que, segundo o Governo Regional, decresça em 2023 e 2024. Esse declínio na taxa de

desemprego é um indicativo positivo do crescimento da atividade económica na região. Além disso, prevê-se que o crescimento da atividade económica seja acompanhado por um aumento da produtividade aparente do trabalho.

4.3.2. Fatores tecnológicos

A tecnologia assume hoje um papel crucial no desenvolvimento da sociedade, influenciando de forma direta o progresso de países, setores económicos, empresas e o quotidiano das pessoas. Atualmente, é indispensável para as empresas estarem ativas nas redes sociais, interagindo e ouvindo os seus clientes. A presença nessas plataformas permite às empresas construir relacionamentos, obter *feedback* valioso e adaptar as suas estratégias às necessidades do mercado.

Durante um período considerável, o governo açoriano tem estabelecido várias medidas de incentivo financeiro e fiscal com o intuito de apoiar as empresas, impulsionando o seu desenvolvimento científico, inovação e o aprimoramento tecnológico na região. Ano após ano, a região tem aumentado o orçamento para a Investigação, Desenvolvimento e Inovação, sendo que em 2021, segundo o PORDATA (2022), a região investiu 18 milhões, um aumento de 28% relativamente aos 14 milhões investidos em 2020.

A percentagem de famílias com acesso à internet tem aumentado ano após ano. Segundo o PORDATA (2022), em 2022, 93,5% dos agregados familiares nos Açores têm acesso à internet, face aos 90,8% do ano anterior.

Para o efeito, a Direção Regional da Ciência e Tecnologia dos Açores promove regularmente a abertura de concursos direcionados para diferentes setores da atividade científica e de desenvolvimento tecnológico, apoiando, também, iniciativas específicas de interesse estratégico para a região. Neste contexto, tem vindo a apostar no caráter periódico, regular e previsível dos concursos e financiamentos, por forma a garantir maior estabilidade ao sistema.

4.3.3 Fatores demográficos

A análise dos fatores demográficos é fundamental para compreender o perfil e as características da população, o que tem também um impacto direto no setor económico. Alguns dos principais fatores demográficos incluem a densidade populacional, a estrutura etária, população residente e a taxa de abandono escolar. Estes indicadores demográficos prestam um auxílio na identificação do “tamanho” do mercado, as necessidades e preferências dos consumidores e as tendências de crescimento populacional.

De acordo com os dados provisórios dos censos 2021 (PORDATA, 2023), a população da Região Autónoma dos Açores era de aproximadamente 236 mil habitantes, representando cerca de 2,3% da população nacional. A densidade populacional na região é de aproximadamente 102 habitantes por quilómetro quadrado.

Em relação à evolução demográfica, observou-se um decréscimo de 4,2% na população residente em comparação com o último período censitário, isto é, com 2011 (PORDATA, 2023). Apesar desse declínio, os Açores apresentam uma população com menos idosos em comparação com a média nacional, com uma proporção de 113,2 idosos para cada 100 jovens, em contraste com o valor nacional de 182,1 idosos para cada 100 jovens.

Ao analisar o comportamento demográfico numa escala geográfica mais detalhada, nota-se uma concentração populacional significativa em três ilhas dos Açores: São Miguel, Terceira e Faial. Essas três ilhas, quando consideradas em conjunto, abrigam cerca de 85% da população total do arquipélago. Esta concentração populacional pode ser atribuída a diversos fatores, como a disponibilidade de infraestruturas, oportunidades de emprego e atividades económicas mais diversificadas. Essa distribuição desigual da população entre as ilhas dos Açores tem implicações na organização territorial e no desenvolvimento regional.

De acordo com os dados do PORDATA (2023), os Açores têm demonstrado uma tendência de diminuição contínua na taxa de abandono escolar. Em 2021, essa taxa foi de 23,2%, em comparação com os 27% registados em 2020. No entanto, é importante ressaltar que os Açores ainda apresentam um valor significativamente mais elevado do que a média nacional, que representou 5,9% em 2021.

4.4. Análise setorial

4.4.1. Setor do turismo nos Açores

Ao longo das últimas décadas, o setor turístico nos Açores tem passado por uma evolução notável, tornando-se um dos pilares da economia regional. A constante aposta do Governo Regional no turismo, alinhado à beleza natural das diversas ilhas do arquipélago, tem atraído um número crescente de turistas, tanto nacionais como internacionais.

Uma das formas de medir a evolução da importância do setor turístico nos Açores é através do rácio de Valor Acrescentado Bruto total da região, pelo Valor Acrescentado Bruto gerado pelo turismo. Segundo o relatório de “Conta Satélite do Turismo da R. A. dos Açores” (SREA, 2022), em 2016 o turismo representava 8,6% do VAB da região. Já em 2019, o setor do turismo teve uma ponderação de 10,6%. Em 2020 houve um decréscimo considerável (2,9%), justificado pelo surgimento do COVID-19.

Outro indicador relevante é o número total de dormidas nos Açores, que mostra a procura por alojamento na região. Ao longo dos anos, tem-se verificado um crescimento significativo nesse número. Segundo o PORDATA (2023) nos últimos 10 anos registou-se um crescimento de cerca de 257% no número total de dormidas nos Açores. Em 2012 o valor registado foi 950 mil dormidas, face às registadas em 2022, 2,45 milhões.

Além disso, a evolução do setor turístico nos Açores tem sido impulsionada por políticas de sustentabilidade e preservação ambiental. A região tem sido promovida como um destino de turismo sustentável, com uma abordagem responsável para a preservação dos seus recursos naturais. Medidas como a limitação do acesso a certas áreas protegidas e a promoção do turismo de natureza têm contribuído para atrair um público mais consciente e preocupado com a preservação do ambiente.

A conectividade aérea também tem desempenhado um papel crucial no desenvolvimento do setor turístico nos Açores. A entrada das companhias de baixo custo, e a constante aposta quer da SATA, quer da TAP, em abrir novas rotas aéreas e aumentar os voos diretos para o continente facilitaram o acesso dos turistas à região. Segundo os dados disponíveis no SREA (2023), em 20 anos (de 2002 a 2022), registou-se um aumento de aproximadamente 238% de número de passageiros aéreos que desembarcaram nos Açores. Em 2002, cerca de 770 mil pessoas desembarcaram, enquanto em 2022 esse número subiu para cerca de 1,84 milhões.

Em conclusão, a evolução do setor turístico nos Açores tem sido notável, impulsionada por investimentos, políticas sustentáveis e uma crescente procura turística. Com uma oferta turística diversificada, os Açores consolidaram-se como um destino de eleição para os viajantes que procuram experiências autênticas e em harmonia com a natureza. O futuro promissor do turismo nos Açores continua a incentivar o investimento local e estrangeiro para o setor.

4.5. Análise competitiva

4.5.1. Modelo das 5 forças de Porter

Em 1980, Michael Porter desenvolveu o modelo das cinco forças competitivas. Através da análise das mesmas, é possível avaliar o desempenho de uma indústria, indo além da análise da concorrência. Estas cinco forças básicas incluem aspetos que proporcionam um entendimento mais abrangente das oportunidades, ameaças e atratividades do setor em questão. Ao analisar a ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes, é possível obter *insights* importantes sobre a dinâmica competitiva do mercado e tomar decisões estratégicas informadas.

Na Tabela 2, abaixo apresentada, foi realizada esta mesma análise para a indústria onde se inclui a *What to do in the Azores*.

Tabela 2 – Modelo das 5 Forças de Porter

Ameaça de entrada de novos concorrentes - Alto
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crescente aumento do turismo nos Açores e consequente procura por atividades turísticas; ○ Investimento inicial baixo; ○ Surgimento do conceito de <i>affiliate marketing</i>, já presente no setor do turismo; ○ Requer conhecimento e estabelecimento de parcerias no mercado local.
Ameaça de produtos substitutos - Médio
<ul style="list-style-type: none"> ○ Elevada notoriedade internacional das empresas que já atuam no mercado; ○ Baixo número de concorrentes, isto é, plataformas de agendamento de atividades que atuem nos Açores; ○ Possível preferência por parte dos viajantes por atividades “não turísticas”.
Poder de negociação dos clientes - Baixo
<ul style="list-style-type: none"> ○ Elevado poder de comparação de preços, pela facilidade em procurar através da internet; ○ Constante procura por parte dos viajantes em empresas especializadas no mercado local;

Poder de negociação dos fornecedores - Médio
<ul style="list-style-type: none"> ○ Elevada dependência de empresas que prestem serviços turísticos; ○ Necessidade de estabelecimento de parcerias; ○ Necessidade das empresas prestadoras de serviços turísticos de se divulgarem e promoverem os seus serviços;
Rivalidade entre concorrentes - Médio
<ul style="list-style-type: none"> ○ Indústria turística é altamente competitiva; ○ Constante necessidade de adaptação dos serviços prestados; ○ Elevada necessidade de notoriedade na vertente digital (investimento em marketing digital);

Da análise efetuada, e tendo por base o Modelo das 5 Forças de Porter, conclui-se que a atratividade do setor se classifica como “Médio”. Esta classificação baseia-se no facto de se tratar de um mercado no qual se tem verificado um crescimento significativo, o que representa uma oportunidade do ponto de vista da criação de novas empresas que necessitam de promover e divulgar os seus serviços. No entanto, por outro lado, apresenta algumas ameaças à consolidação do negócio, pela facilidade de substituição dos serviços bem como pela elevada concorrência que se pode gerar. Por estes motivos, torna-se crucial que a *What to do in the Azores* tenha um grande foco na diferenciação e especialização, bem como na fidelização dos seus clientes desde o momento zero.

4.5.2. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são condições essenciais que favorecem o êxito no desenvolvimento e implementação de um projeto. Em geral, esses fatores são comuns ao setor de atuação da empresa, mas podem divergir de empresa para empresa, dependendo de sua estratégia e natureza, mesmo dentro do mesmo setor.

Considerando o setor de atividade da *What to do in the Azores*, a sua estratégia e missão, identifica-se os seguintes pontos como fatores fundamentais para o sucesso:

- a. Prestação de serviços de excelência e valor acrescentado;
- b. Força de trabalho competente e qualificada;
- c. Fidelização de clientes;
- d. Sucesso das parcerias com empresas;
- e. Reputação no mercado.

Posto isto, a *What to do in the Azores* apresenta uma estratégia competitiva baseada na diferenciação, isto é, oferecendo serviços de alta qualidade e valor acrescentado, especializados exclusivamente no mercado local, este que é um ponto fulcral para se diferenciar das empresas já existentes que proporcionam o mesmo serviço. Ademais, a empresa deve se esforçar para selecionar e filtrar todas as atividades presentes no portal, bem como a agregação de diversas atividades, criando pacotes, proporcionando experiências personalizadas ao consumidor final.

Adicionalmente, a *What to do in the Azores* terá uma equipa competente e qualificada, contando com colaboradores motivados que partilhem a mesma visão e gosto pelo setor do turismo, garantindo um atendimento ao cliente de excelência e capacitado para resolver qualquer desafio do setor.

A aposta na fidelização de clientes também é fundamental para o crescimento e sustentabilidade da empresa. A empresa pretende construir relacionamentos duradouros com os clientes (empresas e viajantes), investir em programas de fidelização e benefícios exclusivos para ajudar a garantir a satisfação dos clientes e a incentivá-los a regressar e a recomendar a empresa a outros.

O sucesso das parcerias da empresa é fulcral para expandir a visibilidade e a oferta de serviços da mesma. Estabelecer parcerias estratégicas com empresas pode aumentar a visibilidade de ambas as partes e abrir novas oportunidades de negócios.

A constante preocupação da *What to do in the azores* pela sua reputação no mercado será um fator crítico para continuar a atrair novos clientes e continuar a estabelecer parcerias sólidas com outras empresas do setor. Posto isto, a empresa compromete-se a prestar, de uma forma consistente, serviços de qualidade e ter atenção ao *feedback*, quer dos clientes, quer das empresas parceiras, para que assim seja possível ajustar o modo de operação às necessidades que possam surgir.

4.6. Plano de marketing

4.6.1. Análise S.W.O.T.

A Análise SWOT é uma ferramenta usada na formulação da estratégia empresarial, pois de forma resumida, descreve tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da empresa (Afonso *et al*, 2013). Ao realizar a análise interna, são identificados os pontos fortes e pontos fracos do negócio, apresentados na Tabela 3, enquanto a análise externa revela as oportunidades e ameaças que afetam o negócio, apresentadas Tabela 4.

Tabela 3 – Análise S.W.O.T. – Análise Interna

Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ○ Fator novidade, uma vez que não existe nenhuma plataforma que crie pacotes com todas as propostas de atividade que se pode fazer numa determinada zona; ○ Potencial para se tornar viral, pelo facto de ser especializada na região; ○ Forte presença <i>online</i>, através de um nome constantemente utilizado nos motores de pesquisa pelos turistas, facilitando a presença em primeiro lugar nestes; ○ Interface da plataforma, simples e apelativa; ○ Grátis para o utilizador; ○ Permitir fazer reservas de experiências que não têm a sua atividade expandida ao mundo digital; ○ Auxiliar na divulgação das atividades (<i>win-win</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de notoriedade e presença digital por a empresa encontrar-se em fase de lançamento; ○ Destinada apenas a turistas que utilizem a internet para planear as suas férias; ○ Recursos financeiros e tecnológicos da empresa; ○ Elevado investimento em marketing digital para combater a elevada pegada digital das empresas já existentes no setor; ○ Necessidade de parcerias com empresas prestadoras de serviços turísticos; ○ Possibilidade dos clientes agendarem as atividades presencialmente com as empresas que fornecem o serviço.

Tabela 4 – Análise S.W.O.T. – Análise Externa

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ○ Criação de parcerias com maior contacto, (comparativamente às outras plataformas existentes), com entidades relacionadas com o turismo; ○ Aumentar as pesquisas de serviços de turismo <i>online</i>; ○ Aumentar a capacidade de procura dos serviços de turismo através da internet; ○ Diversificar o mercado do turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sazonalidade do turismo na região; ○ Possível instabilidade no fluxo do setor turístico por situações como a pandemia COVID-19; ○ Risco de imitação do conceito de negócio; ○ Diminuição da presença de companhias aéreas na região, diminuindo conseqüentemente o turismo; ○ Elevada notoriedade das empresas que já atuam no mercado.

4.6.2. Segmentação e público-alvo

A plataforma turística *online* funciona com dois tipos de públicos, os utilizadores e os parceiros. Os utilizadores da plataforma são qualquer turista que utilize a internet para planear as suas férias. Os mesmos terão à sua disposição uma plataforma completa, com todas as informações atualizadas das experiências para planear as suas férias de acordo com os seus interesses, numa determinada ilha.

Quanto aos parceiros que permitem sustentar a empresa, pretende-se que sejam todas as empresas e trabalhadores independentes que pretendam destacar a sua atividade, que operem numa das ilhas do arquipélago, que primem pela qualidade, confiança e pelo serviço prestado de acordo com as *reviews* atribuídas pelos turistas. Em relação aos parceiros, os mesmos já disponibilizam comissões entre os 10% e os 20% às plataformas já existentes, pelo que através da *What to do in the Azores* as comissões serão as mesmas, mas terão um contacto mais próximo do que com as plataformas já existentes, pois as mesmas operam num mercado internacional, impossibilitando-as de ter esse tipo de contacto.

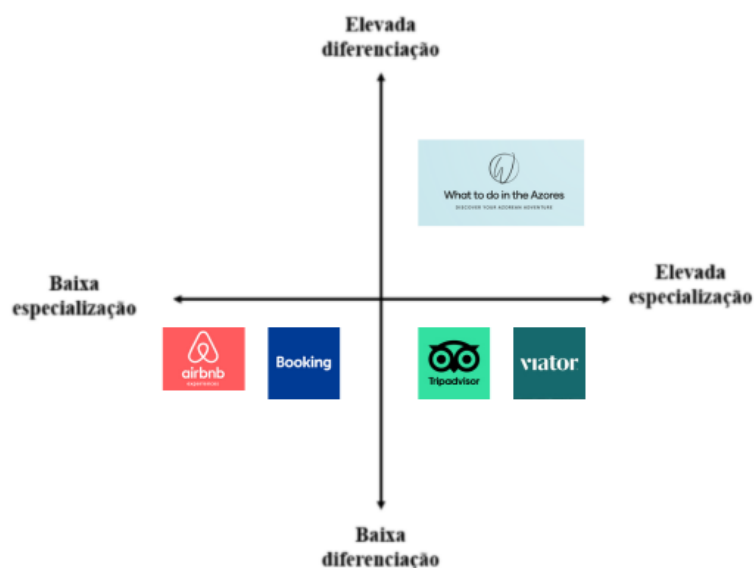
4.6.3. Posicionamento

O posicionamento da *What to do in the Azores* assenta em duas vertentes principais, o grau de diferenciação do serviço e o grau de especialização do serviço. A mesma encontra-se posicionada no quadrante que respeita a um elevado grau de diferenciação e um elevado grau de especialização, ambos relacionados com a perceção que queremos que os nossos clientes tenham da empresa, ou seja, de uma empresa que presta serviços de valor acrescentado.

Comparativamente aos concorrentes diretos identificados (Airbnb Experience, TripAdvisor, Booking Experiences, Viator), a *What to do in the Azores* destaca-se, essencialmente, por oferecer um serviço exclusivamente especializado na região facilitando o contacto direto com as empresas que realizam as atividades. Ademais, pela implementação de pacotes temáticos englobando atividades diferentes, de empresas diferentes, fornecendo experiências únicas e inesquecíveis aos turistas.

Face os factos apresentados, a Figura 1 abaixo, representa o posicionamento da *What to do in the Azores* em relação à sua concorrência.

Figura 1 – Posicionamento da empresa *What to do in the Azores*



4.6.4. Marketing Mix

O conceito de Marketing Mix refere-se a um conjunto de estratégias e táticas que a empresa utiliza para promover os seus produtos ou serviços de forma eficaz no mercado. Engloba os elementos-chave: Produto, Preço, Distribuição e Promoção. O Produto diz respeito à oferta da empresa, abordando as características e design dessa oferta. O Preço envolve a determinação de um valor justo e competitivo para o produto. A Distribuição abrange a escolha dos canais de distribuição adequados para disponibilizar o produto ao público-alvo. Por fim, a Promoção engloba as atividades de comunicação e marketing, como publicidade, relações-públicas e promoções, com o objetivo de alcançar e persuadir o público-alvo a adquirir o produto.

4.6.4.1. Produto/serviço

A *What to do in the Azores* é uma plataforma *online* de agendamento de atividades turísticas nas ilhas dos Açores. A mesma oferece aos viajantes uma ampla variedade de opções de atividades emocionantes e experiências autênticas para explorar todas as ilhas da região. A plataforma permitirá aos turistas selecionar e reservar facilmente as atividades que melhor se adequam aos seus interesses e disponibilidade de tempo. Estes terão acesso a toda a informação inerente às atividades apresentadas, bem como a *reviews* de outros usuários que partilharam as mesmas experiências. Posteriormente ao agendamento, a plataforma disponibilizará apoio ao cliente via *WhatsApp*, chamada, ou presencial em casos necessários, para garantir que todas as atividades agendadas correm de acordo com os interesses de quem as agendou.

Para além disto, a empresa irá oferecer pacotes que englobam várias atividades, onde o turista poderá ter, por exemplo, o seu dia preenchido com várias experiências emocionantes. O *transfer* entre as experiências será disponibilizado pela *What to do in the Azores* ou por empresas parceiras que realizem o mesmo tipo de serviço.

O logótipo da marca *What to do in the Azores*, juntamente com o *slogan* “Discover your azorean adventure” permite uma fácil ligação à marca e à sua missão. O nome remete para o intuito da empresa, apresentando o conjunto de “coisas” possíveis de se fazer na região. O *slogan* remete para a conexão entre as aventuras possíveis de se agendar e o turista. Na Figura 2 podemos constatar o logótipo da marca e o respetivo *slogan*.

Figura 2 – Logótipo e Slogan da empresa *What to do in the Azores*



O logótipo da empresa *What to do in the Azores* é inspirado no formato de um globo, simbolizando a busca por experiências e conhecimento em diferentes partes do mundo. A imagem do globo transmite a ideia de descoberta, convidando os viajantes a explorar as ilhas dos Açores. É um símbolo que representa a curiosidade e a vontade de conhecer novos lugares, culturas e paisagens. Com o logótipo apresentado, pretende-se transmitir a mensagem de que a *What to do in the Azores* é a plataforma ideal para quem deseja vivenciar experiências únicas e inesquecíveis nas belas ilhas do arquipélago açoriano.

A cor verde-água representa a tranquilidade e frescura, remetendo para a conexão com a natureza. A cor, pelos tons neutros também remete para algo didático, simples e fácil, que é o pretendido no agendamento e procura de atividades através do portal da *What to do in the Azores*.

4.6.4.2. Preço

Na *What to do in the Azores*, o preço a cobrar ao cliente varia de acordo com a natureza do serviço a prestar. Desta forma, o apuramento do valor a cobrar ao cliente assenta no seguinte método:

- Comissão por atividade unitária agendada: Por cada atividade agendada através do portal *What to do in the Azores*, será cobrado em média 15% às empresas que providenciam determinada atividade. Este valor poderá variar entre 10% e 20%, dependendo da natureza da atividade e da parceria estabelecida entre a empresa.

- Pacotes de atividades não incluindo *transfer*: Os pacotes agendados, que englobarão entre 3 e 6 atividades, terão um acréscimo de 10% a 20% no preço final apresentado ao turista, (não excluindo a comissão individual por atividade agendada às empresas), que varia de acordo com a logística e complexidade do pacote.
- Pacotes de atividades incluindo *transfer*: No caso de agendamento incluindo o *transfer* entre as atividades, será cobrado um valor extra com um mínimo de 15 euros por pessoa e um máximo de 70 euros, (não excluindo a comissão individual por atividade à empresa prestadora e o acréscimo no preço final anteriormente descrito), dependendo da distância entre as atividades agendadas em pacote, bem como da quantidade de deslocações necessárias.

A estratégia de preços da comissão por atividade unitária agendada da empresa *What to do in the Azores* está de acordo com as percentagens das comissões atualmente praticadas pelas empresas mencionadas como concorrentes. Deste modo, o estabelecimento de parcerias com empresas locais que prestem serviços turísticos será benéfico também para elas, pois é mais uma plataforma de divulgação e promoção dos seus serviços sem qualquer acréscimo de custo comparativamente ao já suportado para estarem presentes nas plataformas concorrentes.

4.6.4.3. Distribuição

Os serviços prestados pela *What to do in the Azores* serão distribuídos única e exclusivamente através do *website* da própria empresa. Numa fase posterior, e consoante o tráfego do *site*, poderá ser analisada a criação de um aplicativo de *smartphone*, com vista a impulsionar a fidelização do cliente e otimizar todas as funcionalidades do *website*.

Numa fase ainda mais posterior, poderá surgir a possibilidade da criação de um balcão de atendimento presencial ao cliente, possibilitando a marcação de todas as atividades de forma presencial com o acompanhamento de um colaborador ou para qualquer esclarecimento de dúvidas que possam surgir relativamente à plataforma.

4.6.4.4. Promoção

A *What to do in the Azores* utilizará o seu *website* para realizar marketing direto e promover os seus produtos, oferecendo aos consumidores uma experiência de compra *online* ao agendar atividades turísticas nas ilhas dos Açores. É essencial tornar o *website* apelativo, pelo que a empresa pretende para além da secção com todas as atividades possíveis de agendamento, criar uma secção no *site* meramente informativa sobre as ilhas dos Açores. Isto através da partilha de locais a conhecer, notícias e pontos de interesse no geral relativamente às ilhas, possibilitando também a partilha de *reviews* entre os usuários.

A empresa também estará presente nas redes sociais, Facebook, Instagram e Youtube, procurando interagir com a comunidade de viajantes bem como compreender as suas necessidades.

Com vista a aumentar a notoriedade e a confiança entre os viajantes e as empresas parceiras, a empresa irá procurar estar presente em feiras e eventos com temáticas inerentes ao turismo.

4.7. Plano operacional

4.7.1. Localização

A *What to do in the Azores* estará sediada em Ponta Delgada, por ser o local com maior fluxo de turismo nos Açores, e os seus serviços serão prestados pelas 9 ilhas do arquipélago. Os escritórios localizar-se-ão no espaço de *coworking*, One Solmar Business Center, na avenida Infante Dom Henrique uma vez que a atividade da empresa decorre em formato de teletrabalho, salvo determinadas exceções. A aposta num espaço de *coworking*, em contrapartida com um espaço próprio, permitirá à empresa reduzir custos fixos e canalizar esse gasto em outras vertentes, nomeadamente em marketing.

A grande maioria das reuniões para estabelecimento de parcerias ocorrem nas instalações das empresas parceiras e o trabalho associado ao *website*, pesquisa e atualização de novas atividades, implementação de pacotes e atendimento ao cliente será desempenhado sobre a forma de teletrabalho. Desta forma, o espaço será meramente










utilizado para esse fim e para reuniões periódicas de equipa e outras com clientes que sejam necessárias, otimizando a estrutura de custos da empresa.

4.7.2. Modelo de negócio e plano de criação

Para descrever o modelo de negócio da empresa, utilizou-se o *Business Model Canvas*, criado durante a tese de doutoramento do professor suíço, Alexander Osterwalder. O modelo surgiu em 2004 e é uma ferramenta que descreve os principais componentes do modelo de negócio de uma empresa.

A Figura 3 apresenta o *Business Model Canvas*, aplicado à *What to do in the Azores*.

Figura 3- *Business Model Canvas*

<p>Parcerias-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> Fornecedores de atividades e serviços turísticos locais, que oferecem as experiências disponíveis na plataforma. Parcerias estratégicas com empresas de turismo, agências de viagens e outras plataformas complementares. 	<p>Atividades-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> Seleção e agendamento de atividades turísticas. Desenvolvimento e manutenção da plataforma online. Marketing e promoção da plataforma. <p>Recursos-chave </p> <ul style="list-style-type: none"> Uma plataforma online robusta para pesquisa, reserva e gestão de atividades turísticas. Parcerias com fornecedores de atividades locais. Uma equipa dedicada ao apoio ao cliente e ao desenvolvimento de negócios. 	<p>Proposta de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> Uma ampla seleção de atividades turísticas autênticas e experiências únicas nas ilhas dos Açores. Uma plataforma online fácil de usar para pesquisa, reserva e gerenciamento de atividades. Conveniência e agilidade no planeamento de viagens e na reserva de atividades turísticas. Acesso a informações detalhadas, avaliações e recomendações de atividades. Apoio ao cliente otimizado 	<p>Relacionamento com o consumidor </p> <ul style="list-style-type: none"> Atendimento ao cliente eficiente para responder a dúvidas, fornecer suporte e resolver problemas. Interação constante com os clientes nas redes sociais, promovendo o envolvimento e a partilha de experiências. <p>Canais </p> <ul style="list-style-type: none"> Website: <i>What to do in the Azores</i>. Redes sociais como o Facebook, Instagram e Youtube. Eventos e feiras relacionadas com o turismo 	<p>Segmentos de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> Turistas e viajantes que visitam as ilhas dos Açores em busca de atividades turísticas. Parceiros locais, como fornecedores de atividades e serviços turísticos.
<p>Custos </p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento e manutenção da plataforma online. Marketing e publicidade. Custo de apoio ao cliente e equipa operacional. Equipamentos Deslocações, aquando marcação com <i>transfer</i> 		<p>Fontes de receita </p> <ul style="list-style-type: none"> Comissões ou taxas de reserva cobradas aos fornecedores de atividades. Taxas de serviço pelas reservas de pacotes aos clientes. Receita gerada pela adição de <i>transfer</i> aos pacotes 		

4.7.3. Objetivos operacionais (fase de implementação)

Com o objetivo de avançar o projeto, será necessário, para se poder implementar o plano de negócios proposto, a realização das seguintes ações:

- Criação do *website*;

Sincronizado com a criação do *website*, realizar-se-ão também os seguintes passos:

- Trabalho de pesquisa e investigação no sentido de reunir todas as atividades possíveis de se realizar nos Açores;

- Filtrar as respetivas atividades, consoante o preço e a reputação da empresa que presta essas atividades (para se excluir atividades duplicadas e só apresentar no portal as melhores em relação a qualidade/preço);
- Agendamento de reuniões para o estabelecimento de parcerias entre essas empresas, com o intuito de aceitarem divulgar os seus serviços no portal *What to do in the Azores*, bem como a clarificação da logística de agendamento através do mesmo;
- Criação de pacotes, consoante as atividades apresentadas na plataforma.
- Registo da marca *What to do in the Azores* e respetivo logótipo, como propriedade intelectual a nível nacional no INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, com o intuito de proteger a mesma;
- Registo nacional de agentes de animação turística (Rnaat);
- Constituição da empresa, através de uma sociedade unipessoal por quotas, com capital social de 100€.

4.8. Equipa

Numa fase inicial, a empresa irá contar com um colaborador, o sócio-gerente. Este ficará encarregue de desempenhar as seguintes ações, para além das apresentadas no capítulo anterior:

- Atualizar, numa base consistente, toda a informação presente no portal *What to do in the Azores*;
- Garantir que as reservas realizadas através do portal, decorrem conforme pretendido pelos turistas;
- Realizar o serviço de apoio ao cliente;
- Realizar o *transfer* entre as atividades, quando solicitado;
- Apostar na divulgação e promoção da marca, através de campanhas quer digitais, quer locais;
- Procurar constantemente o estabelecimento de parcerias com empresas de atividades turísticas.

No primeiro ano de atividade, isto é, após a criação do portal e o funcionamento do mesmo, o sócio-gerente visa abdicar de salário para reinvestir todo o lucro gerado no

decorrer deste período em campanhas publicitárias, para promover a marca e o portal *What to do in the Azores*.

No segundo ano de atividade, a empresa visa contratar dois colaboradores em regime de *part-time*, com funções distintas. Um colaborador para auxiliar no serviço de apoio ao cliente, bem como realizar os *transfers* para as atividades quando necessário. Este colaborador terá como função fornecer um suporte personalizado aos clientes, respondendo a dúvidas e solucionando os problemas dos mesmos. Além disso, o colaborador será responsável por realizar os *transfers* entre as atividades agendadas em pacotes, garantindo que os clientes cheguem aos seus destinos de forma segura e pontual, auxiliando na gestão da logística dos mesmos. A presença deste colaborador fortalecerá o relacionamento com os clientes, aumentando a satisfação e a confiança, além de contribuir para a reputação positiva da empresa no mercado. De salientar que o número de colaboradores a *part-time* para desempenhar a função descrita anteriormente poderá aumentar, consoante a evolução da atividade do portal.

Adicionalmente, será necessário também um colaborador com a função de gestor de tráfego. Um gestor de tráfego desempenhará um papel fundamental para o portal *What to do in the Azores*. O mesmo planejará e executará estratégias de marketing digital direcionadas a atrair tráfego qualificado para o portal. Este colaborador é responsável por identificar as melhores plataformas de publicidade *online*, otimizar campanhas, monitorizar métricas e tomar decisões com base em análises de dados. Deste modo, o gestor contribuirá para aumentar a visibilidade e a presença *online* do *website* da empresa, impulsionando o número de visitantes e potenciais clientes. Em suma, o gestor de tráfego ajudará a melhorar a eficiência e o retorno do investimento em publicidade, canalizando os recursos para os canais mais eficazes.

4.9. Plano financeiro

O plano financeiro tem como objetivo integrar todos os elementos essenciais para avaliar a viabilidade económica do projeto, nomeadamente a demonstração de resultados e o mapa de *cash flows*. Assim sendo, é uma componente fundamental de um plano de negócios, permitindo projetar aspetos como o investimento, a faturação, e os custos do negócio.

Prevê-se que o investimento inicial e desenvolvimento do projeto seja feito ao longo de 2024 e estima-se que o seu arranque seja em janeiro de 2025. O plano financeiro, a 5 anos, foi realizado com o recurso à ferramenta de cálculo disponível no *site* do IAPMEI.

4.9.1. Investimento inicial

O investimento inicial compreende:

- A criação do portal *What to do in the Azores*, incluindo o sistema de pagamentos automático no respetivo portal, bem como um sistema de autenticação para dois tipos de utilizadores, os clientes finais, para agendarem as atividades, e as empresas parceiras, para seguirem os seus serviços. Todo este serviço terá um custo total de 2.300€.
- Compra de uma carrinha de passageiros de 9 lugares para transporte dos turistas com um custo de 7.500€.

No total, o investimento inicial é de 9.800€, (ver anexo I), a serem financiados por capitais próprios pelo sócio-gerente.

4.9.2. Projeção de faturação

A fim de estudar a projeção de faturação da *What to do in the Azores*, é necessário identificar a *pool* total do valor gerado por todas as atividades turísticas disponíveis para agendamento nos Açores. De acordo com o relatório de “Conta Satélite do Turismo da R. A. dos Açores” (SREA, 2022), o valor acrescentado bruto gerado pelo turismo foi de 409,7 milhões de euros. Foi analisado o ano de 2019, uma vez que os anos posteriores disponíveis refletem o impacto da pandemia COVID-19, tornando-os pouco representativos. Desse montante, 11,2% advêm de agências de viagens e operadores turísticos e atividades não características (ver anexo II). Em termos nominais, isto representa cerca de 45,8 milhões de euros.

Destes 45,8 milhões, há que ter em conta que alguns destes agendamentos são feitos de forma presencial, forma essa que não será possível através da *What to do in the Azores*. De acordo com o estudo “Online Travel Booking Statistics 2023”, publicado no *site* da Condor Ferries (2023), estima-se que cerca de 82% das pessoas agendarão as suas

férias na internet. Partindo deste pressuposto para as atividades agendadas na região, isto representa, em termos nominais, cerca de 37,6 milhões de euros.

Após alguma pesquisa em diversos *sites* de agendamento de atividades, considerados como concorrentes, em média, as empresas cobram 15% pelo serviço, pelo que se assume que, do montante acima referido, 15% pertença às empresas intermediárias de agendamento de atividades, traduzindo-se em cerca de 6,3 milhões de euros. Este valor representa então a *pool* total de valor gerado por todas as empresas intermediárias no agendamento de atividades nos Açores.

Pressupondo que a indústria do turismo nos Açores continua a crescer como nos últimos anos, (à exceção dos anos afetados pela pandemia, isto é, 2020 a 2022), considera-se um crescimento de acordo com a taxa de crescimento média dos valores compreendidos entre 2016 e 2019 apresentados no relatório da “Conta Satélite do Turismo da R. A. dos Açores” (2022), que corresponde a 11,28%.

Pressupondo também uma quota de mercado conservadora relativamente ao primeiro ano de atividade de 0,4%, e um crescimento constante de 50% ao ano, elaborou-se a tabela abaixo apresentada.

Tabela 5 – Projeção da Faturação

	2025	2026	2027	2028	2029	Taxa de crescimento
Pool total	5 644 027,20 €	6 280 673,47 €	7 384 187,80 €	8 681 589,59 €	10 206 944,88 €	11,28%
Quota de mercado	0,400%	0,600%	0,900%	1,350%	2,025%	50%
Faturação anual	22 576,11 €	37 684,04 €	66 457,69 €	117 201,46 €	206 690,63 €	

4.9.3. Gastos com fornecimento e serviços externos

A rubrica de Fornecimento e Serviços Externos (FSE) compreende os gastos operacionais de um determinado período que não são diretamente associados ao serviço. Estes variam conforme os acordos contratuais estabelecidos e podem ser classificados como custos variáveis ou fixos.

A *What to do in the Azores* terá como custos fixos o aluguer do espaço de *coworking*, a hospedagem do *software* de gestão do portal e o domínio do mesmo, os serviços de contabilidade e o seguro da carrinha.

Relativamente aos custos variáveis, consideram-se 75% dos gastos com o combustível e a 100% os custos com conservação e reparações da carrinha, pois para além

da mesma ser revista uma vez por ano poderão acontecer eventuais avarias no decorrer da atividade. Os custos com publicidade, quer campanhas *Google Ads*, quer campanhas nas redes sociais, serão contabilizados como 50% fixos e 50% variáveis, pois pretende-se manter, numa base constante, o investimento em publicidade e a outra parte de acordo com as épocas de maior fluxo turístico. Relativamente a esta rubrica de custos, a empresa prevê aumentar o gasto de publicidade e propaganda em 50% ao ano, a partir de 2027, potencializando a consciencialização da marca.

No total, os gastos com fornecimento e serviços externos representam, no primeiro ano, 13.993,80€, sendo 7.963,80€ fixos e 6.030€ variáveis (ver anexo III). Por forma a garantir que os valores utilizados para os anos subsequentes se encontram atualizados, aplicou-se uma taxa de crescimento anual de 2,08%, correspondente à média do Índice de Preços no Consumidor entre 2018 e 2022 (PORDATA, 2023). Para além disto, visto que nos anos de 2028 e 2029 a empresa prevê adquirir mais duas carrinhas de transporte de passageiros, (uma em 2028 e outra em 2029), os gastos com conservação e reparação, combustível e seguros serão, naturalmente, ajustados ao número de veículos.

4.9.4. Gastos com pessoal

Os gastos com pessoal dizem respeito a todas as despesas relacionadas com os colaboradores da empresa, incluindo salários, impostos e todas as despesas associadas à força de trabalho.

No primeiro ano de atividade o sócio-gerente visa abdicar do salário, sendo este o único colaborador da empresa durante esse ano. Relativamente aos anos seguintes, os gastos com o pessoal totalizam 27.322€, 28.287€, 65.198€ e 84.091€ (ver anexo IV). No ano de 2026 e 2027 ambos os colaboradores contratados estarão em regime de *part-time*. Nos anos seguintes para além de ambos estarem a tempo integral, a empresa visa contratar mais 2 colaboradores, (um em 2028 e um em 2029), uma vez que a empresa pretende adquirir, como já referido, dois novos veículos de transporte de passageiros.

A remuneração do sócio-gerente será de 950€ de salário base, mais 4,77€ de subsídio de alimentação. A remuneração quer dos operacionais, quer do gestor de tráfego será de 850€ de salário base, mantendo-se o valor de subsídio de alimentação. Prevê-se um aumento de ambos os salários base, como forma de motivação e agradecimento pelo empenho de 4% ao ano.

4.9.5. Demonstração de resultados

A demonstração de resultados fornece um resumo das receitas, despesas, lucro e/ou perdas de uma empresa, durante um determinado período.

De acordo com o mapa da demonstração de resultados apresentados no anexo V, o ano de 2026 será o único ano com resultado negativo de 5.587€. Os gastos com pessoal, nomeadamente o salário do sócio-gerente e os salários dos dois colaboradores que serão contratados, impactam negativamente quer o resultado operacional do período, quer o resultado líquido do período. Isto não acontece em 2025, que apresenta um resultado positivo de 4.834€, uma vez que o sócio-gerente pretende abdicar do salário.

Nos restantes anos os serviços prestados pela empresa cobrem todos os custos operacionais e não operacionais da empresa, refletindo-se num resultado líquido positivo de 17.215€, 20.379€ e 69.502€. Isto demonstra um bom desempenho económico e proporciona à empresa uma base financeira sólida para continuar a investir no seu crescimento e na expansão da sua presença no mercado.

4.9.6. Mapa de *cash flows*

O mapa de *cash flows* corresponde aos fluxos de entrada e saída de capital ao longo de um determinado período, permitindo uma visão detalhada das transações financeiras que afetam a liquidez da empresa.

O *cash flow* de exploração é a soma dos resultados operacionais deduzido dos impostos com as depreciações e amortizações e subtraindo as despesas de investimento e as necessidades de fundo de maneo, relativamente ao ciclo de exploração. O *free cash flow* é a diferença entre o *cash flow* de exploração e o investimento. Esse valor será usado, posteriormente para calcular o valor atualizado líquido (VAL) do projeto.

Segundo a tabela do anexo VI podemos verificar que o *free cash flow* é negativo nos dois primeiros anos de atividade por motivos distintos. No ano de 2025, pelo facto de compreender o investimento inicial e no ano de 2026, pelo *cash flow* de exploração ser negativo (impacto dos gastos com pessoal). Nos restantes anos, quer o *cash flow* de exploração, quer o *free cash flow* são positivos, mesmo em 2028 e 2029, anos em que se prevê reinvestimento na atividade.

4.9.7. Avaliação

Para realizar a análise da viabilidade económica e financeira da empresa e auxiliar a decisão de investir ou não no presente projeto foram considerados o valor atualizado líquido (VAL), taxa interna de rentabilidade (TIR) e o *payback period*.

A taxa de juro sem risco (Rf) utilizada diz respeito à média mensal, ajustada ao ano da “taxa de rendibilidade das obrigações de tesouro à taxa fixa de 10 anos” relativamente aos anos de 2010 a 2022 inclusive. Estes dados foram recolhidos no portal do Banco de Portugal (2023). O valor considerado, de acordo com a tabela apresentada no anexo VII, foi 3,87%.

O valor considerado para a rendibilidade esperada de mercado foi 10,38%, que traduz a média mensal, ajustada ao ano, da taxa de variação do índice PSI-20 de 2010 a 2022 inclusive, sendo os dados retirados do *site* PORDATA (2022). A tabela resumo encontra-se no anexo VII.

A análise da viabilidade económica e financeira foi realizada em três perspetivas, perspetiva do projeto pré-financiamento, perspetiva do projeto pós-financiamento e perspetiva do investidor, (ver anexo VIII).

Na perspetiva de projeto de pré-financiamento considerou-se um custo de oportunidade de capital (COC) de 15,29%, calculado através da soma da taxa de juro sem risco com a rendibilidade esperada de mercado multiplicada pelo beta. O VAL, nesta perspetiva, totalizou 53.720€ e a TIR 92,34%.

Na perspetiva de projeto de pós-financiamento considerou-se a média do COC dos 5 respetivos anos, perfazendo 15,32%. Neste caso, o VAL totalizou 53.628€ e a TIR 92,34%.

Em relação à perspetiva de investidor, considerando novamente a COC de 15,29%, tem-se um VAL de 73.654€ e uma TIR de 96,98%.

Assim, conclui-se que em todas as perspetivas o projeto é economicamente e financeiramente viável, uma vez que nos 3 casos o VAL é superior a 0 e a TIR é sempre superior ao COC. Também nas 3 perspetivas, o *payback*, isto é, o tempo demorado para

recuperar o investimento é de 3 anos, período relativamente razoável, tendo em conta o baixo investimento.

4.9.8. Análise de risco e sensibilidade

A análise da sensibilidade consiste em avaliar o possível impacto negativo ou positivo de variáveis que possam influenciar a rentabilidade da empresa.

Neste caso avaliou-se, num primeiro cenário, a sensibilidade da empresa relativamente a uma variação da quota de mercado inicial de -10%, -20% e -30%. Avaliou-se também, num segundo cenário, a sensibilidade da empresa relativamente a uma variação da taxa de crescimento da quota de mercado inicial de -5, -10 e -15 pontos percentuais, (ver anexo IX).

Relativamente ao primeiro cenário, conclui-se que a variação da quota de mercado inicial da empresa em -10% e -20% ao longo dos anos, mantem o projeto economicamente e financeiramente viável, uma vez que o VAL, em ambos os casos, é superior a 0 e a TIR superior à COC, sendo o *payback period* de 4 e 5 anos, respetivamente. Analisando a perspetiva de uma redução de 30% na quota de mercado inicial, o projeto já não é economicamente nem financeiramente viável.

No que respeita ao segundo cenário, conclui-se que uma redução da taxa de crescimento da quota de mercado da empresa em 5 e 10 pontos percentuais ao longo dos anos, mantem o projeto economicamente e financeiramente viável, uma vez que o VAL, em ambos os casos, é superior a 0 e a TIR superior à COC, sendo o *payback period* de 3 e 4 anos, respetivamente. Analisando a perspetiva de uma redução de 15 pontos percentuais o projeto já não é economicamente nem financeiramente viável, uma vez que o VAL torna-se negativo e a TIR inferior à COC.

Em suma, conclui-se que a quota de mercado que a empresa atingir no primeiro ano é uma variável importante para a viabilidade do negócio, não tendo margem para diminuir em 30%, dos 0,4 previstos, uma vez que tornará o projeto inviável. Relativamente à taxa de crescimento da mesma variável, o previsto foi 50% ao ano. Caso esta só aumente 35% ao ano, o projeto também se torna inviável, enfatizando a importância do investimento em marketing para continuar a crescer, ano após ano, a uma taxa não inferior do que 40%.

Comparando ambos os cenários e de acordo com o previsto, entende-se que a empresa é mais sensível à variação da taxa de crescimento da quota de mercado do que à variação da quota de mercado alcançada no primeiro ano de atividade.

4.9.9. Calendarização

A Tabela 6 apresenta a calendarização do plano de negócios da *What to do in the Azores*, com a descrição das principais atividades a serem realizadas antes e após o início de atividade.

Tabela 6 – Calendarização do plano de negócios

1º Semestre de 2024	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisão do plano de negócios; ➤ Pesquisa e análise no sentido de reunir todas as atividades possíveis de se realizar nos Açores; ➤ Filtrar e agrupar as respetivas atividades; ➤ Agendamento de reuniões para o estabelecimento de parcerias entre empresas; ➤ Criação de pacotes, de acordo com as atividades que estarão disponíveis na plataforma; ➤ Arranque da criação do portal.
2º Semestre de 2024	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constituição da empresa; ➤ Registo da marca <i>What to do in the Azores</i> e respetivo logótipo; ➤ Registo nacional de agentes de animação turística (Rnaat); ➤ Aquisição da carrinha para transporte de passageiros de 9 lugares; ➤ Elaboração de propostas e assinaturas de contratos comerciais; ➤ Entrega do portal e respetivos ajustes.
Ano 2025 e seguintes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Início da atividade; ➤ Lançamento de campanhas publicitárias; ➤ Procura de novas atividades e atualização das que já se encontram divulgadas no portal; ➤ Elaboração de contratos de trabalho e respetiva contratação; ➤ Aquisição da nova carrinha para transporte de passageiros; ➤ Análise do plano de negócios e respetivos desvios, ajustando caso necessário.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES FINAIS

O conceito de turismo varia de acordo com os autores, o contexto e a área de investigação. Em comum nas variadas definições está a ideia de viagem, isto é, a deslocação de um ponto para outro, estando interrelacionado com um conjunto de indústrias e serviços que fornecem experiências de viagem, desde transporte, alojamento, restauração e animação.

Este estudo teve como principal objetivo a análise da viabilidade económica e financeira do projeto *What to do in the Azores* através da elaboração de um plano de negócios que seguiu a estrutura do modelo de Harvard, com o apoio da ferramenta de cálculo do modelo do IAPMEI. O plano de negócios teve como finalidade apresentar, de forma clara, as estratégias e ações a serem implementadas, dando respostas aos possíveis desafios do mercado em que a empresa se insere, a fim de maximizar as possibilidades de sucesso.

A *What to do in the Azores* tem como objetivo principal otimizar e promover todas as atividades turísticas disponíveis nas ilhas dos Açores através de um único *website*. O portal funcionará como uma plataforma de reserva, fornecendo aos turistas todas as informações necessárias relativamente às atividades e à região. Pretende-se também criar pacotes de atividades temáticos, envolvendo empresas especializadas em diferentes áreas para dinamizar tanto a experiência do turista, como a indústria turística nos Açores.

A empresa do projeto em estudo apresenta uma estratégia competitiva baseada na diferenciação, oferecendo serviços de qualidade e valor acrescentado, especializados exclusivamente nos Açores, permitindo trabalhar “lado a lado” com as empresas parceiras. Esta que é uma forma de fazer frente às empresas concorrentes que já contam com uma elevada notoriedade no setor e um elevado investimento em marketing.

Relativamente ao plano financeiro, a empresa apresenta um investimento inicial necessário relativamente baixo, de 9.800€. Os gastos operacionais e não operacionais da empresa estão otimizados para que se possa canalizar uma boa parte da faturação prevista em marketing, pois a empresa acredita que é um fator fulcral para que o portal tenha a visibilidade necessária para obter a faturação prevista.

O resultado líquido, segundo a previsão realizada, só será negativo no segundo ano de atividade principalmente pelo impacto dos gastos com pessoal. No primeiro ano e

nos restantes anos será positivo, crescendo todos os anos após o terceiro ano de atividade, demonstrando um bom desempenho económico.

A avaliação do plano financeiro foi efetuada com base em três perspetivas diferentes. Na perspetiva de projeto de pré-financiamento, o VAL da empresa é de 53.720€ e a TIR de 92,34%. Na perspetiva de pós-financiamento, o VAL totalizou 53.628€ e a TIR 92,34%. Na perspetiva de investidor, o VAL previsto foi 73.654€ e a TIR 96,98%. Em ambos os cenários o período de recuperação do investimento é de 3 anos.

A análise de sensibilidade demonstra que a *What to do in the Azores* não pode ver a quota de mercado atingida no primeiro ano de atividade a reduzir em 30% do valor perspetivado ou que, mantendo a quota de mercado inicialmente estipulada, a taxa de crescimento desta não poderá ser de 35% ao ano, pois se algum destes cenários acontecer, o VAL torna-se negativo.

Em suma, conclui-se que o projeto proposto da *What to do in the Azores* é economicamente e financeiramente viável, pois nas três vertentes analisadas o VAL mostra-se positivo e a TIR superior ao COC.

REFERÊNCIAS

- Afonso, A., Pires, C., Vaz, T., & Anes, E. (2013). Análise SWOT do curso de enfermagem. *Jornadas de Enfermagem da Escola Superior de Saúde do IPB*, 85-93.
- Alves, P.H., & Silva, F. (2018). Geoturismo e desporto aventura nos Açores: aplicação ao caso do canyoning. *Vulcânica-Revista Portuguesa de Vulcanologia*, 2, 483-484.
- Baixinho, A. D. (2008). Turismo de cruzeiros em Lisboa: Uma abordagem antropológica (Master's thesis).
- Banco de Portugal. (2023). *Taxa de rendibilidade OT taxa fixa por prazo residual-10 anos- Mensal*. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12099464>
- Barreto, M. (1999). Manual de iniciação ao estudo do turismo. Coleção Turismo.
- Brandão, V. C. (2001). Comunicação e marketing na era digital: a internet como mídia e canal de vendas. In XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação—Campo Grande. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM).
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of business Venturing*, 25(1), 24-40.
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism management*, 23(3), 207
- Cabugueira, A. (2005). A importância económica do turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2), 97-104.-220.
- Chong, S., & Liu, K. (2000). A Semiotic Approach to the Design of Agent-mediated E-commerce Systems. In *Information System Concepts: An Integrated Discipline Emerging: IFIP TC8/WG8. 1 International Conference on Information System Concepts: An Integrated Discipline Emerging (ISCO-4) September 20–22, 1999, University of Leiden, The Netherlands* (pp. 95-114). Springer US.
- Condor Ferries. (2023). *Online Travel Booking: Statistics 2023*. Disponível em: <https://www.condorferries.co.uk/online-travel-booking-statistics>

Cunha, L. (2013). Economia e política do turismo: segundo o novo acordo ortográfico. Lidel edições técnicas.

Esteves, E. T., Fernandes, P. O., & Cardoso, C. P. (2013). Animação turística como fator implícito da procura turística. *Tourism & Management Studies*, 1, 87-92.

Fernández -Guerrero, R.; Revuelto -Taboada, L.; Simón -Moya, V. (2012) The business plan as a project: An evaluation of its predictive capability for business success, *Service Industries Journal*, 32(15), 2399-2420

Ferreira, L. (2009). Impactos do turismo nos destinos turísticos. *Percursos & Ideias*, 2(1), 105-116.

Ferreira, M. M. (2020). A influência do intraempreendedorismo no ambiente de trabalho: o caso do sector turístico dos Açores (Master dissertation).

Figueiredo, A., Balão, A., Costa, A. C., Conde, A. R., Marques, A. R., Botelho, A. Z., ... & Referência, F. C. T. (2022). Turismo Náutico. *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*, 1, 229-244.

Fonseca, M. (2000). e-Marketing. Porto, IPAM.

Fry, F. L., & Stoner, C. F. (1985). Business plans: Two major types. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 23(000001), 1.

Harvard. (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Review Press.

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1984). The corporate strategic planning process. *Interfaces*, 14(1), 47-60.

Honig, B.; Karlsson, T. (2004) Institutional forces and the written business plan, *Journal of Management*, 30(1), 29 -48

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). Modelo de Plano de Negócios. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-ESERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-deApoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-ESERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-deApoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT)

- ITO, C. A. (2008). Evolução histórica do turismo e suas motivações. *Revista Tópos*, 2(1), 123-141.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1–17.
- Leal, D. V., Toledo, G. L., & Junior, D. K. (2018). Competitiveness in the textile industry due to electronic commerce. In *Textiles, Identity and Innovation: Design the Future: Proceedings of the 1st International Textile Design Conference (D_TEX 2017)*, November 2-4, 2017, Lisbon, Portugal (p. 281). CRC Press.
- Mamede, G. (2004). *Direito do consumidor no turismo: código de defesa do consumidor aplicado aos contratos, aos serviços e ao marketing do turismo*. Atlas.
- Meng, X. (2009). Developing Model of E-commerce E-marketing. In *Proceedings. The 2009 International Symposium on Information Processing (ISIP 2009)* (p. 225). Academy Publisher.
- Montealegre, F., Thompson, S. R., & Eales, J. S. (2007). An empirical analysis of the determinants of success of food and agribusiness e-commerce firms. *International Food and Agribusiness Management Review*, 10(1030-2016-82496).
- Murray, M., & Graham, B. (1997). Exploring the dialectics of route-based tourism: the Camino de Santiago. *Tourism management*, 18(8), 513-524.
- Ponte, J.B. (2010). *Caracterização do green-business no sector do turismo na Região Autónoma dos Açores* [Master's thesis, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores.
- PORDATA. (2022). *Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%)*. Disponível em: [https://www.pordata.pt/municipios/agregados+domesticos+privados+com+computador++com+ligacao+a+internet+e+com+ligacao+a+internet+atraves+de+banda+larga+\(percentagem\)-797](https://www.pordata.pt/municipios/agregados+domesticos+privados+com+computador++com+ligacao+a+internet+e+com+ligacao+a+internet+atraves+de+banda+larga+(percentagem)-797)
- PORDATA. (2022). *Despesas em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D): total e por setor de execução*. Disponível em:

[https://www.pordata.pt/municipios/despesas+em+atividades+de+investigacao+e+desenvolvimento+\(i+d\)+total+e+por+setor+de+execucao-876](https://www.pordata.pt/municipios/despesas+em+atividades+de+investigacao+e+desenvolvimento+(i+d)+total+e+por+setor+de+execucao-876)

PORDATA. (2023). *Censos de Portugal em 2021: Resultados por tema e por concelho*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/censos/resultados/emdestaque-regiao+autonoma+dos+acores-674>

PORDATA. (2023). *Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/municipios/dormidas+nos+alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-748>

PORDATA. (2023). *Taxa de abandono escolar: total e por sexo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/municipios/taxa+de+abandono+escolar+total+e+por+sexo-801>

PORDATA. (2023). *Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objetivo*. Disponível em: [https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+inflacao+\(taxa+de+variacao+do+indice+de+precos+no+consumidor\)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+inflacao+(taxa+de+variacao+do+indice+de+precos+no+consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315)

Portugal, P. W. C. (2014). *Desafios do Turismo em Portugal em 2014*.

Quinteiro, Silva, & Rita Baleiro. "Estudos em literatura e turismo: Conceitos fundamentais." (2017).

Sahlman, W. A. (1997). *How to write a great business plan*.

Santos, A. M. D. S. P. S. (2011). *Lisboa e o rio. A relação turística sustentável* (Doctoral dissertation, Faculdade de Arquitectura de Lisboa).

Sequeira, J. H. T. (2020). *Plano de Negócios Para a Empresa de Consultoria “we do Tourism”* (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Serviço Regional de Estatística. (2022). *Conta Satélite do Turismo da R. A. dos Açores: Principais Resultados (2016-2020)*. Disponível em: <https://srea.azores.gov.pt/upl/%7B31654883-375a-45a0-8a0e-bbb844933a98%7D.pdf>

Serviço Regional de Estatística (2023). *Desembarque de passageiros aéreos, por Ilha*. Disponível em: <https://srea.azores.gov.pt/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?%2fQuadros%2fDesembarquePassageirosAereos>

Silva, E. M. A. (2016). Planeamento estratégico para o desenvolvimento do turismo: o caso de Vila Franca do Campo (Doctoral dissertation).

Silva, T. D. (2017). A Logística reversa no e-commerce.

Solaymani, S., Sohaili, K., & Yazdinejad, E. A. (2012). Adoption and use of e-commerce in SMEs: A case study. *Electronic Commerce Research*, 12, 249-263.

Tassabehji, R. (2003). Applying e-commerce in business. *Applying E-Commerce in Business*, 1-326.

Zsembera, J. (2017). O turismo nos Açores e a liberalização do espaço aéreo: análise das perceções das partes interessadas na ilha de São Miguel (Master dissertation)

ANEXOS

Anexo I – Investimento Inicial

Criação do Portal

Fatura n.º 0000002			
<small>Data de emissão: 27 de set. de 2023 Data de validade: 27 de out. de 2023</small>			
<small>Informações do cliente: What to do in the Azores</small>			
What to do in the Azores			
Produto ou serviço	Quantidade	Preço	Total
Criação de site	1	€ 2.300,00	€ 2.300,00
Subtotal			€ 2.300,00
IVA (14%)			€ 322,00
Total da fatura			€ 2.622,00
Valor pago			€ 0,00
Saldo devedor			€ 2.622,00

Carrinha de Passageiros



Publicado 03 de agosto de 2023



Ford Transit 2.2 9 lugares

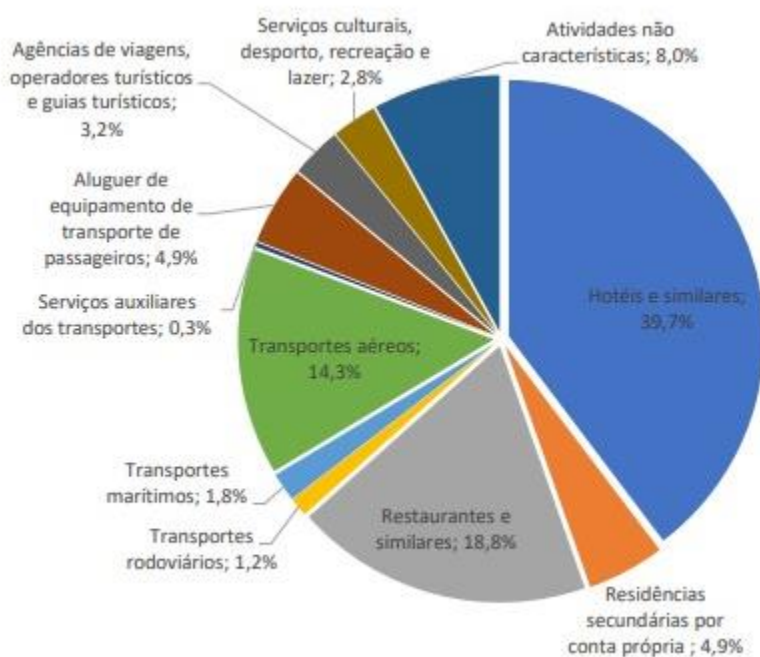
7.500 € Negociável

Anexo II – Projeção de faturação


VAB gerado pelo turismo

	2016	2017	2018	2019	2020*
VAB Gerado pelo Turismo (VABGT)					
Valor (milhares de euros)	297.572	335.384	360.638	409.672	106.514

Contributo das diferentes atividades para o VAB gerado pelo turismo



Anexo III – Fornecimento e serviços externos

 IAPMEI <small>Parcerias para o Crescimento</small>		Empresa:					Euros				
FSE - Fornecimentos e Serviços Externos											
	2024	2025	2026	2027	2028	2029					
N.º Meses de produção	12	12	12	12	12	12					
Taxa de Crescimento %			2,08%	2,08%	2,08%	2,08%					
	Tx IVA	CF %	CV %	Valor Mensal	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Subcontratos	16,0%	100,0%									
Serviços Especializados											
Trabalhos Especializados	16,0%		100,0%	50,00		600,00	612,48	625,22	638,22	651,50	
Publicidade e Propaganda	16,0%	50,0%	50,0%	400,00		4 800,00	4 899,84	7 502,84	11 488,03	17 590,48	
Vigilância e Segurança	16,0%	100,0%									
Honorários	16,0%	100,0%		150,00		1 800,00	1 837,44	1 875,66	1 914,67	1 954,50	
Comissões	16,0%	100,0%									
Conservação e Reparação	16,0%	25,0%	75,0%	70,00		840,00	857,47	875,31	1 787,03	2 736,30	
Materiais											
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	16,0%	100,0%									
Livros e Documentação Técnica	16,0%	100,0%									
Material de Escritório	16,0%	100,0%									
Artigos para Oferta	16,0%	100,0%									
Energia e Fluidos											
Electricidade	16,0%	100,0%									
Combustíveis	16,0%	25,0%	75,0%	200,00		2 400,00	2 449,92	2 500,88	5 105,79	7 817,99	
Água	6,0%	100,0%									
Deslocações, Estadas e Transportes											
Deslocações e Estadas	16,0%	100,0%									
Transportes de Pessoal	16,0%	100,0%									
Transportes de Mercadorias	16,0%	100,0%									
Serviços Diversos											
Rendas e Alugueres	16,0%	100,0%		150,00		1 800,00	1 837,44	1 875,66	1 914,67	1 954,50	
Comunicação	16,0%	100,0%									
Seguros		100,0%		49,99		599,88	612,36	625,09	1 276,19	1 954,11	
Royalties	16,0%	100,0%									
Contencioso e Notariado	16,0%	100,0%									
Despesas de Representação	16,0%	100,0%									
Limpeza, Higiene e Conforto	16,0%	100,0%									
Outros Serviços	16,0%	100,0%		46,16		553,92	565,44	577,20	589,21	601,46	
TOTAL FSE						13 393,80	13 672,39	16 457,66	24 713,83	35 260,83	
FSE - Custos Fixos							7 963,80	8 129,45	9 548,98	13 161,97	17 898,38
FSE - Custos Variáveis							5 430,00	5 542,94	6 908,68	11 551,86	17 362,45
TOTAL FSE						13 393,80	13 672,39	16 457,66	24 713,83	35 260,83	
IVA							1 286,40	1 313,16	1 740,61	2 532,47	3 689,24
FSE + IVA							14 680,20	14 985,55	18 198,27	27 246,30	38 930,07

Gastos em fornecimento e serviços externos apontados

Rever & Pagar

Produto/Opções	Preço/Ciclo
Registo de Domínio ✎ Editar whattodointheazores.pt	€6,95EUR ✕ 1 Ano ▼ Renovação €14,95/1yr
Registo de Domínio ✎ Editar whattodointheazores.com	€6,95EUR ✕ 1 Ano ▼ Renovação €14,95/1yr

[Esvaziar carrinho](#)

Resumo da Encomenda

Subtotal €13,90EUR

IVA @ 23,00% €3,20EUR

Total €17,10EUR €36,79EUR Anualmente

A pagar hoje

Finalizar →

Continuar compras

Gratuito	Pessoal	Premium	Negócios	Commerce	Enterprise
Equipamento o software de CMS e blogging mais popular do mundo. €0	Crie sua casa na web com um nome de domínio personalizado. €4	Crie um site exclusivo com ferramentas de design poderosas. €8	Desbloqueie o poder do WordPress com plugins e ferramentas de nuvem. €25	Crie uma loja online robusta com as novas extensões premium integradas. €45	Ofereça um desempenho inigualável com os mais altos padrões de segurança em nossa plataforma de conteúdo empresarial.
Comece com o Gratuito	Obtenha o Pessoal	Obtenha o Premium	Obtenha o Business	Crie sua loja online	Saiba mais
Bêtas temáticas e padrões Páginas limitadas Usuários limitados Máquina do tempo para edições de posts Newsletter e RSS integrados Proteção contra força bruta Redirecionamentos inteligentes Online para sempre 10% taxa de transação para pagamento	Tudo do Gratuito, mais: Domínio gratuito por um ano Experiência sem anúncios DNS extremamente rápido com SSL Suporte por e-mail 8% taxa de transação para pagamento	Tudo do Pessoal, mais: Domínio gratuito por um ano Suporte ao vivo por chat Temas premium Ganhe com WordAds Personalização de estilos 4% taxa de transação para pagamentos	Tudo do Premium, mais: Domínio gratuito por um ano Instalar plugins e temas Largura de banda ilimitada Cache de borda a nível mundial Alta capacidade de burst Firewall de aplicativos web (WAF) CDN global com mais de 28 locais CPU de alta frequência Failover de datacenter automatizado Infraestrutura local isolada Proteção contra malware gerenciada Mitigação de DDOS SFTP/SSH, WP-CLI, ferramentas Git Site de teste gratuito Atualizações automatizadas do WordPress Gerenciamento centralizado de sites 2% de taxa de transação nas funcionalidades de pagamento regular 0% de taxa de transação nas funcionalidades de pagamento do WooCommerce	Tudo do Negócios, mais: Domínio gratuito por um ano Temas premium para lojas Todas ferramentas de design robustas para a loja Produtos ilimitados Estão produtos por marca Adquire extensões de produto Produtos e kits montados Defina quantidades mín./máx. em pedidos Notificações de volta ao estoque Faça upselling dos produtos Ofereça programas de fidelidade e indicação Conte com automação de marketing personalizada Ofereça descontos em massa Gestão de inventário Simplifique a finalização da compra Venda em mais de 60 países Integrações com as principais transportadoras 0% de taxa de transação em todas as funcionalidades de pagamento	TIME CNN CONDÉ NAST

Eu, Matilde Vieira Cruz, co-manager da empresa ONE Solmar Business Center, informo que arrendamos, para efeitos de estudo, um espaço no cowork à empresa What to do in the Azores, pelo valor mensal de 150€ + IVA.

A nossa Oferta		SELECIONADO ✓	
Coberturas		N Auto - Start RESPONSABILIDADE CIVIL	
		599,87 €	Anual
Responsabilidade Civil	✓	7.750.000,00 €	▼
Assistência Viagem + Proteção Jurídica <small>Conheça as principais vantagens entre as diferentes opções da cobertura de Assistência em Viagem</small>	✓	BASE	▼
Quebra Isolada Vidros		Adicionar	▼
Proteção de Condutor e Ocupantes (Morte ou Invalidez Permanente)		Adicionar	▼
Proteção de Condutor e Ocupantes (Despesas de Tratamento)		---	
Choque, Colisão e Capotamento		✗	
Incêndio, Raio e Explosão		✗	
Furto ou Roubo		✗	
Fenómenos da Natureza + Atos Maliciosos		✗	
Privação de Uso		✗	
Franquia		✗	
Valor Anual		599,87 €	

Eu, Raquel Nazaré Brasil, inscrita na ordem dos contabilistas certificados com o nº 96642, declaro para fins académicos que cobro o valor mensal de 150.00€ + IVA à empresa What to do in the Azores.

Revisão da campanha

Nome da campanha

Tipo de campanha

Campaign settings

Locais

Idiomas

Budget and bidding

Orçamento

Lances

Ad group 1 [✎](#)


Segmentação

Segmentação otimizada

Ads

Criação de anúncios

Anexo IV – Gastos com pessoal


 IAPMEI <small>Parceiros para o Crescimento</small>		Empresa:					Euros
Gastos com o Pessoal							
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
N.º Meses (pagos em ano normal)		14	14	14	14	14	
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço) %							
Meses de atividade da empresa (incluindo paragem em férias)		12	12	12	12	12	
Quadro de Pessoal (N.º Pessoas)							
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Administração / Direção		1	1	1	1	1	
Administrativa / Financeira							
Comercial / Marketing			1	1	1	1	
Produção / Operacional			1	1	2	3	
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação e Desenvolvimento							
Outros							
TOTAL		1	3	3	4	5	
Quadro de Pessoal (Meses de Trabalho incluindo Tempo Férias)							
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Administração / Direção		11	11	11	11	11	
Administrativa / Financeira							
Comercial / Marketing			3	3	11	11	
Produção / Operacional			4	4	11	11	
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação e Desenvolvimento							
Outros							
Remuneração Base Mensal							
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Administração / Direção			950	988	1 027	1 068	
Administrativa / Financeira							
Comercial / Marketing			850	884	919	956	
Produção / Operacional			850	884	919	956	
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação e Desenvolvimento							
Outros							
Remuneração Base Anual - TOTAL Colaboradores							
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Administração / Direção			12 192	12 679	13 180	13 706	
Administrativa / Financeira							
Comercial / Marketing			2 975	3 094	11 794	12 269	
Produção / Operacional			3 967	4 125	23 588	36 806	
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação e Desenvolvimento							
Outros							
TOTAL			19 133	19 899	48 561	62 781	

Outros Gastos		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%			2 896	3 011	3 130	3 255
Pessoal	23,75%			1 649	1 715	8 403	11 655
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%			191	199	486	628
Subsídio Alimentação - N.º Dias Úteis/Mês x Subs	104,94		1 154	3 463	3 463	4 617	5 772
N.º Meses Subsídio Alimentação (Meses)			11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros Custos com Pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS			1 154	8 199	8 388	16 636	21 310
TOTAL GASTOS COM PESSOAL			1 154	27 332	28 287	65 198	84 091


QUADRO RESUMO		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Remunerações							
Órgãos Sociais				12 192	12 679	13 180	13 706
Pessoal				6 942	7 219	35 382	49 075
Encargos sobre Remunerações				4 544	4 726	11 533	14 910
Seguros Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais				191	199	486	628
Gastos de Ação Social			1 154	3 463	3 463	4 617	5 772
Outros Gastos com Pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL			1 154	27 332	28 287	65 198	84 091

Retenções Colaboradores		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%			1 341	1 395	1 450	1 508
Outro Pessoal	11,00%			764	794	3 892	5 398
Retenção IRS Colaborador	14,60%			2 793	2 905	7 090	9 166
TOTAL Retenções				4 898	5 094	12 432	16 072

Anexo V – Demonstração de resultados

 IAPMEI <small>Parcerias para o Crescimento</small>		Empresa:				
		Euros				
Demonstração de Resultados Previsional						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e Serviços Prestados		22 576	37 684	66 458	117 201	206 691
Subsídios à Exploração						
Ganhos/Perdas Imputados de Subsidiárias, Associadas e Empreendimentos Conjuntos						
Variação nos Inventários da Produção						
Trabalhos para a Própria Entidade						
CMVMC						
Fornecimento e Serviços Externos		13 394	13 672	16 458	24 714	35 261
Gastos com o Pessoal		1 154	27 332	28 287	65 198	84 091
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)						
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)						
Provisões (Aumentos/Reduções)						
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)						
Aumentos/Reduções de Justo Valor						
Outros Rendimentos e Ganhos						
Outros Gastos e Perdas						
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)		8 028	-3 320	21 713	27 290	87 339
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização		2 267	2 267	2 267	3 000	4 500
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)		5 761	-5 587	19 447	24 290	82 839
Juros e Rendimentos Similares Obtidos				0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS		5 761	-5 587	19 447	24 290	82 839
Imposto sobre o Rendimento do Período		928		2 231	3 911	13 337
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		4 834	-5 587	17 215	20 379	69 502

Anexo VI – Mapa de Cash Flow

 IAPMEI <small>Parcerias para o Crescimento</small>		Empresa:				
		Euros				
Mapa de Cash Flows Operacionais						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		4 834	-4 687	16 316	20 379	69 502
Depreciações e Amortizações		2 267	2 267	2 267	3 000	4 500
Provisões do Exercício						
		7 100	-2 421	18 582	23 379	74 002
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio		134	602	-102	905	214
CASH FLOW de Exploração		7 234	-1 818	18 480	24 284	74 216
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-9 800				-7 500	-7 500
Free Cash Flow	-9 800	7 234	-1 818	18 480	16 784	66 716
CASH FLOW Acumulado	-9 800	-2 566	-4 384	14 096	30 881	97 597

**Anexo VII – Tabela de resumo da taxa de juro sem risco e
rendibilidade esperada de mercado**

Ano	Taxa de rendibilidade das obrigações de tesouro a 10 anos
2022	2,17%
2021	0,30%
2020	0,42%
2019	0,76%
2018	1,84%
2017	3,05%
2016	3,17%
2015	2,42%
2014	3,75%
2013	6,29%
2012	10,55%
2011	10,24%
2010	5,40%
Rf 13 anos	3,87%

Ano	Taxa de variação anual PSI-20	Valores considerados
2022	-6,20%	
2021	-20,40%	
2020	7,70%	7,70%
2019	15,60%	15,60%
2018	-21,10%	
2017	18,60%	
2016	-0,20%	
2015	17,80%	
2014	-6,50%	
2013	21,20%	
2012	12,90%	12,90%
2011	10,10%	10,10%
2010	5,60%	5,60%
Média		10,38%

Anexo VIII – Avaliação



Empresa:

Avaliação do Projeto / Empresa

Na Perspetiva do Investimento (pré-financiamento = 100% CP)							
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Free Cash Flow to Firm	-9 800	7 234	-1 818	18 480	16 784	66 716	8 747
Taxa de Atualização $R_{cp} = R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	15,29%	15,29%	15,29%	15,29%	15,29%	15,29%	15,29%
Fator de Atualização	1,00	1,153	1,329	1,532	1,767	2,037	2,037
Fluzos Atualizados	-9 800	6 275	-1 368	12 060	9 501	32 757	4 295
Fluzos Atualizados Acumulados	-9 800	-3 525	-4 893	7 167	16 668	53 720	***
Valor Atual Líquido (VAL)	53 720						
Taxa Interna de Rendibilidade	92,34%						
Pag Back Period (Arred. Ano Inteiro)	Anos	3					
Na Perspetiva do Investimento (pós-financiamento)							
Taxa Atualização=Custo Médio Ponderado do Capital -							
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Free Cash Flow to Firm	-9 800	7 234	-1 818	18 480	16 784	66 716	8 747
Custo médio ponderado capital = $R_{cp} = R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	15,29%	15,34%	15,37%	15,32%	15,30%	15,29%	0,153
Fator de Atualização	1,000	1,153	1,329	1,532	1,767	2,040	2,040
Fluzos Atualizados	-9 800	6 272	-1 366	12 043	9 486	32 705	4 288
Fluzos Atualizados Acumulados	-9 800	-3 528	-4 894	7 149	16 635	53 628	***
Valor Atual Líquido (VAL)	53 628						
Taxa Interna de Rendibilidade	92,34%						
Pag Back Period (Arred. Ano Inteiro)	Anos	3					
Na Perspetiva do Investidor/Accionista - Ótica do Cap. Próprio							
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Free Cash Flow do Equity = $CF_{operac} + CF_{investimento} + CF_{finã}$	-9 800	7 167	-1 818	18 480	16 784	66 716	49 464
Taxa de Atualização = $R_{cp} = R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	15,29%	15,29%	15,29%	15,29%	15,29%	15,29%	15,29%
Fator de Atualização	1	1,153	1,329	1,532	1,767	2,037	2,037
Fluzos Atualizados	-9 800	6 217	-1 368	12 060	9 501	32 757	24 287
Fluzos Atualizados Acumulados	-9 800	-3 583	-4 951	7 109	16 610	49 368	73 654
Valor Atual Líquido (VAL)	73 654						
Taxa Interna de Rendibilidade	96,98%						
Pag Back Period (Arred. Ano Inteiro)	Anos	3					

Anexo IX – Análise de Sensibilidade

Sensibilidade à variação da quota de mercado inicial

Sensibilidade à variação da quota de mercado inicial	VAL	TIR	Payback
0%	73 654,00 €	96,98%	3 anos
-10,00%	44 063,00 €	69,59%	4 anos
-20,00%	14 474,00 €	36,08%	5 anos
-30,00%	-15 399,00 €	-23,79%	6 anos

	Variação da quota de mercado inicial em -10%					Taxa de crescimento
	2025	2026	2027	2028	2029	
Pool total	5 644 027,20 €	6 280 673,47 €	7 384 187,80 €	8 681 589,59 €	10 206 944,88 €	11,28%
Quota de mercado	0,360%	0,540%	0,810%	1,215%	1,823%	50%
Faturação anual	20 318,50 €	33 915,64 €	59 811,92 €	105 481,31 €	186 021,57 €	

	Variação da quota de mercado inicial em -20%					Taxa de crescimento
	2025	2026	2027	2028	2029	
Pool total	5 644 027,20 €	6 280 673,47 €	7 384 187,80 €	8 681 589,59 €	10 206 944,88 €	11,28%
Quota de mercado	0,320%	0,480%	0,720%	1,080%	1,620%	50%
Faturação anual	18 060,89 €	30 147,23 €	53 166,15 €	93 761,17 €	165 352,51 €	

	Variação da quota de mercado inicial em -30%					Taxa de crescimento
	2025	2026	2027	2028	2029	
Pool total	5 644 027,20 €	6 280 673,47 €	7 384 187,80 €	8 681 589,59 €	10 206 944,88 €	11,28%
Quota de mercado	0,280%	0,420%	0,630%	0,945%	1,418%	50%
Faturação anual	15 803,28 €	26 378,83 €	46 520,38 €	82 041,02 €	144 683,44 €	

Sensibilidade à variação da taxa de crescimento da quota de mercado

Sensibilidade à variação da taxa de crescimento da quota de mercado	VAL	TIR	Payback
0%	73 654,00 €	96,98%	3 anos
-5,00%	46 797,00 €	79,48%	3 anos
-10,00%	22 043,00 €	56,00%	4 anos
-15,00%	-725,00 €	10,95%	6 anos

Variação da taxa de crescimento da quota de mercado em -5%						
	2025	2026	2027	2028	2029	Taxa de crescimento
Pool total	5 644 027,20 €	6 280 673,47 €	7 384 187,80 €	8 681 589,59 €	10 206 944,88 €	11,28%
Quota de mercado	0,400%	0,580%	0,841%	1,219%	1,768%	45%
Faturação anual	22 576,11 €	36 427,91 €	62 101,02 €	105 867,64 €	180 479,45 €	

Variação da taxa de crescimento da quota de mercado em -10%						
	2025	2026	2027	2028	2029	Taxa de crescimento
Pool total	5 644 027,20 €	6 280 673,47 €	7 384 187,80 €	8 681 589,59 €	10 206 944,88 €	11,28%
Quota de mercado	0,400%	0,560%	0,784%	1,098%	1,537%	40%
Faturação anual	22 576,11 €	35 171,77 €	57 892,03 €	95 289,13 €	156 844,00 €	

Variação da taxa de crescimento da quota de mercado em -15%						
	2025	2026	2027	2028	2029	Taxa de crescimento
Pool total	5 644 027,20 €	6 280 673,47 €	7 384 187,80 €	8 681 589,59 €	10 206 944,88 €	11,28%
Quota de mercado	0,400%	0,540%	0,729%	0,984%	1,329%	35%
Faturação anual	22 576,11 €	33 915,64 €	53 830,73 €	85 439,86 €	135 609,72 €	

Anexo X – Pressupostos

Unidade Monetária	Euros
Ano Inicial do Projeto (Ano 0)	2024
Início da Produção ano/meses de produção (DEPRECIAÇÕES)	Folha Investimento - Linha 31
Prazo Médio de Recebimento (dias) / (meses)	14
Prazo Médio de Pagamento (dias) / (meses)	14
Prazo Médio de Stockagem (dias) / (meses)	0
Prazo de Pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	4
Taxa de IVA - Vendas	16,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	16,00%
Taxa de IVA - CMVMC	13,00%
Taxa de IVA - FSE	16,00%
Taxa de IVA - Investimento	16,00%
Taxa de Segurança Social - Entidade - Órgãos Sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - Entidade - Colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - Pessoal - Órgãos Sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - Pessoal - Colaboradores	11,00%
Taxa Média de IRS	14,60%
Taxa de IRC	16,10%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,00%
Taxa de Juro de Empréstimo Curto Prazo	4,00%
Taxa de Juro de Empréstimo ML Prazo	5,00%
Taxa de Juro de Ativos Sem Risco - Rf (Obrig.Tesouro)	3,87%
Prémio de Risco de Mercado = (Rm*-Rf) **	10,38%
Beta U a partir de BL de Empresa(s) de Referência	110,00%
Taxa de Crescimento dos Cash Flow s na Perpetuidade	0,00

Anexo XI – Fundo de Maneio



Empresa:

Euros

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria (valor fixo)						
Cientes		1 018	1 700	2 998	5 287	9 324
Inventários						
Estado						
*						
*						
TOTAL		1 018	1 700	2 998	5 287	9 324
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores		571	583	708	1 060	1 514
Estado		581	1 854	2 925	5 767	9 563
*						
TOTAL		1 152	2 436	3 632	6 826	11 077
Fundo Maneio Necessário		-134	-736	-634	-1 539	-1 753
Investimento em Fundo de Maneio		-134	-602	102	-905	-214

Anexo XII – Investimento



Empresa:

Euros

Investimento

Investimento por Ano	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Propriedades de Investimento						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Outras Propriedades de Investimento						
Total Propriedades de Investimento						
Ativos Fixos Tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte	7 500				7 500	7 500
Equipamento Administrativo						
Equipamentos Biológicos						
Outros Ativos Fixos Tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	7 500				7 500	7 500
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de Desenvolvimento						
Programas de Computador						
Propriedade Industrial						
Outros Ativos Intangíveis	2 300					
Total Ativos Intangíveis	2 300					
Total Investimento	9 800				7 500	7 500

Valores Acumulados	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Propriedades de Investimento						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Outras Propriedades de Investimento						
Total Propriedades de Investimento						
Ativos Fixos Tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte	7 500	7 500	7 500	7 500	15 000	22 500
Equipamento Administrativo						
Equipamentos Biológicos						
Outros Ativos Fixos Tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	7 500	7 500	7 500	7 500	15 000	22 500
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de Desenvolvimento						
Programas de Computador						
Propriedade Industrial						
Outros Ativos Intangíveis	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
Total Ativos Intangíveis	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
Total	9 800	9 800	9 800	9 800	17 300	24 800

Taxas de Depreciações e Amortizações	
Propriedades de Investimento	
Edifícios e Outras Construções	4,00%
Outras Propriedades de Investimento	20,00%
Ativos Fixos Tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	5,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	20,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos Biológicos	20,00%
Outros Ativos Fixos Tangíveis	25,00%
Ativos Intangíveis	
Projetos de Desenvolvimento	33,333%
Programas de Computador	33,333%
Propriedade Industrial	33,333%
Outros Ativos Intangíveis	33,333%

Total Depreciações e Amortizações		2 267	2 267	2 267	3 000	4 500
--	--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Depreciações e Amortizações Acumuladas	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Propriedades de Investimento						
Ativos Fixos Tangíveis		1 500	3 000	4 500	7 500	12 000
Ativos Intangíveis		767	1 533	2 300	2 300	2 300
TOTAL		2 267	4 533	6 800	9 800	14 300

Valores Balanço	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Propriedades de Investimento						
Ativos Fixos Tangíveis	7 500	6 000	4 500	3 000	7 500	10 500
Ativos Intangíveis	2 300	1 533	767			
TOTAL	9 800	7 533	5 267	3 000	7 500	10 500

Anexo XIII – Financiamento



Empresa:

Euros

Financiamento

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Investimento	9 800	-134	-602	102	6 595	7 286
Margem de Segurança						
Necessidades de Financiamento	9 800	-134	-602	102	6 595	7 286

Fontes de Financiamento	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Meios Libertos		7 100		18 582	23 379	74 002
Capital	9 800					
Outros Instrumentos de Capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento Bancário e Outras Inst. Crédito		-67				
Subsídios						
TOTAL	9 800	7 033		18 582	23 379	74 002

Anexo XIV – Ponto crítico



Empresa:

Euros

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e Serviços Prestados		22 576,11	37 684,04	66 457,69	117 201,46	206 690,63
Variação nos Inventários da Produção						
CMVMC						
FSE Variáveis		5 430,00	5 542,94	6 908,68	11 551,86	17 362,45
Margem Bruta de Contribuição		17 146,11	32 141,10	59 549,01	105 649,60	189 328,18
Ponto Crítico		14 990,26	44 234,40	44 754,78	90 255,55	116 254,59

Anexo XV – Plano de financiamento



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Empresa:

Euros

Plano de Financiamento

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos		8 028	-3 320	21 713	27 290	87 339
Capital Social (Entrada de Fundos)	9 800					
Outros Instrumentos de Capital						
Empréstimos Obtidos		-67				
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		134	602		905	214
Proveitos Financeiros				0	0	0
Total das Origens	9 800	8 095	-2 718	21 713	28 195	87 553
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	9 800				7 500	7 500
Inv. Fundo de Maneio				102		
Imposto sobre os Lucros			928		2 231	3 911
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	9 800		928	102	9 731	11 411
Saldo de Tesouraria Anual		8 095	-3 645	21 611	18 463	76 143
Saldo de Tesouraria Acumulado		8 095	4 450	26 061	44 524	120 667
Aplicações/Empréstimo Curto Prazo				0	0	0
Soma Controlo		8 095	4 450	26 061	44 524	120 667

Anexo XVI – Balanço



Empresa:

Euros

Balanço Previsional

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ATIVO						
Ativo Não Corrente	9 800	7 533	5 267	3 000	7 500	10 500
Ativos Fixos Tangíveis	7 500	6 000	4 500	3 000	7 500	10 500
Propriedades de Investimento						
Ativos Intangíveis	2 300	1 533	767			
Investimentos Financeiros						
Ativo Corrente		1 018	1 700	2 998	5 287	9 324
Inventários						
Clientes		1 018	1 700	2 998	5 287	9 324
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/Sócios						
Outras Contas a Receber						
Diferimentos						
Caixa e Depósitos Bancários				0	0	0
TOTAL ATIVO	9 800	8 552	6 967	5 998	12 787	19 824
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800	9 800
Ações (Quotas Próprias)						
Outros Instrumentos de Capital Próprio						
Reservas			4 834	-753	16 462	36 842
Excedentes de Revalorização						
Outras Variações no Capital Próprio						
Resultado Líquido do Período		4 834	-5 587	17 215	20 379	69 502
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	9 800	14 634	9 047	26 262	46 642	116 144
PASSIVO						
Passivo Não Corrente		-67	-67	-67	-67	-67
Provisões						
Financiamentos Obtidos		-67	-67	-67	-67	-67
Outras Contas a Pagar						
Passivo Corrente		2 080	2 436	5 864	10 737	24 414
Fornecedores		571	583	708	1 060	1 514
Estado e Outros Entes Públicos		1 509	1 854	5 156	9 677	22 900
Acionistas/Sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras Contas a Pagar						
TOTAL PASSIVO		2 013	2 369	5 797	10 670	24 347
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	9 800	16 647	11 416	32 059	57 312	140 491

Anexo XVII – Indicadores



Empresa: 0

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	67%	76%	76%	76%
Rendibilidade Líquida sobre as Vendas	#DIV/0!	21%	-15%	26%	17%	34%
INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Return On Investment (ROI)	0%	57%	-80%	287%	159%	351%
Rendibilidade do Ativo	0%	67%	-80%	324%	190%	418%
Rotação do Ativo	0%	264%	541%	1108%	917%	1043%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	0%	33%	-62%	66%	44%	60%
INDICADORES FINANCEIROS	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Autonomia Financeira	100%	171%	130%	438%	365%	586%
Solvabilidade Total	#DIV/0!	425%	294%	103%	120%	81%
Cobertura dos Encargos Financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Liquidez Corrente	#DIV/0!	0,49	0,70	0,51	0,49	0,38
Liquidez Reduzida	#DIV/0!	0,49	0,70	0,51	0,49	0,38
INDICADORES DE RISCO DE NEGÓCIO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Margem Bruta	0	9 182	24 012	50 000	92 488	171 430
Grau de Alavanca Operacional	#DIV/0!	159%	-430%	257%	381%	207%
Grau de Alavanca Financeira	#DIV/0!	100%	100%	100%	100%	100%

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



2023

TP

Portal What to do in the Azores: Um projeto de incentivo à cooperação no setor turístico açoriano

Tiago Daniel Moniz Fonte