

**ISCTE**  **Business School**  
**Instituto Universitário de Lisboa**



PLANO DE NEGÓCIO

João Paulo Martins de Oliveira Parrinha

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Miguel Rodrigues, Prof. Convidado, ISCTE Business School

Abril 2012

*"O impossível reside nas mãos inertes daqueles que não tentam."*

*Epicuro*

Agradecimentos:

À minha família e amigos

Ao Professor Miguel Rodrigues pelo seu apoio durante a realização deste projeto

## Índice

1.	Sumário .....	iii
2.	Abstract .....	iv
3.	Sumário Executivo .....	v
4.	Conceito de negócio .....	1
5.	Enquadramento Teórico .....	2
5.1	Turismo .....	2
5.1.1	Tipos de Turismo .....	3
5.1.2	O Turista.....	5
5.2	Perspetivas associadas ao Turismo .....	7
5.2.1	“Mc Donaldization” .....	7
5.2.2	O Pós-Modernismo .....	8
6.	Análise da Envoltente Externa .....	10
6.1	Envoltente Mediata.....	10
6.1.1	Contexto Político-legal.....	10
6.1.2	Contexto Económico e Demográfico .....	12
6.1.3	Contexto Sócio Cultural .....	15
6.1.4	Contexto Tecnológico .....	15
6.2	Envoltente Imediata.....	16
6.3	O Mercado.....	20
6.3.1	Ambiente externo .....	20
6.3.2	Ambiente interno.....	23
6.3.3	Ambiente Concorrencial .....	27
6.4	Clientes.....	32
6.5	Fornecedores .....	34
7.	Análise da Envoltente Interna .....	36
8.	Estratégia da Empresa .....	41
8.1	Definição de Negócio.....	41
8.2	Constituição e Legislação.....	41
8.3	Formulação e Direção .....	43
8.3.1	Vantagens Competitivas.....	43
8.3.2	Visão .....	43
8.3.3	Missão .....	44
8.3.4	Goals e Objetivos .....	44
8.3.5	Valores .....	45
8.3.6	Caminho Estratégico .....	46

9.	Marketing.....	47
9.1	Segmentação.....	47
9.2	Target.....	47
9.3	Posicionamento.....	47
9.4	Marca, Slogan e Logotipo.....	48
9.5	Marketing Mix WonderBird.....	50
9.5.1	Produtos e Serviços.....	50
9.5.2	Preço.....	53
9.5.3	Distribuição.....	56
9.5.4	Comunicação.....	58
10.	Tecnologia.....	60
11.	Organização.....	61
11.1	A Sociedade.....	61
11.2	Estrutura e Cultura Organizacional.....	61
11.3	Política de Recrutamento.....	64
11.4	Processos.....	65
12.	Requisitos de Implementação.....	66
13.	Avaliação Financeira.....	67
13.1	Procura.....	68
13.2	Investimento.....	70
13.3	Prazos médios de recebimento e pagamento.....	70
13.4	Financiamento.....	70
13.5	Demonstração de Resultados.....	70
13.6	Análise de Rácios Económicos e Financeiros.....	72
13.7	Avaliação financeira do projeto.....	73
14.	Bibliografia.....	75
15.	Anexos.....	83
15.1	Contexto Economico Demográfico.....	83
15.2	Incentivos e Apoios Financeiros.....	83
15.3	Sazonalidade.....	86
15.4	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – CAE.....	86
15.5	Tecnologia e Orçamentos.....	87
15.6	Agências e Promotores de Turismo registadas no RNAVT.....	94
15.7	Espaço Sede/Loja WonderBird.....	102
15.8	Plano Financeiro.....	103

## 1. Sumário

Na sequência do Mestrado de Gestão realizado no ano letivo 2011/2012 e de forma a obter o grau de mestre em gestão, foi realizado este projeto em formato Plano de Negócio, tendo em vista a criação de uma empresa dinâmica e inovadora.

A primeira parte do projeto focou a escolha do tema. Este, por seu lado, não poderia dissociar-se da atual conjuntura económica e de questões como competitividade, exploração de recursos disponíveis, inovação e da premente necessidade de exportação do objeto do negócio. Pareceu-me que a área turística encaixava em todos estes aspetos.

Escolhido o tema, seguiu-se a fase de conceção do negócio. Surgiram-me três ideias. Duas delas relacionadas com a indústria de restauração e bebidas passariam pela criação de um “Luxury Sports Bar” ou de um “Stock’s Bar”. Na primeira, o fator novidade ou de diferenciação do negócio seria o luxo associado aos produtos; na segunda, seria o de motivar o consumo conferindo uma volatilidade nos preços sobre os produtos, tal como acontece na negociação de ações e outros ativos. A terceira ideia, focaria a criação de um novo tipo de promotor turístico. A opção recaiu sobre o terceiro tema.

Constatou-se, após revisão bibliográfica, que os turistas procuram fazer uma viagem de lazer com a intenção de descobrir e viver uma experiência diferente da que habitualmente estão acostumados a viver no seu dia-a-dia.

Nesse sentido, o objetivo para este projeto será a criação de uma nova gama de serviços turísticos capazes de atribuir ao turista uma liberdade, criatividade e emoção diferente da que está habituado a viver (combinação de “all inclusive” com reserva personalizada).

A oferta do promotor turístico incidirá sobre as regiões de Lisboa e Alentejo. A primeira porque possui uma oferta própria do turismo de “city break”, cultural e golfe. O Alentejo pelas condições propícias ao turismo de sol e praia, gastronomia e vinhos e outras atividades de lazer.

Palavras-chave:

- ❖ Turismo
- ❖ Experiências
- ❖ Liberdade
- ❖ Criatividade
- ❖ Emoções

## 2. Abstract

After finishing the Masters in Management, in ISCTE-IUL in 20011/2012, and in order to obtain the masters' degree it was developed a business plan with the objective of creating a different and innovative business.

The first part of the project went through the choice of topic. At this stage, I had three different business ideas. Two of them were related to food and beverage industry, and it would be the creation of a "Luxury Sports Bar" and a "Stock's Bar". In the first one, the different twist that I wanted to put in this business would be the association with luxury products and the second business idea would be to establish a price volatility on the products, just like trading stocks and other assets. The latest and third business idea would be to create a Tour Operator. The third option was the chosen one.

After literature review, the reason why tourists seek to have a leisure trip it's because they need to discover and live a different experience from what they are commonly used to live in theirs day to day.

According to that, the aim of this project will be the developing of a new range of tourist services capable of assigning freedom, creativity and excitement to the tourist (combination of all inclusive with custom services).

The range of products and services developed by the Tour Operator will be from Lisbon and Alentejo regions. One of the reasons behind this choice is because Lisbon can offer Cultural tourism, Golf tourism and is City Break tourism. On the other hand, Alentejo is capable of offering Sun and Beach Tourism, Wine and gastronomy tourism and other leisure activities.

Key Words:

- ❖ Tourism
- ❖ Experiences
- ❖ Freedom
- ❖ Criativity
- ❖ Emotion

### 3. Sumário Executivo

A WonderBird, Promotor Turístico, Ltd, com a CAE 79.120 (Atividades dos Operadores Turísticos) é uma empresa que visa oferecer serviços turísticos diferentes, capazes de atribuir mais liberdade ao cliente, de torná-lo mais ambicioso e de lhe provocar uma experiência nova repleta de boas emoções. Estes serviços alcançarão desde programas pré concebidos pela WonderBird a programas turísticos personalizados ao gosto do cliente e ainda um serviço de conceção de programas de viagem à medida do orçamento definido pelo cliente. Todos estes incluirão sub-serviços, desde alojamento, transporte, atividades de lazer, cultural e paisagístico, gastronomia e vinhos.

Em comparação com o ambiente concorrencial de mercado, a WonderBird optará por dinamizar a sua oferta, isto é, invés de focar em programas de férias que se dedicam especialmente ao turismo do tipo cultural e paisagístico, ela permitirá oferecer aos turistas uma combinação de várias experiências diferentes (sol e praia, cultura e paisagismo, gastronomia e vinhos, golfe e outras atividades de lazer). O objetivo será o de colocar o turista num ambiente tradicionalmente diferente daquele que está acostumado a viver no seu dia-a-dia, permitindo-lhe, sem complicações, usufruir totalmente do seu tempo de férias a fazer aquilo que mais prazer lhe dará.

Para conhecer e posteriormente realizar a reserva e compra dos serviços, os clientes terão à sua disposição diferentes meios de contacto, nomeadamente o “website”, “stand” e/ou loja da empresa.

A estratégia a ser adotada pela WonderBird será do tipo “Blue Ocean”, inovando-se dos restantes concorrentes de mercado pelos dos seus serviços diferenciados, políticas de promoção fortes e diversificadas e de um relacionamento com o cliente muito próximo e personalizado.

Para que este projeto inicie a sua atividade a partir de janeiro de 2013, serão necessários profissionais que garantam rigor e qualidade a tempo inteiro, para tal, serão necessários somente um Diretor Geral, um/a Administrativo/a e três vendedores.

Relativamente à análise financeira, esta demonstrou que este projeto WonderBird é viável, tendo-se obtido um Valor Atual Líquido de 88.187€, uma Taxa de Rentabilidade Interna de 65,99% e um Payback Period de 4 anos.

## 4. Conceito de negócio

O projeto Wonder Bird – Operador de turismo, surge no sentido de atuar nas regiões de Lisboa e Alentejo.

Atualmente existem empresas deste tipo a atuar nestas regiões especialmente com grande enfoque no “City Break” e ou “Touring Cultural”, tal como poderá ser analisado no capítulo que respeita à concorrência empresarial <sup>1</sup>. Este tipo de programas têm como principal objetivo proporcionar aos turistas uma visão cultural e paisagística do nosso país, com visitas a locais tradicionais da cultura portuguesa e ainda, a monumentos e museus históricos.

Este projeto visa não só oferecer programas e serviços deste tipo mas também de outros, tais como, “sol e praia”, “golfe”, “gastronomia e vinhos” e outras atividades de lazer. Elas deverão ficar restritas às zonas que em cima foram enunciadas.

Pretende-se criar um novo tipo de oferta. Uma que seja mais diversificada, moderna, inovadora e qualificada. A diversidade surgirá através do painel de serviços que o cliente terá à sua disposição <sup>2</sup>. A oferta moderna e inovadora, estará relacionada com as várias plataformas a que o público terá acesso para conhecer os produtos e outros conteúdos da WonderBird (redes sociais, “website” e outras) e ainda de ter a possibilidade comunicar, isto é, de transmitir as suas opiniões e comentários sobre os diversos serviços e produtos. A qualificação surgirá da qualidade e profissionalismo exigidos, não só aos fornecedores da empresa, mas também aos profissionais que trabalham diretamente para a WonderBird.

O produto que se pretende desenvolver surge no âmbito de uma fusão de vários tipos de turismo, entre os quais o “touring cultural e paisagístico”, “sol e praia”, “golfe” e “gastronomia e vinhos”. a ideia será o de aproveitar e rentabilizar os recursos disponíveis das regiões de Lisboa e Alentejo e combiná-los em vários programas turísticos para depois serem colocados no mercado. Consoante o tipo de cliente a oferta será variada, havendo ainda a possibilidade de o próprio cliente construir o seu próprio programa, ou seja, planear as suas atividades ao seu gosto. Contudo, é necessário referir que existirão condições a serem cumpridas e que serão previamente estabelecidas pela empresa, nomeadamente com o leque de escolhas que o cliente tem à sua disposição.

---

<sup>1</sup> capítulo, 6.3.3 Ambiente Concorrencial

<sup>2</sup> capítulo, 9.5 Marketing Mix Produto

## 5. Enquadramento Teórico

Pretende-se definir e esclarecer alguns temas fundamentais para uma boa análise do plano de negócio WonderBird. Assim, para começar, ir-se-á definir o “Turismo” segundo a perspectiva de alguns dos autores mais distinguidos na matéria. Serão abordados alguns dos principais tipos de turismo, em especial aqueles em que a WonderBird poderá estar ligada, como o turismo “Sol e Praia” e “Cultural e Paisagístico”, “Gastronómico” e “Golfe”. De seguida serão analisados os elementos que constituem o turismo, o significado ou o papel do turismo na sociedade.

Relativamente ao turista, ele é o elemento fundamental para que ocorra toda a interação entre o turismo e a sociedade e como tal deve de ser estudado. Ir-se-á verificar e estudar as principais motivações que levam o turista a viajar e assim a praticar o “turismo”. Serão analisadas as tipologias de turista segundo alguns autores de referência na matéria. Por fim, será introduzido um estudo sobre os principais fatores que influenciam o consumo dos turistas.

### 5.1 Turismo

Citando alguns autores que publicaram as suas ideias sobre o turismo, McKean (1977) publicou uma definição sobre turismo onde demonstra que este serve para autorrealização do indivíduo. Assim, “o turismo é um desejo profundo, compartilhado pelos humanos de conhecer “os outros” e com a possibilidade de reciprocamente nos conhecermos a nós próprios. Passa por ser uma odisseia ou um desafio para ver e também perceber o mundo habitado”. Numa perspectiva construída já nos anos 90, John Urry (1990) focou-se no consumismo como parte da experiência pós-moderna. Com base nos seus estudos “O facto de um individuo deixar o seu local de residência e de trabalho, isto é onde vive o seu dia-a-dia, tem que ver com a necessidade do consumo de bens ou serviços que podem ser classificados como desnecessários. Na realidade, estes são consumidos e ou utilizados pelo facto de supostamente criarem uma sensação ou experiência de prazer diferente da que é obtida no dia-a-dia normal”. Numa outra definição sobre o Turismo, Ryan (1991) debruça-se sobre a vivência humanística vivida entre turista e residente/anfitrião. Diz ainda que o turismo surge de uma experiência num certo local. O produto do turismo não se cinge simplesmente ao destino da viagem, mas sim, da experiência que se proporciona ao visitante, isto é, da prática vivida no local, que é constituída por uma serie de interações externas e internas.

Uma das mais importantes instituições que analisa e promove o turismo a nível mundial é o World Tourism Organization (UNWTO). Para esta, o turismo compreende as atividade das

peessoas que viajam para fora dos seus locais habituais de residência ou de trabalho, por não mais de um ano consecutivo para lazer, negócios e outros fins.

Em “An introduction to Tourism and Anthropology” (Burns, P., 1999), apesar de existirem variadas definições sobre o turismo, é certo que existe um consenso sobre o facto de existirem quatro elementos primários no turismo, três deles interligados e que originam o quarto e ultimo elemento. O primeiro elemento consiste na procura das viagens e de todos os fatores que condicionam essa vertente que são, aspetos de carácter económico, político, social e cultural. O segundo elemento compõe-se do conjunto de intervenientes e autoridades que produz e constrói a oferta turística, tais como, os agentes de viagens, hotéis e transportes. Finalmente, o conjunto de influências sobre o destino das viagens como a acessibilidade, a estabilidade económica e política, perfazem o terceiro elemento do quadro. Por ultimo, o quarto elemento, representa o resultado da serie de impactos e relações entre os elementos acima descritos, resultando assim no output final do turismo.

### 5.1.1 Tipos de Turismo

Relativamente aos tipos de turismo, segundo Goeldner, C. *et al.* (2000), a nível do turismo internacional é possível diferenciar o turismo “inbound” do “outbound”, isto é, no primeiro, os indivíduos não residentes viajam e exploram um país e no tipo “outbound”, são os próprios residentes que exploram um outro país. Referente ao turismo interno, este consiste no facto de um residente visitar e explorar o país onde reside. O turismo doméstico consiste no somatório entre o turismo interno e “inbound”, o resultado será o turismo realizado num determinado país tendo em conta todo o acumulado produzido por estrangeiros e residentes. O turismo “outbound” juntamente com o turismo interno formam uma classe chamada de turismo Nacional, sendo este representado por turistas residentes que viajam pelo próprio país juntamente com aqueles que procuram viajar para um destino estrangeiro. Tal como é possível observar, estes tipos de turismo mencionados acima, estão diretamente relacionados com o facto de um individuo ser ou não residente e também se viaja dentro ou fora do país onde reside.

De facto, existem muitos outros tipos de turismo, alguns deles sendo um produto estratégico para o desenvolvimento turístico em Portugal. Assim, de acordo com o turismo de Portugal e também do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), existem 10 produtos turísticos estratégicos:

1. Sol e Mar
2. Turismo de Natureza
3. Turismo Náutico
4. Resorts Integrados e Turismo Residencial
5. Turismo de Negócios
6. Golfe
7. Gastronomia e Vinhos
8. Saúde e Bem-Estar
9. Touring Cultural e Paisagístico
10. City Breaks

Estes têm a finalidade de identificar o tipo de turismo ou experiência que pode ser proporcionada ao turista, quer ele seja residente ou estrangeiro. Dos produtos mais relevantes para o plano de negócios do WonderBird, destacam-se o Turismo de Sol e Mar, Golfe, Gastronomia e Vinhos, Cultural e Paisagístico.

Segue-se uma análise das principais características que melhor descrevem cada produto estratégico para a WonderBird:

1. Sol e Mar – Este tipo de turismo está associado, tal como o nome o indica, a viagens onde o cliente despende a sua maior parte do tempo na praia, a bronzear-se, a relaxar e ou a fazer atividades de pouca intensidade. A motivação básica que satisfaz este produto está diretamente associado ao período estival, ou com o bom clima.
2. Cultural e Paisagístico – A motivação principal de um turista que deseja praticar este tipo de turismo é descobrir, conhecer e explorar os atrativos de uma região. Geralmente fazem-no através de percursos em “Tours”, rotas ou circuitos de diferente duração e extensão, em viagens independentes ou organizadas.
3. Gastronomia e Vinhos – Para este tipo de turismo, os turistas deverão ter o interesse em usufruir de produtos típicos e aprofundar o conhecimento sobre o património enológico e gastronómico de uma região ou país. Este tipo de produto turístico passa pela degustação de diversos, aprendizagem de processos de fabrico dos produtos e ou visitas a atrações turísticas locais.
4. Golfe – O gosto pela atividade desportiva, em especial pelo Golfe, constitui a grande motivação para este tipo de turismo.

### 5.1.2 O Turista

De acordo com os dicionários porto editora, a palavra turista significa pessoa que viaja por recreio ou para se instruir. Porém, existem muitas outras definições, pelo que habitualmente se faz a distinção entre os indivíduos que visitam um certo local por menos de um dia, apelidados de excursionistas, daqueles que o fazem pelo menos por uma noite ou mais, que se denomina turista.

A diferença entre ambas é de extrema importância pelo facto de afetarem diretamente as estratégias desenvolvidas pelas mais variadas empresas e estruturas ligadas ao ramo do turismo, como por exemplo agências de turismo, viagens, hotéis e outras. Por exemplo, supondo que certo local é muito visitado por excursionistas, e sabendo que estes não irão lá permanecer a noite, pouca ou nenhuma diferença fará se esse local tiver boas ou más condições hoteleiras. Porém, colocando o mesmo caso para um turista normal, ou seja, um indivíduo que fica um dia ou mais a visitar esse local, ele desejará encontrar um hotel com boas condições para ficar alojado. Parecendo ser um simples e banal exemplo, o certo é que são muitas as estruturas afetadas direta (abordadas em cima) e indiretamente (lojas locais, restauração, entre outras), consoante o tipo de turista, ou seja, se é excursionista ou não.

Esclarecido este ponto de vista que define e identifica o turista, um outro tema também extremamente relevante para as entidades, empresas e organizações, que lidam e desenvolvem produtos turísticos, é a motivação que conduz um indivíduo a viajar para novos locais. Esta consiste numa interação entre um conjunto de fatores, onde o resultado final é expresso através da compra ou não do programa de férias e ou de um outro produto turístico. Neste seguimento, segundo Burns, M. P. (1999), existem dois grandes conjuntos de fatores, os “Push”, que mostram as razões pelas quais o indivíduo decide viajar para fora do seu local habitual de residência e de trabalho, nomeadamente, o hábito que o indivíduo tem em viajar para outros locais, o próprio comportamento social, o seu grau de educação e qualificação, a sua idade e a curiosidade. Por seu lado, os fatores “Pull”, são aqueles que captam a atenção do turista para o local onde deseja viajar, mais propriamente, a perceção da atratividade do local, a publicidade e sua respetiva promoção e os benefícios de viajar para tal lugar.

Um outro ponto de vista que sobre os determinantes que afetam a procuram, provém de Ryan (1991). Neste específico modelo, o autor faz referência a um conjunto de razões pelas quais levam o indivíduo a viajar, nomeadamente, pelo prestígio do país ou das suas estruturas (hotéis, restaurantes, entre outras), pelo relaxamento que é transmitido, pelas condições do local, pelos laços familiares, por uma oportunidade sexual, por realizar um desejo, pela interação social, compras e por fim, pela autorrealização do próprio indivíduo.

Conhecidos os fatores que influenciam a motivação do turista em relação à escolha do seu destino de viagem, segue-se uma análise ao que ele quer experienciar, isto é, aquilo que quer conhecer e vivenciar no país ou região escolhida. Assim, foi Eric Cohen, (1974), através do seu estudo sobre a identificação de diferentes tipos de turista, que efetivamente demonstra que existe uma procura que não é homogênea na indústria turística. Ele admite a possibilidade de existirem quatro tipos distintos, sendo que, diferem conforme a envolvimento desejada pelo turista em relação ao tipo de experiência. Cohen afirma que existe um certo tipo de turista que procura viagens organizadas, mais conhecidas por, “pack’s” turísticos. Nestes, existe uma clara dependência sobre o produto que é oferecido, ou seja, uma vez adquirido, o turista fica dependente das atividades descritas no “pack”. Geralmente, este tipo de produto turístico é do tipo “tudo incluído”, onde muitas das atividades que o “pack” oferece, já estão contempladas no preço do produto.

Um outro tipo de turista é aquele que opta por fazer a sua própria viagem, planeando-a antecipadamente, começando pela escolha do destino, seguindo-se a marcação data e por fim as atividades que pretende realizar no local. Este tipo de atividades, geralmente, é muito semelhante às atividades que se encontram previstas num programa organizado.

O explorador é um outro tipo de turista que Cohen afirma ser aquele que se afasta das viagens comuns, isto é, que constam do leque promocional das agências e agentes de viagem. Este tipo de turista procura destinos mais “desconhecidos” pelo comum dos indivíduos que deseja fazer uma viagem. Porém, Cohen admite que, caso o turista se sinta muito desconfortável com a experiência da sua viagem, ele tenta sempre deslocar-se para uma zona de maior conforto, ou seja, que se assemelhe a um ambiente mais familiar e conhecido. Este tipo de turista é claramente aquele que se pretende afastar um pouco do ambiente de “Mc Donaldization” arriscando ir para um local diferente daquilo que costuma experienciar.

O último tipo de turista que Cohen descreve, trata-se do indivíduo que procura a todo o custo uma nova experiência, algo inovador, podendo ser desconfortável e até por vezes perigoso. Este tipo de indivíduo que decide viajar segundo estas condições, tenta a todo o custo evitar a presença de outros turistas, ou seja, pretende afastar-se das zonas e locais mais procuradas e visitadas por eles. Contudo, é aquele que tem maior contacto com as populações e também com a cultura, costumes e aspetos comportamentais. A razão para tal facto é que, de facto, os turistas que preferem as viagens organizadas, são aqueles que passam menos tempo no país que visitam e este último tipo de turista é o que mais tempo fica, possuindo mais tempo para se relacionar com as populações e sua cultura.

## 5.2 Perspetivas associadas ao Turismo

Neste capítulo serão abordadas duas teorias que se aplicam diretamente ao turismo e ao próprio turista. A primeira, “Mc Donaldization”, retrata o processo de standardização e homogeneidade da sociedade e consequentemente dos produtos turísticos. A segunda, o Pós-Modernismo, aborda o facto do próprio turismo ser um produto comercial.

### 5.2.1 “Mc Donaldization”

O turismo moderno tal como vem descrito por Rojek, C. e Urry, J. (1997), tem vindo a crescer ao longo dos anos, segundo uma perspetiva de seu nome “McDonaldization” criada por Ritzer, G. (1996). Esta é uma perspetiva que se aplica à sociedade em geral, relativamente ao facto do seu desenvolvimento ser cada vez mais racional, standardizado, focado na eficiência, objetivos quantitativos e dominado por novas tecnologias não-humanas. O paradigma da Mc “Donaldization” surge associado a uma cadeia de restaurantes do tipo “fast-food”, como é o caso da McDonald’s, pelo simples facto de que o foco da sua criação e posterior desenvolvimento assenta nos conformes em cima identificados. Neste sentido, segundo Bryman, (1995), a Disney foi um modelo a seguir pela indústria do turismo, no que toca à aplicação dos princípios da “Mc Donaldization”. Os princípios básicos que se pretendem verificar no caso da Disney, são a oferta de experiências aos seus clientes altamente “previsíveis”, “racional/tradicionais”. Por exemplo, quando o cliente adquire uma entrada num parque temático da Disney, ele estará efetivamente à espera de uma experiência em família, com momentos de “magia”, grande diversão e fantasia. Deste modo, uma “surpresa” que não esteja dentro do contexto “Disney”, ou seja, uma surpresa negativa, seria inapropriado, podendo causar um ambiente estranho e desconfortável ao cliente.

Esclarecidas as ideias que constam da teoria em volta da “Mc Donaldization” e sendo esta associada ao desenvolvimento futuro do turismo, é sensato assumir que de facto, a ideia que se pretende ressaltar, está diretamente ligada a uma estratégia de massificação dos packs turísticos, da standardização dos produtos turísticos, da homogeneização e preservação de um estilo mais tradicional. Porém, segundo Urry, (1990), toda esta visão não se torna viável, sendo que, muitas das práticas se encontram em declínio, como é o caso dos produtos turísticos mais standardizados. Para ele, o turismo caracteriza-se por ser, o “contrário do trabalho regular e organizado”, envolve o movimento das pessoas para novos locais e como tal, um deslocamento para fora dos locais de residência e de trabalho. Os indivíduos procuram ficar envolvidos numa

nova dimensão, desejam experienciar o que não é comum no seu espaço habitual de residência. Por consequência a teoria “Mc Donaldization”, é clara no que concerne à intensão da procura do turista. Esta esclarece que o turista viaja para outros locais tendo em vista experienciar muito do que ele vive no seu dia-a-dia normal. Segundo esta tendência, e de acordo com Rojek, C. e Urry, J. (1997), o turista pretende fazer umas férias muito previsíveis, isto é, experienciar o que está previsto no seu programa de férias e confiar no que realmente conhece desse novo local, não se sentindo confortável ao ficar deparado com surpresas. Existe por isso, pouca tolerância para novos e imprevisíveis acontecimentos. Um exemplo que o livro “Touring Cultures” (Rojek, C. e Urry, J., 1997) menciona, refere-se a uma empresa de cruzeiros (Norway) que colocou em todas as cabines um sistema televisivo que oferece entre muitos e variados canais, a CNN. É sem dúvida um excelente exemplo de “Mc Donaldization”, verificando-se que existe um claro objetivo de tornar a estadia dos seus clientes Norte Americanos mais próxima de casa. Para além de umas férias previsíveis, o turista deseja que elas sejam “eficientes”. Com a utilização deste termo pretende-se realçar o facto de o turista querer aproveitar ao máximo, não só o dinheiro que investiu mas também o tempo que tem disponível. Ele atribui extrema importância e privilegia o facto de conhecer previamente o custo das suas férias, bem como, saber os destinos e o tempo que vai permanecer nos mesmos. Um último elemento também presente na consciência do turista é de facto a necessidade de ter umas férias mais “controladas”.

Se por um lado existe um mercado bastante bem definido por aqueles indivíduos que optam por viajar segundo as medidas identificadas em cima e mais “Mc Donaldized”, certo é que existe também um grupo que opta pelo oposto, ou seja, um turismo com maior risco e menos “Mc Donaldized”.

### **5.2.2 O Pós-Modernismo**

O pós-modernismo é uma perspetiva teórica que, de acordo com Rojek, C. e Urry, J. (1997), está ligada ao turismo. Por outro lado, a própria sociedade de consumo também está em consonância com esta perspetiva, tornando o turismo num simples produto que se destina a ser comercializado. Ligada à teoria do Pós-Modernismo encontra-se o Pós-Turista. Esta teoria é apoiada por Feifer (1985) e pretende caracterizar e identificar novos padrões de comportamento do turista e do turismo.

Uma dos pressupostos do Pós-Turista atesta que este sente cada vez menos necessidade de deixar o local onde faz a sua vida, onde reside e trabalha. Uma das razões que se encontra

também descrita no livro de “Touring Cultures” e que, de certa forma, tenta explicar a razão desse facto, diz que cada vez mais, estão disponíveis tecnologias capazes de transmitir ao utilizador, uma experiência muito realista de conhecimento de novos locais, podendo assim preencher a necessidade de viajar do indivíduo.

Por outro lado, este “novo” turismo, comercializado como mercadoria, tem como peculiaridade o facto de permitir aliar uma grande oferta e ser capaz de satisfazer uma amplitude de gostos variados.

Um outro ponto de vista interessante e a considerar sobre esta matéria do pós-turismo provém de Rojek (1993). O autor argumenta que o pós-turista aceita o facto de o turismo ser um produto comercializado. Assume-se que através desta afirmação, o turista sente a necessidade de procurar este tipo de produtos estando disposto a pagar por ele, mas tendo sempre em consideração não só as características do produto mas também o seu preço. Para além deste elemento, Rojek refere que o turismo é visto como um fim em si mesmo e não um meio para atingir um objetivo mais nobre. Por fim, ele afirma que os turistas são atraídos pelos maiores símbolos ou sinais do turismo de um certo país (França está para a Torre Eiffel). Este último ponto enquadra-se com a perspectiva do pós-modernismo que atribui aos sinais/símbolos uma extremamente importância no turismo contemporâneo. E de facto, quando um turista decide viajar, o próprio observa e consome um conjunto imenso de sinais/símbolos que estão presentes no país que visita, desde monumentos, esculturas, pinturas, marcas e outros.

Se os sinais/símbolos são importantes no turismo atual, a verdade é que também a autenticidade é um tema que tem de ser abordado pelo simples facto de que está diretamente ligada às experiências que o turista pretende vivenciar quando viaja. De acordo com MacCannell (1989), ele argumenta que o turista procura sempre pela autenticidade, isto é, por experiências autênticas. Contudo, tal como já foi abordado nos temas em cima, o processo “McDonaldization” encontra-se não só no desenvolvimento do turismo, mas também, da sociedade e como tal, uma experiência autêntica e única é cada vez mais difícil de ser encontrada. Assim sendo, assumindo que MacCannell está correto nas suas afirmações, o turista vê-se cada vez mais dificultado em viajar para locais onde obtenha a autenticidade que tanto anseia e procura.

## 6. Análise da Envolvente Externa

A análise da envolvente externa referente à área de atuação do negócio em estudo é fundamental para a definição de uma estratégia empresarial. Neste ponto do plano de negócios, pretende-se efetuar uma análise às duas envolventes: mediata, com foco em Portugal; e imediata, que foca a indústria de atuação. Será também apresentado um estudo sobre o mercado e ambiente concorrencial, contemplando concorrentes. Por fim, serão caracterizados os clientes e fornecedores.

### 6.1 Envolvente Mediata

A análise da envolvente externa mediata tem como principal objetivo perceber e avaliar quais os fatores que influenciam ou podem vir a influenciar o desempenho de uma empresa na sua respetiva área de negócio. É de extrema importância referir que tais fatores são incontornáveis por todo e qualquer tipo de organização, sendo que afetam a empresa quer esta queira ou não. É sensato afirmar que se trata de fatores com indicadores de oportunidade ou de ameaça, cabendo à respetiva empresa aproveitá-los ou contorná-los. Desta forma, os fatores aqui descritos estão contidos num contexto Político-legal, Económico-demográfico, Sócio-cultural e Tecnológico, que serão descritos de modo a permitir uma análise da envolvente mediata, através da análise PEST.

#### 6.1.1 Contexto Político-legal

Neste aspeto, pretende-se analisar e avaliar o contexto político e legal onde a empresa irá atuar. Pretende-se identificar e avaliar os agentes que estão integrados neste tipo de contexto. Assim, de acordo com o manual de estratégia de José Crespo de Carvalho, destaca-se a estabilidade política nacional, desenvolvimentos legais, governos e corpos governamentais a monitorizar, restrições relativas a questões de produto e serviços, aspetos fiscais e países com relações prioritárias.

Encontramo-nos perante o XIX Governo de Portugal, sendo este constituído desde de 21 de Junho de 2011 por maioria absoluta entre PSD e CDS/PP. Em 2013, haverá incertezas no que toca às autarquias locais, estando previstas eleições autárquicas.

De acordo com o programa do governo, são muitas as medidas que se pretendem implementar neste mandato sendo que estas terão de estar em conformidade com as medidas que foram estabelecidas no memorando de entendimento com a União Europeia e FMI assinado pelos partidos que atualmente se encontram no poder e também pelo partido que na altura se encontrava no governo, o Partido Socialista (PS).

Das medidas que se encontram no programa do XIX governo Português, de destacar os assuntos fiscais. Neste aspecto, as intenções do governo terão de ir ao encontro do programa de Apoio Económico e Financeiro a Portugal. Em consequência, verificou-se um aumento da carga fiscal em diversos produtos e serviços. Nos transportes, o aumento das tarifas nas viagens (transportes públicos) aumentaram em 2012 uma média 5%, segundo consta no Despacho normativo n.º 1/2012 de 27 de Janeiro. Contudo, segundo consta do jornal Público de 31/12/2011, “a TAP e a SATA afirmam que a tendência é para uma redução nas tarifas. O único fator imponderável, para já, é o preço do petróleo”.

Relativamente à restauração, o seu IVA passou de 13% para a taxa de 23% e no golfe encontra-se também em 23%.

No sector dos transportes e suas infraestruturas, existem certas medidas que devem de ser destacadas e analisadas, pois, de uma certa forma influenciam o sector do turismo pelo facto de se tratarem dos meios de transporte utilizados pelo turista que deseja visitar Portugal. Assim, de acordo com o programa do governo, existe uma clara intenção de modernizar “as infraestruturas aeroportuárias, reavaliando a oportunidade de construção de um novo aeroporto na Área Metropolitana de Lisboa”, contudo, e de acordo com uma entrevista dada pelo atual ministro da economia, Álvaro Santos Pereira, ao Jornal de Notícias, em 07/10/2011, o projeto do novo aeroporto para Lisboa encontra-se parado devido “à falta de financiamento e por não existir um ambiente competitivo”. No que toca ao projeto de alta velocidade Lisboa – Madrid (TGV), este também será suspenso. As portagens sofreram um aumento generalizado e também as SCUTS (A22, A23, A24 e A25) passaram a ser pagas.

Respeitante a apoios e incentivos financeiros encontra-se atualmente em funcionamento o programa FINICIA, que tem por objetivo facilitar o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas. Abrange uma série de sectores de atividade, tais como, indústria, turismo, comércio, serviços construção e energia. Por outro lado, a atribuição do financiamento difere consoante quatro tipos de eixos <sup>3</sup>, sendo que neste caso, para a WonderBird, os eixos dois e três seriam os possíveis de serem utilizados. Outros apoios e

---

<sup>3</sup> v. Anexo 15.2 – Incentivos e Apoios Financeiros

incentivos financeiros, atualmente disponíveis, de ressaltar o programa QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional (2007-2013), que se destina a apoiar a Inovação Produtiva e ou o Empreendedorismo Qualificado. Por sua vez o PAECPE - Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego, tem como objetivo, apoiar a criação de empresas de pequena dimensão, com fins lucrativos, independentemente da respetiva forma jurídica, incluindo entidades que revistam a forma cooperativa, que originem a criação de emprego e contribuam para a dinamização das economias locais. A caracterização destes apoios e incentivos financeiros encontram-se no Anexo 15.2 – Incentivos e Apoios Financeiros.

### **6.1.2 Contexto Económico e Demográfico**

Relativamente a este contexto, pretende-se analisar de forma clara e objetiva os dados económicos da atual situação do nosso país bem como da zona euro. De seguida, proceder-se-á ao estudo do sector turístico em Portugal. Por fim, serão apresentados dados demográficos, que se considerem relevantes.

Tal como é do conhecimento, o ano 2011 foi marcado pelo início do inadiável processo de ajustamento da economia portuguesa, nomeadamente com o propósito de reduzir a dívida para os valores previamente acordados no plano de ajuda financeira com o FMI e União Europeia. Todo o processo deverá ser assim caracterizado por uma forte restritividade da política orçamental, ou seja, um corte generalizado nos vários ministérios do estado. Por outro lado, deverá existir uma maior dificuldade na obtenção de financiamento por parte das empresas e também uma desalavancagem gradual mas significativa do sector privado, incluindo o sector bancário.

De acordo com dados publicados pelo Banco de Portugal, no Boletim Económico de Outono 2011, verifica-se que comparativamente com os dados de 2010, o PIB da economia a nível mundial registou um valor de 5,1% e é esperado para o final de 2011 um valor inferior, na casa dos 4.0%. Para 2012, as previsões situam-se também na ordem dos 4.0%, não se registando assim qualquer alteração no crescimento económico esperado.

No que toca aos dados do conjunto de países que representam as chamadas economias avançadas, de registar que apesar de um ano de 2010 com um valor do PIB em 3,1% e uma descida em 2011 para 1,6%, em 2012, prevê-se um ligeiro crescimento para valores a rondar os 1,9% do PIB. De referir ainda que, de acordo com o Banco de Portugal, as principais razões para este abrandamento registado em 2010/2011, são devidas à elevada turbulência nos

mercados financeiros internacionais e bem como do agravamento da crise da dívida soberana na área do euro.

Relativamente à zona euro, os valores do PIB para 2011 deverão ficar registados pelos 1,6% e para 2012, em 1,1%. Aqui, novamente, verifica-se um forte abrandamento da economia sendo que um dos principais fatores é o agravamento da dívida soberana de alguns países, nomeadamente daqueles que se encontram em assistência financeira, como é o caso de Portugal, Grécia e Irlanda.

Em Portugal, a situação económica é pior que na generalidade dos países europeus, devido ao facto de estar a receber assistência económica e por isso ter de cumprir uma série de requisitos impostos pelos seus credores, a União europeia e Fundo monetário Internacional.

De acordo com o Banco de Portugal no Boletim Economico de Primavera 2012, Portugal encontra-se em recessão económica. Em 2011, o seu PIB ficou registado em -1,6%, sendo que para 2012, está previsto que continue com uma contração económica de -3,4%. Para 2013 é esperado que ocorra a estagnação no PIB.

Dois dos indicadores que contribuem para o crescimento do PIB de Portugal, são as exportações e a procura interna. Ambos encontram-se em tendência decrescente. As exportações em 2011 registaram os 7,4% e para 2012 deverá existir uma descida de valores, passando para os 2,7%. No que concerne à procura interna, de referir que em 2011 e 2012 os valores apontam para uma quebra do consumo dos portugueses, devido à diminuição do poder de compra. Assim, para 2011, os valores divulgados pelo Banco de Portugal apontam para os -5,7% e em 2012 está prevista uma redução maior da procura interna para os -6,2%. Para 2013, espera-se um cenário melhor, contudo ainda negativo de -1,6%.

Também em linha com o tema das exportações portuguesas, o produto “Turismo”, foi o principal serviço exportado em 2010, com uma quota de 43%, segundo consta no boletim de Outono de 2011 do Banco de Portugal. Por outro lado, depois de um crescimento de 10,0% em 2010, a exportação dos serviços de turismo terá tendência a diminuir para 2011 ficando-se pelos 8,6%. O principal destinatário da compra do turismo Português foi o mercado intracomunitário, obtendo uma quota de cerca 78,6% e um crescimento de 6,6% em 2010, contudo prevê-se uma ligeira descida para 2011 de 6,4%.

De entre os países do mercado intracomunitário, os principais destaques vão para o Reino Unido (18,2%), Espanha (17,4%), França (14,6%) e Alemanha (10,4%), formando assim, o conjunto

dos principais mercados que importam o turismo português. O Reino Unido encontra-se com uma taxa de crescimento de 2010 para 2011 de 6,1% para 8,0%. Esta mesma situação também se verifica com a França (9,0% para 10,3%) e Alemanha, apesar de a subida ser mais ténue (4,4% para 4,6%).

De acordo com projeções do Eurostat que abordam aspetos demográficos da população europeia, de salientar que na segunda metade do século XX, devido aos baixos níveis de fertilidade e com as taxas de mortalidade cada vez menores entre os idosos, o resultado foi o envelhecimento da população Europeia. O início deste período foi ainda marcado pelo aumento da fertilidade apesar de uma subsequente diminuição, em alguns países. Tais factos, fomentaram o aparecimento e aumento da população nessa faixa etária denominada “Baby Boomers” (1960 é o ano que a Eurostat assinala ser o ano do “Baby Boom”).

Durante grande parte do século XX, a Suécia era o país com a mais elevada média de idade. A partir de meados dos anos 90, a Itália assumiu a liderança, seguindo-se a Alemanha, prevendo-se que se mantenha como o país com a idade média mais elevada da Europa nos próximos trinta anos. Em anexo <sup>4</sup> encontra-se um mapa ilustrativo que compara os países europeus que em 1960 se encontravam com a taxa média de idade mais elevada com aqueles que, previsivelmente, deverão tê-la em 2060. No que concerne aos dados relativos a Portugal, o nosso país encontra-se como o oitavo da zona euro com a média de idades mais alta, de acordo com os dados do Eurostat de 1 Janeiro de 2010. Segundo consta no anuário estatístico de 2010, verifica-se que o número de indivíduos (população residente em Portugal) entre os 0 e os 14 anos era de 1.607.734 (15,1%), o grupo dos 15 aos 24 anos contava com 1.162.855 efetivos (10,9%), dos 25 aos 64 anos o valor estimado foi de 5.934.933 (55,8%), e o grupo dos 65 e mais anos atingia os 1.3931.457 (18,2%).

De acordo com dados do Eurostat, Portugal atingiu, em fevereiro de 2012, a taxa de desemprego de 15% e é, até ao momento, o segundo país da zona euro com a maior taxa de desemprego, sendo que a Espanha ocupa a primeira posição com 23,6%. A Alemanha apresenta uma das taxas mais baixas com 5,7% de desemprego, só mesmo a Áustria a supera com 4,2%. A Itália apresenta 9,3% e a França com 10% de desemprego. A taxa de desemprego na zona euro encontra-se em 10,8% e nos Estados Unidos da América de 8,3%.

---

<sup>4</sup> 15.1 – Contexto Económico – Demográfico

### 6.1.3 Contexto Sócio Cultural

Segundo um relatório publicado pela Nielsen, Julho de 2011, verifica-se que os níveis de confiança a nível Europeu encontram-se em tendência decrescente. No global, os índices de confiança também são baixos mas superiores à média Europeia e até da América do Norte.

No mesmo relatório, com dados do segundo trimestre de 2011, 51% do grupo de inquiridos, que afirma que se encontra a viver sobre recessão económica, considera improvável a alteração da mesma, num prazo de doze meses. Apenas 18% considera possível a situação de recessão alterar-se para valores positivos. Por outro lado, para 45% dos inquiridos o seu capital extra, ou seja, o que resta dos pagamentos diários efetuados, será para reforçar as suas poupanças e para 32%, será para utilizar em férias e viagens.

As principais preocupações dos inquiridos, são a subida de preços dos alimentos, o estado da economia, a relação entre o trabalho e as atividades pessoais, a segurança do posto de trabalho e o aumento de preços nas tarifas da água, eletricidade e gás.

### 6.1.4 Contexto Tecnológico

Atualmente, a plataforma digital é de extrema importância para o sector do turismo. A internet é cada vez mais um meio importante para o cliente, pelo facto de ter a capacidade de o informar sobre as características do produto turístico e, no final, de o poder comprar. Por ser tão importante para o cliente, também o é para a empresa que desenvolve os programas turísticos, pois, com a internet, a promoção torna-se mais abrangente. Por outro lado, consegue reduzir custos diretos e indiretos relacionados com o número de funcionários, custos administrativos e burocráticos.

De acordo com a revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), a internet vem ao longo dos anos a revelar-se como um dos meios preferidos para o cliente adquirir os seus produtos turísticos.

Para além dos “websites” de turismo, as redes sociais têm vindo a desempenhar um papel importante, no que toca à transferência das experiências vividas pelos turistas, dando assim uma maior visão sobre as oportunidades que determinado produto pode oferecer. Por outro lado são ainda um excelente meio para as empresas conhecerem melhor o seu cliente, isto é, os seus gostos, comportamentos e hábitos de consumo.

Outros instrumentos tecnológicos importantes e que estão diretamente ligados ao setor das viagens e turismo são os GPS ou sistema de posicionamento global, os “smartphones” e os “tablet”. O primeiro é um sistema de navegação por satélite que fornece a um aparelho recetor móvel a posição do mesmo podendo ainda estabelecer rotas ou direções para os locais onde o invidio se pretende deslocar. No caso dos “smartphones” e “tablets”, estes têm a capacidade de aceder à internet e executar diversas aplicações. Dessa forma, o individuo consegue aceder a uma série de informações pertinentes para o seu programa turístico, nomeadamente efetuar reservas de viagens, estadias e pagá-las no momento.

## 6.2 Envoltente Imediata

Para a envoltente imediata, fica reservado o estudo sobre um conjunto de fatores que interagem com empresa em função do tipo de indústria. Para tal, será usado o modelo das “cinco forças de Porter”. Segundo Porter, M. (1996), este modelo tem o propósito de analisar e avaliar a atratividade da indústria ou sector de atividade (no caso da WonderBird, o seu setor de atividade será a comercialização de produtos e serviços turísticos) tendo por base cinco fatores: o poder negocial dos clientes; o poder negocial dos fornecedores; a ameaça de entrada de novos competidores; a ameaça de produtos e serviços de substituição e por fim; a rivalidade entre competidores no mercado.

### **Poder negocial dos clientes** → Médio

Os clientes são o fator que permite uma empresa ser rentável e por isso oferecer boas condições aos seus investidores e também aos seus colaboradores. São eles que através das suas compras, permitem que uma empresa cresça e prevaleça no mercado. A indústria do turismo tem crescido a nível Mundial e até Nacional, tal como referido <sup>5</sup>. O mercado do turismo é de facto grande e um exemplo que pode refletir tal facto foi o crescimento anual de 9,7% em número acumulado, até Novembro de 2011, de hóspedes estrangeiros (7.147.644) em Portugal <sup>6</sup>.

A oferta de produtos e serviços turísticos tende a ser diversificada, havendo possibilidade de escolha em diferentes tipos e segmentos.

---

<sup>5</sup> v. capítulo 6.3 - Mercado

<sup>6</sup> dados do Turismo de Portugal

Para além disso, os custos de mudança para os clientes são médios, correspondendo por vezes ao sinal sobre a reserva de serviços que é imposta pela empresa que opera na indústria do turismo e ou viagens.

Existe ainda a capacidade de integração vertical a montante, de forma indireta, por parte dos clientes, pois, ele tem a possibilidade de reservar os serviços turísticos que pretende, contactando diretamente os fornecedores de cada serviço específico (hotelaria, restauração, entre outros). Porém, será necessário ter conhecimento da oferta turística do país e região e ainda despende tempo e recursos.

### **Poder negocial dos fornecedores → Baixo**

Existe um baixo grau de concentração de fornecedores para a indústria do turismo, ou seja, um grande conjunto de fornecedores capazes de oferecer diversos serviços.

Os produtos substitutos, tendo em conta os serviços dos fornecedores, são reduzidos. Podem de facto substituir, porém, produzem um efeito ou experiência totalmente diferente daquele que se consegue através de um fornecedor. Por exemplo, um cliente tem a opção de fazer a sua refeição num restaurante ou (em substituição) ser ele mesmo a cozinhar. São duas hipóteses distintas, contudo, estão de certo modo interligadas.

A importância da indústria do turismo para os fornecedores varia consoante a atividade que cada um desempenha. Isto é, para os serviços de Hotelaria e ou Culturais (entrada em monumentos, museus e outros), a indústria do turismo e viagens é importante para este tipo de fornecedores. Por outro lado, nos serviços de restauração e ou atividades de lazer, essa dependência já não é tão relevante.

O custo de mudança para os participantes do sector do turismo em relação aos seus fornecedores é baixo.

Por fim, a integração vertical a jusante por parte dos fornecedores é baixa.

### **Potencial de entrada de novos competidores → Elevado**

As economias de escala na indústria do turismo são possíveis de serem conseguidas. Estas podem ser traduzidas em custos mais baixos para os intervenientes de mercado. Geralmente advêm da reserva antecipada dos produtos e serviços dos fornecedores e ou do volume de compras realizado.

A necessidade de capital para investir na abertura de uma empresa capaz de competir no mercado de venda de produtos turísticos é baixo e por outro lado, a exigência de capital social mínimo para pessoas coletivas foi eliminado (mínimo de 1€).

Para abrir uma agência de viagens e turismo deixa de ser necessária uma licença ou constituir uma empresa. No entanto, é obrigatório fazer a inscrição no Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo (RNAVT), pagar a contribuição para o Fundo de Garantia de Viagens e Turismo, contratar um seguro de responsabilidade civil que cubra danos causados a clientes ou outros e pagar ao Instituto de Turismo de Portugal (ITP) uma taxa de 1500 euros. Uma vez cumpridas estas obrigações, a agência de viagens e turismo pode iniciar imediatamente a sua atividade no mercado. Com esta desburocratização de processos e limitações legais, verifica-se que existe uma grande facilidade de entrada de novos concorrentes no sector do turismo (Agencias e Promotores de Turismo).

Não existe dificuldade de acesso aos canais de distribuição para a comercialização de produtos direcionados ao mercado do turismo. Por outro lado, foi suprida a exigência de um estabelecimento para o exercício da atividade em território nacional, de acordo com Decreto-lei 61/2011 de 6 de Maio.

Os custos de mudança para os clientes, tal como já referido em cima (Poder negocial dos clientes), são médios.

A curva de experiencia no sector das Agencias e Promotores de Turismo pode ser um fator determinante no que toca à redução de custos e conhecimento do mercado.

#### **Potencial de entrada de produtos e serviços de substituição → Baixo**

Relativamente ao potencial de entrada de produtos ou serviços de substituição a maior ameaça parte possivelmente do avanço e da qualidade das novas tecnologias. Ou seja, hoje em dia é possível conhecer um país, as suas principais atrações e até a sua cultura através da internet e ou de programas/documentários televisivos. Estes são meios baratos, ou seja, o custo de mudança para produtos substitutos é baixo, e abrangem um conjunto de perspetivas que podem, de certa forma, satisfazer o desejo de conhecer um certo país ou região de um indivíduo.

Estando os produtos de substituição ligados ao suporte digital e às diversas plataformas tecnológicas, a experiencia física e real associada aos programas e viagens de turismo não são possíveis de serem reproduzidas num indivíduo, restando-lhe apenas uma experiencia visual e sonora (Baixo nível de relação qualidade de experiencia vs preço, em comparação com os produtos e serviços reais do mercado).

#### **Rivalidade entre concorrentes → Médio**

No RNAVT (17/04/2012) estão registadas 398 Agências de viagens e turismo na região de Lisboa e 1046 a nível Nacional. Como tal, assume-se um elevado número de concorrentes que atuam no mercado da comercialização de produtos e serviços de viagem e turismo.

Existe alguma diferenciação nos produtos e serviços comercializados pelas agências, isto é, nos programas desenhados para serem vendidos. Sendo que ela é visível nos fornecedores escolhidos para integrarem esses programas de viagem. Por exemplo, podemos ter dois programas de viagem à cidade de Lisboa, de duas agências distintas e apenas os estabelecimentos hoteleiros onde o cliente ficará hospedado serem diferentes.

As barreiras à saída são elevadas, pelo facto de existir um forte compromisso entre as agências para com os seus clientes e também fornecedores.

**Atratividade da indústria → Médio**

Foi determinada que a atratividade do mercado das agências e promotores de turismo a nível nacional, tendo em conta as “cinco forças de Porter”, em cima analisadas, é média.

	Baixo	Médio	Elevado
Entrada de novos concorrentes			Elevado
Ameaça de produtos substitutos	Baixo		
Poder negocial dos clientes		Médio	
Poder negocial dos fornecedores	Baixo		
Rivalidade na indústria		Médio	
<hr/> <hr/>			
Atratividade da indústria		Médio	

**Tabela 1 - Atratividade da indústria turismo (Agência e Promotores de Turismo)**

## 6.3 O Mercado

No tema do mercado, pretende-se analisar dois ambientes distintos mas que se complementam. Em primeiro lugar e partindo do mercado externo para o interno, será feita uma recolha de dados sobre a situação atual do turismo a nível mundial, partindo posteriormente para a zona euro, tendo especial atenção a alguns dos principais países emissores de turistas para Portugal. A nível interno, serão analisados alguns indicadores importantes bem como estudos realizados sobre o turismo em Portugal.

### 6.3.1 Ambiente externo

#### *Mercado Mundial*

De acordo com o barómetro da UNWTO <sup>7</sup> de Fevereiro de 2011, em 2010 houve uma recuperação mais forte do que o esperado após o período de grave crise económica de 2008/2009.

No período dos anos de 2008/2009, regista-se uma grande quebra no número de entrada de turistas e por consequência no valor gasto pelos mesmos no país que visitam. Segundo a UNWTO o número de chegadas registou um decréscimo de 4,0%.

A rápida recuperação em 2010 vem confirmar a resiliência do sector em termos de médio e longo prazo e, por outro lado, que consiste numa indústria muito poderosa no que toca à construção de riqueza e fortalecimento do mercado de trabalho dos países.

Durante Janeiro e Agosto de 2011 e de acordo com os dados recolhidos no barómetro de Outubro de 2011 da UNWTO, as chegadas internacionais de turistas cresceram 4,5% face ao mesmo período de 2010. Por outro lado, segundo “Travel and Tourism Economic Impact World 2011” da WTTC, o valor que os turistas estrangeiros tencionam gastar durante o período completo da sua viagem está estimado em US\$ 1.162,7 biliões com uma taxa de crescimento anual de 5,5%. Por outro lado, e fazendo agora a separação entre o turismo de lazer e o de negócios, de notar que o primeiro, é aquele em que o turista, quer seja ele nacional ou estrangeiro, mais gasta quando viaja (US\$ 2.962,6 biliões em 2011). Este valor tenderá a aumentar de ano para ano, com uma taxa de crescimento perto dos 3,8%. Já no turismo de

---

<sup>7</sup> United Nations World Tourism Organization

negócios, apesar do valor ser inferior (US\$ 899bilíoes) aos gastos incorridos pelo turista no turismo de lazer, a sua taxa de crescimento é superior, estimando-se em 6,1% ao ano.

A contribuição direta da indústria de viagens e turismo para o crescimento mundial prevê-se que seja de 2,8% do total do PIB global em 2011. Já para 2021, espera-se um crescimento a rondar os 4,2% ao ano, o que equivale a 2,9% do PIB mundial. Relativamente ao mercado laboral é esperado uma contribuição de 99,048 milhões de empregos diretos em 2011. Para os anos que se seguem, prevê-se uma taxa de crescimento de 2,0% o que corresponde a 120,427 milhões de empregos diretos em 2021.

Em 2012, a previsão consta de um crescimento semelhante a 2011, porém, espera-se que este seja mais ligeiro, em torno dos 3% a 4% de crescimento. Para 2021 prevê-se um aumento das chegadas de turistas de 6,6% o que corresponde a um gasto total de US\$1.789 biliões.

### *Mercado Europeu e Bacia do Mediterrâneo*

No mercado europeu e de acordo com o “Travel and Tourism Economic Impact in Europe”, de 2011 da WTTC, as viagens e turismo têm uma contribuição direta esperada de US\$ 554,5 biliões ou 2,8% do total do PIB gerado a nível europeu. Para 2021 está previsto um crescimento de 3,0% por ano, ou seja, US\$ 748,2 biliões. Esta indústria contribui com cerca de 9,709 Milhões de empregos diretos e apresenta uma taxa de crescimento anual de 1,4%, o que em termos absolutos significa 11,153 Milhões de empregos no sector do turismo e viagens para 2021.

As transações dos turistas internacionais na Europa, isto é, os seus gastos no país europeu que visitam estão estimados em US\$ 487,2 Biliões (6,0% do total) para 2011. Novamente, é de salientar que esse valor tem vindo a recuperar das quebras que sofreu dos anos de 2008 e 2009. É então esperado um crescimento de 5,4% nos anos que se seguem, sendo que, em 2021, estão calculados um total de gastos a rondar os US\$ 683,1 Biliões.

Segundo o barómetro de Outubro de 2011 da UNWTO, verificou-se que o número de chegadas de turistas na Europa superou a meta esperada e obteve um crescimento de 6%. As razões que estão na origem de tal acontecimento são diversas.

Para começar, devido aos conflitos que se têm sentido no Médio Oriente e no Norte de África, muita da habitual procura turística refugiou-se no turismo Europeu. Exemplo disso foi que a procura no turismo de Sol e Praia, que existia nessas zonas, foi reencaminhada para destinos Europeus como Grécia, Espanha, Chipre e Portugal. Devido a tais factos a chegada de turistas no Médio Oriente decresceu 0,9% e no Norte de África decresceu 15%.

A segunda razão prende-se com o facto de existir nos últimos anos a tendência dos europeus passarem as suas férias em casa ou na região/país onde reside. Isto porque, recentemente vive-se uma constante incerteza económica e política.

A última razão, também assinalada pelo barómetro da UNWTO, é que com o aparecimento das novas economias, existe uma maior procura pelo turismo europeu. Muitos destinos na Europa estão de facto a verificar uma grande afluência de turistas vindos da Ásia, África e América do Sul.

Especificamente na zona da Bacia do Mediterrâneo e com base na análise do documento “Travel and Tourism Economic Impact in Mediterranean” produzido pela WTTC (2011), de salientar o facto do número de turistas internacionais ter vindo a aumentar, apenas em 2009 houve uma quebra na chegada de turistas.

Para 2011 estão previstos um total de 302,906 Milhões de turistas internacionais, o que representa um aumento face ao mesmo período do ano anterior de 2,5%. Os seus gastos estão estimados em cerca de US\$ 272,5 Biliões em 2011.

Está previsto que a indústria de viagens e turismo contribua com um valor estimado de US\$ 350,3 Biliões para o produto interno bruto da região do Mediterrâneo. O capital investido no sector está previsto que seja na ordem dos US\$ 84,5 Biliões e apresenta uma taxa de crescimento anual de 4,2%.

Segue-se uma tabela que resume as principais informações sobre os mercados do turismo a nível Mundial e Europeu.

2011	Mundial	Europeu
Taxa de crescimento da chegada internacional de turistas	4,5%	6,0%
Contribuição direta da indústria de viagens e turismo para o PIB	2,8% do PIB global e uma taxa de crescimento de 4,2% ao ano	US\$ 554,5 Bn ou 2,8% do total de PIB gerado a nível Europeu
Gastos de turistas	US\$ 1.162,7 Bn	US\$ 487,2 Bn

**Tabela 2 - Resumo de informação do mercado externo de turismo (Mundial e Europeu)**

## 6.3.2 Ambiente interno

### *Mercado Nacional*

Tal como referido no tema em cima, Mercado Europeu e Bacia do Mediterrâneo, muita da procura da zona do Médio Oriente e Norte de África pelo turismo de Sol e Praia, tem vindo a migrar para países europeus que possuem condições semelhantes ou propícias para este tipo de turismo. Entre esses países, segundo o Barómetro de Outubro de 2011 da UNWTO, encontra-se Portugal que obteve uma taxa de crescimento na chegada de turista de 11% em 2011.

Segundo o relatório “Travel and Tourism Economic Impact, Portugal, 2011” da World Travel and Tourism Council, o contributo direto da indústria das viagens e turismo no PIB de Portugal representa 5,3% do seu total ou, EUR 9,2 Biliões em 2011. A sua taxa de crescimento está avaliada em 2,6% ao ano.

O total esperado dos gastos representados pelos turistas internacionais é de EUR 10,7 Biliões, ou 18,6% do seu total em 2011. Ao longo dos anos prevê-se um crescimento real médio de 2,7%, o que em 2021 representará EUR 13,9 Biliões. Os gastos no turismo de lazer em Portugal, realizados não só por turistas internacionais mas também por nacionais, representam cerca de EUR 14,9 Biliões, com uma taxa de crescimento de 3,8%. Já no turismo de negócios, apenas foram realizados gastos em torno dos EUR 2,2 Biliões e está previsto que haja um decréscimo de 1,3% por ano.

Em 2011, no que toca ao capital investido em Portugal no sector das viagens e turismo, ele está estimado em EUR 3,3 Biliões, o que equivale a 10,5% do total do investimento realizado em Portugal. Ao longo dos últimos anos, tem-se verificado que o capital investido não tem sido sempre constante e crescente. Exemplo desse facto é que em 2008, a taxa de investimento encontrava-se em 49,8%. Por seu lado, em 2009, assistiu-se a uma desalavancagem do mesmo, registando-se uma quebra de 42,1%. Em 2010 e 2011, sentiu-se uma recuperação, obtendo-se taxas de investimento na ordem dos 31,8% e 26,4% respetivamente. Está previsto que o capital de investimento em Portugal no sector das viagens e turismo cresça nos próximos anos, cerca de 3,8% em média.

Dados do turismo de Portugal relativos ao acumulado de Novembro de 2011 apontam que os estabelecimentos hoteleiros em Portugal receberam 13,333 Milhões de hóspedes, sendo 53,6% estrangeiros e os restantes 46,4% residentes em Portugal. Relativamente ao período homólogo, verifica-se que a chegada de hóspedes estrangeiros registou um aumento de 2,5% e o número de hóspedes residentes diminuiu cerca de 2,5%. No que toca às dormidas, ou seja, o número de noites efetuadas por um turista num meio de alojamento, mostra que totalizaram 37,933 Milhões

de dormidas, onde 33,7% dessas advém de turistas nacionais e os restantes 66,3% de turistas estrangeiros. De ressaltar o facto de, em comparação com o ano de 2010, existir uma ligeira descida de 2,8% no valor das dormidas realizadas por turistas nacionais e uma subida de igual valor no número de dormidas dos turistas estrangeiros.

### *Mercado Regional*

Sendo as regiões de Lisboa e Alentejo o foco da oferta para o negócio da WonderBird, o seu estudo é de extrema relevância. Começando pela Região de Lisboa, ela abrange Sintra, Estoril/Cascais, Oeiras, Ericeira/Mafra, Fátima, Templários, Oeste, Ribatejo e Setúbal.

A qualidade da capital de Lisboa tem sido reconhecida ao longo destes últimos anos com a atribuição de diversos e prestigiados prémios. Em 2010 e de acordo com a World Travel Awards, a capital portuguesa foi distinguida como “Melhor Destino para City-Break Europeu” e, no ano anterior (2009), obteve os prémios de “Melhor Destino Europeu”, “Melhor Destino para City-Break Europeu” e “Melhor Destino Europeu de Cruzeiros”. Para 2012, ou seja, prémios de 2011, Lisboa está uma vez mais, nomeada para os prestigiados World Travel Awards (WTA), os “óscars” do sector do Turismo, nas categorias “Melhor Destino Mundial”, “Melhor Destino Mundial de Cruzeiros” e “Melhor Porto Mundial de Cruzeiros”. Para além de todos estes prémios, Lisboa foi ainda distinguida pela Academia de Urbanismo do Reino Unido com o prémio “Cidade Europeia de 2012”.

No que toca a dados estatísticos recolhidos pelo Instituto Nacional de Estatística, desde Janeiro até Novembro de 2011, verificou-se que o número de hóspedes (3,810 Milhões) e também de dormidas (8,559 Milhões) na Região de Lisboa, aumentou face ao mesmo período do ano passado. Sendo que o primeiro cresceu 3,6% e o segundo 5,8%. Este aumento deveu-se apenas ao crescimento do número de turistas estrangeiros e não aos turistas nacionais, já que estes decresceram no número de hóspedes e também de dormidas em 2,0% e 0,6%, respetivamente.

De acordo com o Plano Estratégico Nacional de Turismo, para 2015, é esperado que Lisboa chegue aos 4,5 Milhões de hóspedes, sendo que, cerca 3,0 Milhões serão estrangeiros e os restantes 1,5 Milhões, Nacionais. As dormidas deverão chegar sensivelmente aos 7,0 Milhões, onde 4,4 Milhões advirão de turistas estrangeiros e 2,6 Milhões de nacionais. Como consequência, os proveitos deverão aumentar a um ritmo anual de 8,3%. Ainda sobre a Região de Lisboa, verifica-se que o meio de transporte aéreo mais utilizado por turistas estrangeiros é o voo internacional clássico que obteve um crescimento face ao ano de 2010 de 10,4% e uma

quota de 83,2%. Os voos do tipo low cost desembarcaram 849,9 Milhões de turistas, o que equivale a uma quota de 14,4% e obtiveram uma ligeira descida de 0,1%.

De acordo com os dados fornecidos pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), os cinco principais mercados emissores de turistas (Hóspedes) internacionais para a Região de Lisboa são a Espanha, que apesar de ter obtido um decréscimo de 7,1% no número de turistas de 2011, lidera o ranking dos países com uma quota de 18,6% o que corresponde a um total de 456.223 hóspedes. Em segundo lugar encontra-se o Brasil com 253.641 hóspedes e com a maior taxa de crescimento do grupo dos cinco maiores mercados emissores de turistas para a Região de Lisboa, 21,1%. Em terceiro lugar a França com 229.810 hóspedes na Região de Lisboa e uma taxa de crescimento, face a 2010, de 9,3%. A Alemanha e o Reino unido com 193.935 e 171.843 hóspedes, respetivamente.

Mais a Sul no mapa de Portugal encontra-se a Região do Alentejo. Esta é composta por várias outras sub-regiões, de entre as quais se encontra o litoral alentejano, sub-região que a WonderBird pretende explorar e desenvolver como oferta final para o cliente.

De acordo com os dados obtidos pelo Instituto Nacional de Estatística, confirma-se que a Região do Alentejo é visitada maioritariamente pelo turista Nacional. Desde Janeiro até Novembro de 2011, a Região acolheu um total de 674.931 hóspedes, obtendo um crescimento face ao mesmo período de 2010 de 2,9%. Do seu total, 73,5% são Nacionais (496.127 hospedes Nacionais) e os restantes 26,5% estrangeiros (178.804 hospedes estrangeiros). Apesar desta supremacia, regista-se que, em termos homólogos, houve uma ligeira quebra de turistas Nacionais em 0,5% e um aumento de turistas estrangeiros em 13,4%.

Relativamente ao número de dormidas na região do Alentejo foram totalizadas 1,175 Milhões registando-se um aumento face a 2010 de 5,9%. Desse total, 847.200 dormidas (72,1%) devem-se a turistas nacionais e as restantes 327.700 (27,9%) a turistas internacionais. Neste caso, verifica-se que o número de dormidas pelo turista nacional estabilizou, pelo que a variação não sofreu qualquer registo de descido ou subida. Este facto leva a presumir que apesar do seu número em termos de hóspedes ter reduzido ligeiramente, o número de dormidas por hóspede deve ter subido de forma a não ser registada qualquer alteração. Por seu lado, as dormidas no caso do turista estrangeiro cresceu significativamente e alcançou os 24,9%.

O mercado internacional apesar de não estar em superioridade na região do Alentejo é, porém, um mercado em crescimento e que deve ser explorado. Sabe-se, que de acordo com o INE, os cinco principais mercados emissores de turistas para esta região são a Espanha, o Brasil, a França, a Alemanha e por fim o Reino Unido, por ordem de importância.

A Espanha alcançou uma quota de 18,6% que equivale a 456.223 turistas, contudo, dos cinco, foi o único mercado onde se verificou uma descida, face ao período homólogo de Janeiro a Novembro de 2011, de 7,1%. Por seu lado a o Brasil foi o mercado que mais cresceu, obtendo uma taxa de 21,1% e sendo ele o segundo maior emissor, foram registados 253.641 turistas. França, Alemanha e Reino Unido também cresceram com 14,4%, 2,8% e 6,7%, respetivamente, o que se traduz em 229.810, 193.935 e 171.843 turistas, respetivamente.

Segue-se uma tabela que resume as principais informações sobre os mercados do turismo a nível Nacional e Regional (Lisboa e Alentejo).

	<b>Indicadores</b>	<b>2011</b>	<b>2015 (Previsão)</b>
<b>Nacional</b>	Taxa de crescimento chegada de turistas	11%	-
	Contribuição da indústria de viagens e turismo para o PIB	9,2 B.€ e uma taxa de crescimento de 2,6%	-
	Gastos dos turistas	14,9 B.€ e uma taxa de crescimento de 3,8%	-
	Total de investimento no setor das viagens e turismo	3,3 B.€	-
<b>Regional - Lisboa</b>	Nº de Hospedes	3,810 M. e uma taxa de crescimento de 3,6%	4,5 M.
	Nº de Dormidas	8,559 M. e uma taxa de crescimento de 5,8%	7,0 M.
<b>Regional - Alentejo</b>	Nº de Hospedes	674.931 e uma taxa de crescimento de 2,9%	-
	Nº de Dormidas	1,175 M. e uma taxa de crescimento de 5,9%	-

**Tabela 3 - Resumo de informação do mercado interno de turismo (Nacional e Regional)**

### *Sazonalidade*

A sazonalidade está presente no mercado do turismo em Portugal, verificando-se uma maior afluência de turistas (hóspedes), nos meses de verão. Este facto é comprovado com base nos dados recolhidos de janeiro a Novembro de 2011 pelo INE, onde o número hóspedes nos vários estabelecimentos hoteleiros tende a aumentar até ao mês de Agosto. Sendo este o mês que regista o maior número de hóspedes do ano, com um total de 1.876.620. Os meses seguintes registam uma tendência decrescente no número de hóspedes <sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> v. Anexo 15.3 – Sazonalidade

### 6.3.3 Ambiente Concorrencial

Neste tema, pretende-se em primeiro lugar conhecer os destinos ou regiões que competem com a oferta de alguns produtos estratégicos para o turismo de Portugal. Isto porque, se por um lado, muita da oferta cultural e gastronómica que o nosso país possui é um produto tradicional e único, por outro, produtos como o turismo de sol e praia, o golfe, turismo náutico, turismo residencial e outras atividades e eventos serão constantemente alvo de forte concorrência, e de comparação para o cliente.

Segundo estudos realizados pela THR para o Turismo de Portugal em 2006, relativamente aos dez produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo de Portugal, as principais regiões europeias de destino de viagens de Sol e Praia são o Sudoeste Europeu 37,4%, Sudeste Europeu 29,5% e Oeste Europeu com 9,9%. A região do Norte de África encontra-se com apenas 5,6%. Numa perspetiva de países, Espanha, Turquia e Grécia são os mercados que mais se destacam neste tipo de turismo. De acordo com uma análise benchmarking “Portugal vs Bacia do Mediterrâneo”, (2010) divulgada pelo turismo de Portugal, verifica-se que grande parte das regiões do mediterrâneo associadas ao turismo de “Sol e Praia” são consideradas concorrentes importantes para Portugal.

Um outro estudo que trata sobre o produto “Touring Cultural e Paisagístico”, conclui que o continente Europeu é o principal destino das viagens de “Touring Cultural e Paisagístico” por parte da população Europeia com um total de 78,8%. Onde 55,7% afirma preferir a Região da Europa Ocidental para realizar um Touring, 18,9% a Região da Europa Oriental e 4,2% a Região da Europa do Norte. França (11,8%), Espanha (9,8%), Itália (8,4 %), Alemanha (7,2%) e Reino Unido (4,6%) foram considerados em 2004 por fonte da European Travel Monitor os cinco principais países de destino de viagem para o Touring. Nesta mesma lista, Portugal, encontra-se na sétima posição com uma quota de 1,7%. Atualmente estes dados deverão estar desatualizados devido ao número de anos que separa a data de realização deste estudo com a data atual.

No golfe, enquanto produto estratégico para o desenvolvimento do turismo em Portugal, a maior concorrência surge através dos destinos mediterrâneos que têm a capacidade de oferecer “Golf Sun and Fun”. Esta expressão sugere que muito mais do que apenas praticar golfe, o turista deseja fazê-lo num clima de sol e diversão.

De facto, Portugal consta como um dos destinos preferidos para a prática de Golfe. Para os Holandeses, Portugal consta como principal destino para Golfe com uma quota de 20,3%. Para os britânicos, Portugal consta com uma quota de mercado de 28,3%, onde apenas França se

encontra acima de Portugal com 33,3%. Como tal, percebe-se que neste mercado do Reino Unido, mais de 60,0% do mercado total encontra-se distribuído por estes dois destinos. Para os mercados emissores de turistas como a França e Espanha, Portugal como destino para a prática de Golfe, apresenta quotas de mercado em 4,0% e 3,4%, respetivamente.

Concluída a análise concorrencial a três produtos estratégicos de turismo, será agora analisada a concorrência a nível empresarial, ou seja, os intervenientes que competem no sector de atividade onde a WonderBird pretende atuar enquanto promotor de turismo para as regiões de Lisboa e Litoral Alentejano. Assim, e de forma a compreender as características dos diversos competidores, foram desenvolvidas três diferentes matrizes. Cada uma com itens específicos que considere importantes para alcançar o sucesso na atividade.

Num universo de 441 Agências e Promotores de Turismo das regiões de Lisboa e Alentejo, registadas no RNAVT<sup>9</sup>, foram selecionadas seis empresas para esta análise concorrencial. A escolha das empresas concorrentes teve em conta, não só, a localização geográfica (Regiões de Lisboa e Alentejo) mas também os tipos de serviços disponibilizados ao cliente (Oferta de serviços turísticos) e sua apresentação.

	Região de Lisboa	Região do Alentejo
<b>ToursForYou.pt</b>	3	1
<b>LisbonSightseeing.com</b>	3	2
<b>Alentejotours.pt</b>	0	3
<b>OasisTravel.net</b>	3	1
<b>Cityrama.pt</b>	3	1
<b>FériasAlentejanas.com</b>	0	3

CLASSIFICAÇÃO: **0** - Nenhum serviço; **1** - Poucos serviços; **2** - Alguns serviços; **3** - Muitos serviços

**Tabela 4 - Região de atuação de alguns concorrentes**

Na tabela 4, exhibe-se o tipo de serviços que os concorrentes apresentam como oferta, ou seja, se a sua gama de serviços apenas inclui programas dentro da região de Lisboa, região do Alentejo e ou ambos.

---

<sup>9</sup> v. Anexo 15.6 Agências e Promotores de Turismo registadas no RNAVT

	Disponibilidade de marcação	Multiplicidade de atividades	Opções de língua estrangeira	Preços disponíveis	Parcerias	Redes Sociais
<b>ToursForYou.pt</b>	●	Muitas	1	●	●	●
<b>LisbonSightseeing.com</b>	●	Muitas	3	●	○	○
<b>Alentejotours.pt</b>	○	Algumas	2	●	○	●
<b>OasisTravel.net</b>	○	Muitas	1	○	○	●
<b>Cityrama.pt</b>	●	Muitas	3	●	●	○
<b>FériasAlentejanas.com</b>	○	Poucas	2	●	○	○

**Legenda:** ●...SIM ○...NÃO

**Tabela 5 - Perfil de empresas concorrentes**

Na tabela 5, apresenta-se o perfil de alguns dos concorrentes da WonderBird com base na informação dos seus “websites”. Para cada um verificou-se se existia uma plataforma incluída para reserva de um produto ou serviço. Verificou-se que das seis empresas, em três, essa plataforma existia e para as restantes era necessário fazer um pré-registo por e-mail. De salientar o facto das empresas que não possuíam uma plataforma de registo, serem do tipo DMC, ou seja, Destination Management Companies. Estas, geralmente, têm como clientes empresas e ou grupos internacionais (Agencias de Viagens estrangeiras) apesar de também lidarem com clientes particulares. O item “multiplicidade de atividades” pretende identificar que empresas possuem um leque de produtos variados. A possibilidade do utilizador mudar o idioma da página da empresa também consta como um dos itens da tabela, onde os valores (“1”, “2”, “3”...) representam o número de idiomas que os clientes têm à sua disposição. Esta tabela, permite ainda mostrar se estes concorrentes apresentam os preços dos seus serviços, se estão associados em parcerias e se estão ligados a redes sociais.

	Personalizável	“Sol e Praia”	“Touring” ou “City Break”	“Golfe”
<b>ToursForYou.pt</b>	○	○	●	●
<b>LisbonSightseeing.com</b>	○	○	●	○
<b>Alentejotours.pt</b>	●	○	●	○
<b>OasisTravel.net</b>	●	○	●	●
<b>Cityrama.pt</b>	○	○	●	○
<b>FériasAlentejanas.com</b>	○	○	●	○

**Legenda:**

●...SIM

○...NÃO

**Tabela 6 – Características da oferta**

Na tabela 6 é mostrada uma avaliação sobre o leque da oferta das várias empresas em análise. Essa avaliação consta de quatro itens, “Personalizável”, “Sol e Praia”, “Touring” ou “City Break” e “Golfe”. O primeiro item foca-se nos serviços disponíveis passíveis de personalização por parte do cliente, isto é, se o cliente pode construir o seu produto combinando várias hipóteses disponibilizadas pela empresa. Os itens “Sol e Praia”, “Touring” ou “City Break” e “Golfe” são os tipos de serviços que a empresa em estudo oferece, ou seja, o tipo de turismo a que estão associados os seus serviços e produtos turísticos.

Concluída esta análise (tabelas 4,5 e 6) resta agora organizar toda a informação prestada pelas mesmas e agregar os conteúdos por cada empresa em estudo.

Assim, “ToursForYou” é uma empresa que atua nas Regiões de Lisboa e Porto. Os programas vão desde Tours privados até um dia inteiro, Tours guiados de vários dias e Tours Self-Drive. Dentro destes, apenas dois programas, “Tour privado – Alentejo (2 dias)” e “Tour privado Portugal completo (9 dias)” atuam na região do Alentejo, os restantes têm grande predominância nas Regiões de Lisboa e ou Porto. O “site” da empresa em questão encontra-se com a disponibilidade de reserva. A multiplicidade de atividades fica evidenciada pelo facto de existirem variados programas do tipo, “Touring cultural e paisagístico”, “Golfe” e “viagens em cruzeiros e barco”. Em “ToursForYou” existe disponibilidade para escolher o idioma da sua página “online” entre Português ou Inglês. Os preços dos serviços encontram-se disponíveis para o cliente. Verifica-se que a empresa encontra-se associada a vários parceiros, entre os quais, a ASTA e Ensemble. Os clientes têm a oportunidade de seguir a “ToursForYou” na rede social do Facebook. De notar que não existe a possibilidade dos clientes personalizarem a sua viagem nem existir qualquer serviço de turismo de “Sol e Praia”.

A LisbonSightseeing apresenta uma vasta multiplicidade de programas como Tours diários, Tours Privados e outros do género. A sua oferta abrange principalmente as regiões de Lisboa, Porto e Algarve, contudo tem alguns produtos que envolvem a região do Alentejo. No seu “site”, o cliente pode seleccionar o idioma entre três línguas estrangeiras, consultar os preços dos diversos produtos e por fim efectuar a reserva “online”. A empresa Lisbonsightseeing, não se encontra associada a nenhuma rede social. Os seus serviços turísticos concentram-se no “Touring” e ou “City Break”.

A Alentejotours é uma DMC (Destination Management Company) que apenas desenvolve programas na região do Alentejo. Para adquirir produtos e consultar preços, o cliente necessita de efetuar um registo. Apresenta alguma diversidade de oferta tendo em conta que a empresa apenas atua numa única região, ficando limitada aos serviços disponíveis da mesma. No “site” da Alentejotours, o cliente tem à sua disposição dois idiomas estrangeiros, o inglês e o espanhol.

Por outro lado, encontra-se associado à rede social do Tweeter. O cliente pode personalizar a sua viagem escolhendo o conjunto de serviços que a empresa tem à disposição no seu “site”.

A empresa OasisTravel é uma outra empresa do tipo DMC que opera em Portugal. A grande maioria dos seus programas surgem da região de Lisboa, contudo, o programa “Alentejo and Algarve Provinces (8 days)” abrange a região do Alentejo. Em [oasistravel.net](http://oasistravel.net), verifica-se que existe uma multiplicidade de programas, entre os quais “touring cultural e paisagístico” e “golfe”. O cliente tem a oportunidade de conhecer cada serviço e por fim de personalizar a sua viagem. No imediato não existe a possibilidade de saber os preços dos vários serviços, sendo primeiro necessário efetuar um registo através do e-mail da empresa.

A Cityrama é uma empresa que promove e desenvolve, “Tours” nas regiões de Lisboa, Porto e Algarve. Destacam-se o “Hop-on hop-off” que se baseia no “sightseeing” e o “destination management”, através da “Inmotions”, uma outra marca da empresa. Existe uma grande variedade de produtos turísticos, contudo, do conjunto de produtos e serviços que constam da gama de “Tours”, apenas “O melhor de Portugal – CL11” e “Sul de Portugal – CL04” envolvem a região do Alentejo. O cliente pode ter acesso “online” aos preços dos serviços que deseja adquirir e fazer no imediato a sua reserva. A Cityrama é uma empresa que se encontra ligada a varias parcerias entre as quais, a IATA e a Gray Line.

Por último, a empresa “FériasAlentejanas” desenvolve programas turísticos na região do Alentejo. A lista de produtos e serviços que se encontram disponíveis para o cliente é curta, não existindo produtos turísticos do tipo “Golfe” e “Sol e Praia”. Relativamente ao “Touring” os programas de viagens concentram-se geralmente na região de Évora. Caso o cliente pretenda reservar a sua viagem terá de o fazer através do e-mail da empresa.

Esta análise focou exclusivamente concorrentes diretos da WonderBird. Não foram propositadamente analisados concorrentes indiretos (empresas ou particulares que se dedicam a serviços ou produtos individuais, ou seja que prestam um único tipo de serviço aos clientes, como por exemplo, a “Nautur”, uma empresa que se dedica a viagens em mini cruzeiros pela zona da Costa Azul) porque, será precisamente através da exploração deste tipo de serviços que serão desenvolvidos os programas turísticos da WonderBird. Como tal, considere estas empresas tipo “Nautur” como concorrência indireta, pois ao oferecerem serviços que podem constar nos programas de atividades turísticas da WonderBird, elas serão seus fornecedores <sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> v. capítulo 6.5 Fornecedores

## 6.4 Clientes

Os clientes são um dos principais “stakeholders” de uma empresa. São eles que permitem criar riqueza económica através da compra de produtos ou serviços oferecidos pela empresa e assim, torná-la competitiva e sustentável no mercado. Dessa forma e por se tratar de um negócio que visa o mercado de turismo das regiões de Lisboa e Alentejo, o cliente da WonderBird poderá ter um conjunto de características demográficas e psicográficas semelhantes às de um turista que viaja na região de Lisboa e ou Alentejo.

De acordo com dados obtidos através do inquérito de satisfação realizado pelo Observatório do Turismo da Região de Lisboa, nos meses Abril, Junho, Agosto e Outubro de 2010, a um conjunto de 3305 turistas estrangeiros que visitaram a Região de Lisboa, constata-se que 55,6% dos são do sexo masculino e 44,4% do sexo feminino. A distribuição etária revela que os indivíduos entre 25-34 e 35-44 anos de idade são os que mais visitam a região e cidade de Lisboa, sendo que a cidade é mais visitada por um público mais jovem que o que visita a região. Por outro lado, destaca-se a faixa etária entre os 45-54 anos de idade, com uma quota de 22,9% no turismo da região.

Da amostra de indivíduos que foram entrevistados, 48% dos que visitaram a região de Lisboa têm grau de licenciatura. No total, quase dois terços possuem pelo menos o grau de licenciatura.

A maioria dos indivíduos da amostra são casados ou juntos, vivendo com o/a companheiro/a e cerca de 1/5 habitam com crianças.

Para mais de metade da amostra, Lisboa foi o único destino de viagem (51,7%). De salientar o facto de que, Lisboa como destino secundário, juntamente com a opção de destino principal, perfazer um total de quase 45%.

A estadia média em Lisboa foi de 4,68 dias em comparação com os 6,17 dias de estadia média em Portugal.

O tipo de alojamento mais utilizado foi o Hotel ou similar com 87,2%.

Relativamente à forma de reserva da viagem e alojamento, de constar que a internet foi o meio mais utilizado pelos turistas. Especificamente, dos que realizaram a viagem à região de Lisboa, 42% fez a sua reserva pela internet e dos que visitaram apenas a cidade de Lisboa 53%. A utilização do Operador turístico/Agência de viagens segue na segunda posição como meio de reserva de viagem e alojamento, porém são os que visitam a região que mais utilizam este meio de reserva (32%) em comparação com os que visitam apenas a cidade (28%). De notar ainda que a reserva de viagens tem vindo a aumentar desde 2008 (22,5%) até 2010 (42,6%).

Nas ações de comunicação, a publicidade na internet teve um nível de identificação superior a 30%, sendo assim o meio de comunicação de ações promocionais de maior notoriedade e relevância para os entrevistados.

O meio de transporte mais utilizado pelos turistas para chegar até Lisboa foi o avião com mais de 80%. Já na cidade, 92,6% dos turistas deslocaram-se a pé, utilizando também os transportes públicos, como o autocarro (69,2%), o metro (68,6%). Por sua vez, aqueles que viajaram pela região de Lisboa, 82,6% deslocaram-se a pé e utilizaram os transportes públicos como o autocarro (57,1%) e o metro (56,1%).

Das atividades mais praticadas na viagem à região e cidade de Lisboa, encontra-se a visita a monumentos e museus com uma quota superior a 90%, a segunda atividade mais executada pelos turistas foi o de “sair para jantar fora” (78,7%), gastronomia e vinhos (76,5%), passear a pé (72,5%) e compras (58,8%).

Os cinco principais monumentos, museus e atrações mais vistos pelos turistas que visitam Lisboa são a Torre de Belém (67,6%), Padrão dos Descobrimentos (59,7%), Mosteiro dos Jerónimos (57,8%), Castelo de São Jorge (56%) e Centro Cultural de Belém (35,4%).

Por sua vez, no que toca aos locais de interesse mais vistos pelos turistas que visitam a região de Lisboa são, a Baixa de Lisboa (83,5%), Bairro Alto (75,1%), Belém (71,6%), Chiado (64,1%), Av. Liberdade (61,6%), Alfama (50,7%), Parque das Nações (43,1%), Sintra (36,9%), Cascais (32,9%) e Estoril (26,1%).

Por fim, a avaliação média da visita à região de Lisboa foi de (7,87/10) sendo ligeiramente superior à média de satisfação sobre a visita à cidade de Lisboa (7,67/10). Os factos que revelaram contribuir mais para a satisfação dos turistas foram o bom clima, os monumentos, museus e atrações culturais, a vida noturna, a população local e a relação qualidade/preço. Por sua vez os aspetos que mostram índices de satisfação mais baixos por parte dos turistas foram, a informação turística, limpeza, ausência de ruído, trânsito e a sinalização turística.

A probabilidade de regresso, de entre o conjunto de turistas entrevistados, 46,4% afirma ser provável o seu regresso a Lisboa e 25,9% de ser muito provável o seu regresso a Lisboa.

Um outro aspeto importante ainda de referir e que é apresentado no inquérito motivacional de 2010, realizado a 7.995 turistas (6497 estrangeiros e 1498 nacionais) que visitaram a área promocional de Lisboa consta dos gastos médios realizados pelos turistas.

Nesse sentido, o gasto médio individual de transporte, realizados pelo turista estrangeiro foi de 301,67€, que em comparação com 2009 cresceu 33,2%. O Gasto médio individual da estadia sem transporte foi de 627,81€ o que representa um crescimento de 16,8% face a 2009. Por

ultimo, o gasto médio diário individual sem transporte do turista estrangeiro foi de aproximadamente 115,17€ (Alojamento = 50,38€; Alimentação = 27,06€; Atrações = 8,09€; Deslocações = 7,21€; Outros = 22,44€), crescendo 18,9% em comparação a 2009.

Já o turista Nacional teve tendência a gastar menos. O seu gasto médio individual de transporte foi de 114,19€, que em comparação com 2009 aumentou 10,3%. O gasto médio individual por estadia sem transporte foi de 391,09€ verificando-se um notório crescimento de 32,3% face a 2009. Porém, o gasto médio diário individual sem transporte diminuiu face a 2009 (-7,8%) o que equivale a 85,01€.

De acordo com um outro estudo de satisfação mais recente, realizado pela empresa Gfk Metris, entre 22 de julho e 15 de Agosto de 2011, a pedido do Turismo de Portugal, que visa avaliar a satisfação dos turistas que visitam Portugal, verifica-se que 87% da amostra (811 entrevistas) considera-se muito satisfeita com as férias realizadas em Portugal, sendo que 36% confirma que superou as expectativas iniciais sobre a viagem.

Ainda no mesmo estudo, a principal atracção em Portugal para o turista estrangeiro, é a oferta Natural e Cultural, ou seja, as praias, as paisagens, a gastronomia e os vinhos. A atividade Turística é também outra área a destacar pela boa avaliação dos turistas, incluindo-se as atividades desportivas e atividades na natureza.

Por ultimo, o tipo de alojamento preferido pelos turistas é o Hotel/Aparthotel/Pousada (59%), tendo estes passado em média 10 dias em Portugal.

## 6.5 Fornecedores

Os fornecedores da WonderBird serão empresas e ou particulares que desempenhem funções nos vários setores que estão diretamente ligados aos serviços propostos pela mesma. Isto é, empresas ou particulares ligadas aos sectores da hotelaria, restauração, cultura, e atividades de lazer, desporto e eventos.

Segue-se uma tabela que identifica alguns exemplos de possíveis fornecedores para a WonderBird.

<b>Fornecedores</b>	
<b>Alojamento</b>	<p><b>Hotéis de 5 estrelas</b> – Pousada de Evora – Loios 5*, M'AR De AR Aqueduto 5*, Convento Do Espinheiro Design 5*, Altis Avenida Hotel Lisbon 5*, Tivoli Lisboa Hotel Lisbon 5*, Olissippo Lapa Palace 5*, Tiara Park Atlantic 5*, Sheraton Lisboa Hotel &amp; Spa 5*, Hotel Cascais Miragem 5*, entre outros.</p> <p><b>Hotéis de 4 e 3 estrelas</b> – Altis Prime Hotel Lisbon 4*, Almada Business Hotel 4*, Turim Alameda 4*, Vip Executive Madrid Hotel Lisbon 4*, Sana Metropolitan Hotel 4*, Vila Gale Clube Do Campo 4*, Albergaria Solar De Monfalim Evora 4*, L' and Vineyards Resort 4*, Dom Carlos Liberty Hotel Lisbon 3*, Mercure Lisboa 3*, Eduardo VII Hotel Lisbon 3*, Evora Hotel 3*, Pousada Vale Do Gaió 3*, entre outros.</p>
<b>Restauração</b>	<p><b>Restaurantes</b> – Restaurante Gambrinus, Restaurante Conversas na Gandarinha, Restaurante Coisas de Comer, La Moneda, Varanda de Lisboa, A Escola, Páteo Real, Restaurante Dom Joaquim, Sabores do Alentejo, entre outros.</p> <p><b>Outros</b> – A Paródia - Cocktail &amp; Wine Bar, UMBAR, Trent Jones, T-Wine Café, Foxtrot Club Supremo, Le Ganesh, Al - Andaluz Évora, entre outros.</p>
<b>Atividades e Eventos</b>	<p><b>Evento</b> – O fornecedor dependerá do tipo de evento ou espetáculo que o cliente pretenda assistir. Os serviços ou os bilhetes serão requisitados diretamente nos fornecedores ou locais da realização do evento (Campo Pequeno, Estádio de Alvalade, Teatro São Carlos, entre outros). Dessa forma evita-se a cobrança de taxas de serviço aplicadas por intermediários, como é o caso da Ticketline.</p> <p><b>Golfe</b> – Quinta do Peru, Golfe do Montado, Praia Del Rey Golf and Country Club, Santo Estêvão Golfe, Golfe da Quinta da Marinha, Troia Golf Championship Course, entre outros.</p> <p><b>Atividades de Lazer</b> – Argon, BtTour, Confiquatro, entre outras.</p>
<b>Cultural e Paisagístico</b>	<p><b>Museus</b> – Centro Cultural de Belém, Museu Nacional do Azulejo, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu do Chiado, Museu Calouste Gulbenkian, Museu Nacional dos Coches, Casa do Fado e da Guitarra Portuguesa, Museu Nacional do Teatro, entre muitos outros.</p> <p><b>Monumentos</b> – Mosteiro dos Jerónimos, Castelo de São Jorge, Parque e Palácio da Pena, Torre de Belém, Palácio Nacional da Ajuda, Palácio dos Marqueses de Fronteira, Palácio do Marquês de Pombal Conde de Oeiras, Palácio e Quinta da Regaleira, Sé de Lisboa, Basílica da Estrela, Panteão Nacional, Padrão dos Descobrimentos, entre muitos outros.</p>
<b>Transporte</b>	<p><b>Reserva de viaturas privadas</b> – Hertz, Alamo, Avis, Europcar, Sixt, National, entre outros.</p>

**Tabela 7 - Lista de fornecedores WonderBird**

A tabela 7 identifica um conjunto de fornecedores segundo cada tipo de serviços que a WonderBird se propõe oferecer aos seus clientes. Para além destes fornecedores, muitos outros poderão ser incluídos de forma a alargar a dimensão e diversidade de serviços.

## 7. Análise da Envoltente Interna

A análise interna, de acordo com Carvalho C. J. e Filipe, C. J. (2008), é um instrumento da gestão que avalia a cultura, os valores e os recursos de uma certa empresa. Dessa forma, sendo este um projeto que tem por âmbito a criação de uma nova empresa (a WonderBird), apenas serão realizadas duas análises. A primeira relacionada com as forças e fraquezas das regiões onde a empresa tenciona atuar enquanto promotora de programas turísticos; e a segunda, uma análise do tipo SWOT (Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats) referente ao projeto WonderBird.

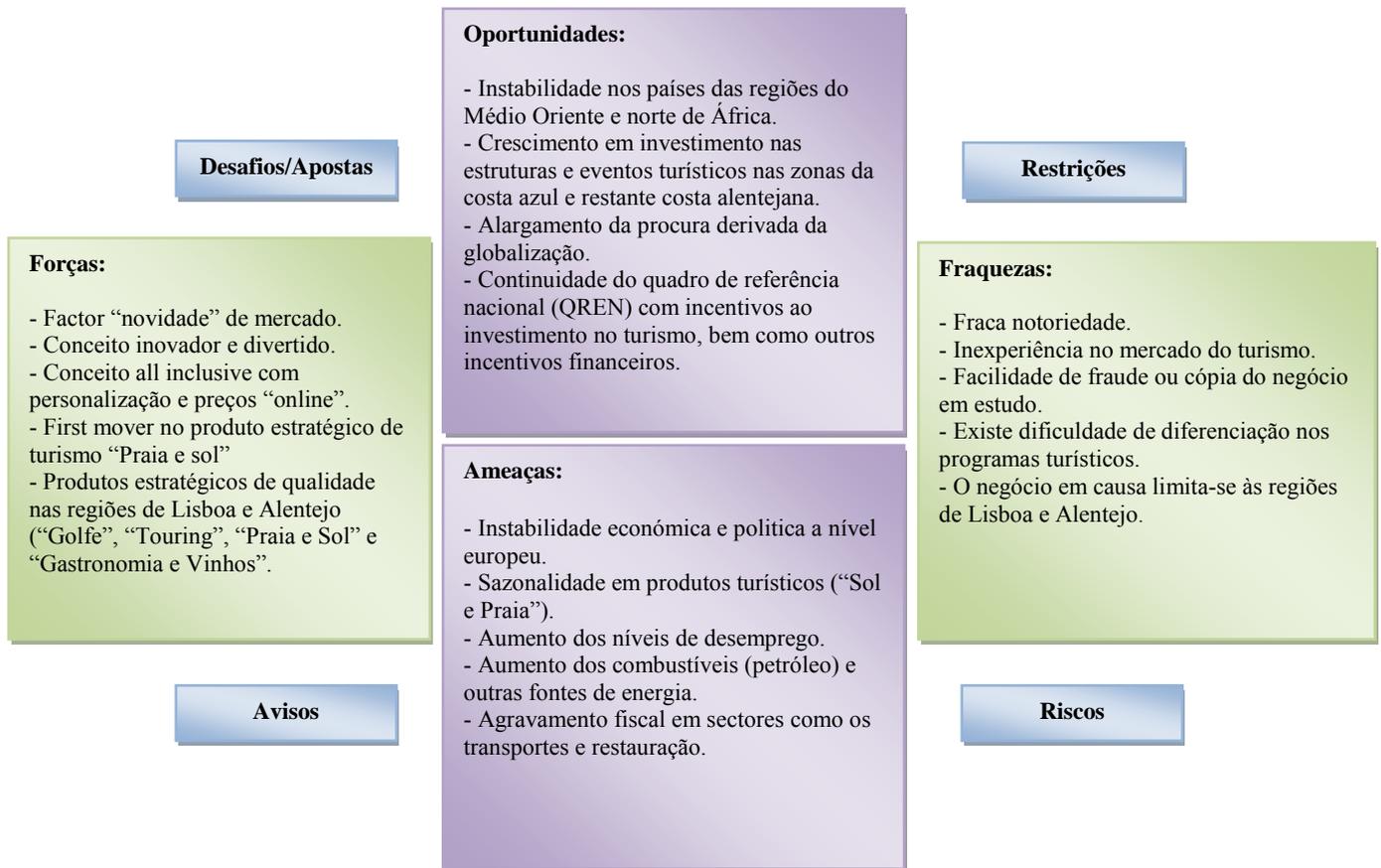
<b>Região de Lisboa</b>	
<p><b>Forças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta turística complementar e diversificada em termos de produtos turísticos.</li> <li>- Riqueza e diversidade do património cultural e natural.</li> <li>- Segurança e tranquilidade.</li> <li>- Condições climatéricas amenas (Mediterrânicas)</li> <li>- Hospitalidade da população</li> <li>- Diversidade e qualidade dos campos de golfe.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excesso de tráfego rodoviário na cidade de Lisboa.</li> <li>- Reduzido número de parques de estacionamento para automóveis e autocarros.</li> <li>- Deficiente sinalização em zonas históricas de grande impacto turístico.</li> </ul>

**Tabela 8 - Análise Forças e Fraquezas da região de Lisboa**

<b>Região do Alentejo</b>	
<p><b>Forças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança e tranquilidade.</li> <li>- Hospitalidade da população</li> <li>- Oferta gastronómica e vinhos de excelência.</li> <li>- Qualidade e diversidade de praias, algumas com bandeira azul.</li> <li>- Facilidade de deslocação com veículo privado.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desequilíbrio regional em termos de oferta turística.</li> <li>- Reduzido acesso e número de transportes públicos.</li> <li>- O clima, por vezes, pode ser demasiado seco e quente.</li> </ul>

**Tabela 9 - Análise Forças e Fraquezas da região do Alentejo**

Concluída a análise às forças e fraquezas das regiões de Lisboa e Alentejo, segue-se uma análise SWOT sistémica ao projeto WonderBird. Identificam-se assim as oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo e as forças e fraquezas que derivam da situação e posição da WonderBird.



**Tabela 10 - Análise SWOT do projeto WonderBird**

Com base nesta análise SWOT dinâmica do projeto, analisa-se a combinação dos fatores internos (Forças e Fraquezas) com os fatores externos (Oportunidades e Ameaças) que originam um conjunto de resultados e ações que a empresa deverá ter em consideração.

Nesse sentido, através da combinação entre as Forças da empresa com as Oportunidades do mercado, resulta um conjunto de desafios e apostas que a empresa deverá aproveitar. A título de exemplo: pelo facto de o Médio oriente e Norte de África existir instabilidade e insegurança, a procura pelo turismo de “Sol e Praia” nessas regiões poderá ser transferida para a Europa, nomeadamente para Portugal. Assim, e atendendo que a WonderBird é um “first mover” neste tipo de segmento para as regiões de Lisboa e Alentejo, ela poderá conquistar um crescimento no número de clientes para este tipo de turismo.

Uma segunda combinação possível de ser identificada na análise SWOT é entre Oportunidades e Fraquezas do projeto. Aqui, surgem as restrições, pois, se por um lado o mercado do turismo cresce e torna-se globalizado, por outro, a WonderBird, por se estar ainda a iniciar no mercado, não possui ainda uma forte notoriedade perante os clientes. Uma de várias soluções, passaria eventualmente por um reforço no investimento promocional da marca tendo em vista informar e captar mais clientes.

A terceira combinação surge entre as Fraquezas e as Ameaças do mercado. Nesta, encontram-se os maiores riscos para a empresa. O facto de existir inexperiência no mercado de viagens e turismo e de haver um aumento inesperado da carga fiscal em alguns sectores importantes para o turismo, poderá provocar algum desequilíbrio nos resultados financeiros da empresa. Deve assim existir um mecanismo de defesa capaz de antecipar e amenizar tais imprevistos, podendo estes passar pela inclusão desse valor (aumento de impostos) nos serviços em questão, isto é, um aumento no valor das taxas de serviço da WonderBird (aumento das margens de lucro nos serviços, de forma a amenizar tal efeito).

Por último, da combinação entre Ameaças e Forças da empresa surgem os avisos. Por exemplo, caso haja um aumento nos combustíveis fósseis, o preço das viagens de automóvel e até de avião poderão ficar mais dispendiosas para os interessados nos serviços da WonderBird. Isso poderá afastar alguns clientes para outros destinos concorrentes que se encontrem mais perto do seu país de residência. Uma estratégia possível de adotar poderá passar pelo investimento em serviços que explorem as condições únicas das regiões de Lisboa e Alentejo. Por exemplo, programas que envolvam o turismo náutico, cultural e gastronómico.

Concluídas as análises às regiões de Lisboa e Alentejo e ao projeto WonderBird, considere ainda importante desenvolver uma avaliação aos principais critérios de sucesso para este projeto. Nesse sentido, foram avaliadas duas variáveis – “as qualificadoras” – ou seja, que atribuem ao projeto a qualidade necessária para vencer no mercado e – “as diferenciadoras” – as que diferenciam a empresa perante os restantes “players” do mercado.

#### **Variáveis qualificadoras:**

- **Qualidade dos produtos ou serviços prestados pela WonderBird** – O cliente deverá ter consciência do valor dos produtos e serviços WonderBird, sendo por isso fundamental construir e transmitir a qualidade dos mesmos ao seu público.
- **Profissionalismo de todos os colaboradores da WonderBird** – Deve existir, por parte de todos os colaboradores, uma forte consciência em manter e até melhorar os níveis de profissionalismo sobre todas as funções que ocupem e principalmente no

relacionamento com o cliente da WonderBird. Pretende-se mostrar que a empresa está determinada em servir o cliente da forma mais profissional, responsável e hospitaleira, apresentando-lhe as melhores soluções em termos de programas turísticos de lazer nas regiões de Lisboa e Alentejo.

- **Confiança e segurança na marca por parte dos clientes** – A WonderBird enquanto empresa Promotora de Turismo nas regiões de Lisboa e Alentejo, promoverá como um dos meios de distribuição propostos pela empresa o seu próprio “website”<sup>11</sup>. Dessa forma, os clientes terão acesso a vários conteúdos, entre os quais, serviços e produtos WonderBird e poderão efetuar a compra dos mesmo “online”. Para que tal aconteça, é importante informar dos sistemas de proteção e de segurança a que o “site” poderá estar associado, podendo os clientes realizar as suas compras de forma totalmente segura. É ainda importante comunicar aos clientes da Wonderbird, que a empresa possui, não só, um seguro que cobre todos os danos causados aos mesmos durante o período da sua estadia como ainda, um fundo que o pode indemnizar, caso haja incumprimento, total ou parcial, dos contratos celebrados.
- **Gama de produtos alargada por forma a captar mais e diferentes segmentos de clientes** – A WonderBird pretende, através da diversidade de produtos e serviços turísticos, proporcionar ao cliente um conjunto de diversas experiencias únicas. O cliente terá a oportunidade de viver a sua viagem, experienciando aquilo que mais gosta, não necessitando de ficar agarrado a um tipo específico de programa.

#### **Variáveis diferenciadoras:**

- **Criatividade como forma de diferenciação** – A WonderBird pretende incluir a criatividade nos produtos e serviços que desenvolve e expõe ao público. O objetivo passa por oferecer uma experiencia diferente daquela que o cliente costuma viver no seu dia-a-dia. O cliente, através do serviço My Wondi da WonderBird, terá a oportunidade de utilizar a sua imaginação e criatividade ao fazer o seu próprio produto/programa de férias, marcando o ou os locais onde ficar hospedado, os restaurantes e bares onde pretende ir, as atividades de lazer que deseja experimentar, os eventos que anseia assistir, entre outros.

---

<sup>11</sup> v. capítulo 9.5.3 “Marketing Mix - Distribuição”

- **Inovação e a novidade no mercado** – A inovação e a novidade no mercado são variáveis que estão diretamente associadas à fase introdutória da empresa (WonderBird) no mercado. Com o passar dos anos, atingindo a sua fase de maturidade, a novidade ou surpresa de mercado, não mais poderá ser um fator que se associe à marca da empresa. Porém, a inovação deve permanecer na WonderBird, podendo esta ser aplicada a novas formas de comunicar e estabelecer contacto com o cliente, na exploração de uma gama de serviços mais alargada, em ações de comunicação da marca, entre outras.
- **Um relacionamento personalizado e sempre presente** – Deve ser prática diária o bom relacionamento com o cliente. Isto é, um relacionamento que seja presente (para que os clientes se sintam sempre confortáveis e seguros durante a sua estadia) e personalizado (de forma a criar um sentimento especial de importância e de proximidade no cliente).
- **Forte imagem da Marca** – A marca é a identidade das empresas e serve para que haja a distinção de empresas no mercado. É por isso importante formar uma marca forte no sentido de criar no público um sentimento diferente e especial perante a WonderBird. A força da marca poderá advir da qualidade dos produtos (valor atribuído pelos clientes), pelas ações de promoção, da estratégia de preços ou da combinação entre todos.

Para finalizar o capítulo da análise interna do projeto, segue-se a “Matriz de Ansoff”. Nesta, verifica que, no caso prático da WonderBird, esta se propõe desenvolver uma combinação de serviços inovadores <sup>12</sup> num mercado já formado e estruturado. Dessa forma, segundo Ansoff, I. (1957), o procedimento adequado visará desenvolver essa categoria de serviços e produtos da WonderBird no sentido de suplantar os que já se encontram a ser comercializados no mercado pela concorrência, acreditando, que isso possibilite aumentar o “payoff” total do mercado.



**Tabela 11 - Matriz Produtos vs Mercado Ansoff**

<sup>12</sup> v.capítulo 9.5.1 “Marketing Mix – Produtos e Serviços”

## 8. Estratégia da Empresa

Concluídas as análises externa e interna, o próximo capítulo surge com o intuito de adaptar a empresa ao mercado com o objetivo de a tornar competitiva e sustentável. Dessa forma, a estratégia torna-se fundamental para garantir o sucesso da WonderBird no mercado. Segundo Ansoff, H. Igor, (1977), a estratégia é definida como sendo um conjunto de regras de decisão e diretrizes que definem a orientação de crescimento para a empresa.

Inicialmente, apresentar-se-á o “core business” da organização em estudo (definição do negócio), de seguida, o seu processo de constituição e legislação. Posteriormente, será definida a sua formação e direção estratégica (Vantagens competitivas, Visão, Missão e Valores, Goals e Objetivos). Por último, serão definidos os caminhos estratégicos que a WonderBird poderá adotar, de forma a alcançar os objetivos previamente traçados.

### 8.1 Definição de Negócio

A WonderBird é uma empresa Tour Operator (Operador Turístico) que atua nas regiões de Lisboa e Alentejo. O seu negocio consiste no desenvolvimento e venda de produtos ou serviços turísticos “all Inclusive” e ou personalizáveis das respetivas regiões de atuação, a clientes singulares e ou grupos. A WonderBird pretende ter uma equipa de colaboradores qualificados com a clara ambição de oferecer em cada produto/serviço, uma experiencia única, apaixonante e repleta de “magia”. Para tal, pretende contar com os melhores fornecedores, que garantam serviços turísticos nas áreas do “Touring cultural e paisagístico”, “Sol e Praia”, “Golfe”, “Gastronomia e Vinhos” e outras. Para além destes e de forma a complementá-los, outros serviços como Transporte e Alojamento também estarão presentes na oferta da WonderBird.

### 8.2 Constituição e Legislação

A 6 de Maio de 2011, foi publicado no Diário da Republica, o decreto-lei que visa regular as atividades das Agências de viagem e turismo. Este surge com o objetivo de simplificar processos e procedimentos, facilitando a adaptação das agências de viagens às novas condições do mercado (compra através da internet, maior concorrência, etc.), bem como, reforçar a proteção dos consumidores.

O diploma informa que deixa de ser necessário uma licença ou constituir uma empresa, sendo no entanto obrigatório fazer a inscrição no Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo (RNAVT), pagar a contribuição para o Fundo de Garantia de Viagens e Turismo (FGVT), contratar um seguro de responsabilidade civil que cubra danos causados a clientes ou outros, pagar ao Instituto de Turismo de Portugal (ITP) uma taxa de 1500 euros (este valor será atualizado todos os anos a 1 de Março). Concluídos e cumpridos estes paços, a Agência de viagem e turismo fica habilitada a iniciar a sua atividade.

A entrada deste decreto-lei 61/2011, permite que os consumidores fiquem mais protegidos, passando a poder consultar no Registo Nacional das Agencias de Viagens e Turismo (RNAVT) informação atualizada sobre todas as Agencias, por outro lado, com a criação do Fundo de viagens e Turismo (FGVT), os clientes poderão ser reembolsados quando existe algum incumprimento dos contratos estabelecidos com a Agencia.

Se antes da aprovação deste decreto-lei, para se abrir uma Agencia de viagens e turismo seria preciso abrir uma empresa com capital social mínimo de 100.000 euros e possuir um estabelecimento físico para atendimento a clientes, agora, tal como foi descrito em cima tem de realizar uma contribuição para o FGVT no valor de 10.000 euros, caso seja uma agência que organiza ou organiza e vende viagens, ou 6.000 euros se for uma agência que só vende viagens. Para além deste custo, a Agencia, se for do primeiro tipo, terá de pagar o seu registo no RNAVT no valor de 5.000 euros e uma contribuição anual de 0,1% das vendas do ano anterior. Caso seja uma agência que apenas vende viagens, o valor é de 2.500 euros.

A WonderBird enquanto empresa Operador Turístico, terá a carga fiscal associada será o IRC, este afeta os rendimentos das pessoas coletivas, entre as quais se contam as empresas que se constituem em forma de sociedade. A taxa do IRC sobre pessoas coletivas com sede ou direção efetiva em território português que exerçam uma atividade de natureza comercial, industrial ou agrícola é de 25%.

Por outro lado, segundo o decreto-lei 33/2011 de 7 de Março, o capital social é livremente fixado pelos sócios, sendo que o mínimo será de 1€. A abertura da empresa poderá ser realizada nos balcões “Empresa na Hora”, “Empresa On-line” e ou por escritura pública. Segundo a Classificação das Atividades Económicas (CAE) de Portugal a empresa em estudo, a WonderBird como uma sociedade por quotas unipessoal, apresenta o número 79120 – Atividades dos Operadores turísticos<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> v. anexo 15.4 – Classificação Portuguesa das Actividades Economicas – CAE

## 8.3 Formulação e Direção

A formulação e direção estratégica da WonderBird serão agora apresentadas. Neste capítulo, e tendo em consideração os resultados obtidos nos capítulos 6 (Análises da Envoltente Externa) e 7 (Análise da Envoltente Interna), será desenhada a estratégia que se pretende para a WonderBird. Especificamente, serão desenvolvidas as vantagens competitivas, visão, missão, valores, objetivos e fatores críticos de sucesso.

### 8.3.1 Vantagens Competitivas

Porter, E. M., (1985), afirma que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção. Porter, E. M., (1987), afirma que uma estratégia empresarial que foque e realce as vantagens competitivas da empresa é o melhor mecanismo de defesa contra os concorrentes de mercado.

As vantagens competitivas da WonderBird serão:

- Qualidade dos fornecedores de serviços turísticos;
- Fator novidade de mercado;
- Possibilidade de o cliente conseguir desenvolver um programa de viagem “all inclusive” ao seu gosto;
- A personalização dos programas de viagem onde o cliente poderá distribuir o seu tempo fazendo o que mais gosta;
- Possibilidade de o cliente conseguir de imediato e interactivamente obter o custo/preço das suas férias.

### 8.3.2 Visão

De acordo com Ferreira, P. M., Santos, C. J, Reis, N. e Marques, T. (2010), a visão consiste no estado futuro desejado e alinhado com as aspirações da organização. A visão simboliza também o testemunho da ambição da empresa para os seus clientes e funciona igualmente como instrumento de motivação para todos os colaboradores da empresa.

Assim, a Visão proposta para a WonderBird é:

- **Visão** - “Ser a melhor referencia como operador de turismo a nível Nacional, através da qualidade e inovação dos nossos produtos e serviços de turismo.”

### 8.3.3 Missão

Segundo a mesma referencia bibliográfica que foi utilizada na “Visão”, a “Missão” de uma empresa consiste “no(s) propósito(s) que a distinguem das restantes empresas”. “A missão revela o credo, a filosofia, os princípios ou crenças da empresa.” Nesse sentido, a missão revela o propósito da existência da empresa, revelando não só a sua identidade mas também a sua atividade/negócio.

Como tal, a Missão proposta para a WonderBird é:

- **Missão** – “Oferecer a alegria, a paixão e a magia que os clientes procuram numa viagem de lazer, através do valor dos nossos produtos ou serviços de turismo.”

### 8.3.4 Goals e Objetivos

Os “goals” e objetivos são as metas que a empresa pretende atingir de forma a obter o sucesso no mercado onde atua. Os primeiros têm a característica de serem mais generalizados e menos específicos. Os objetivos tendem a ser do tipo SMART, ou seja, específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e delimitados no tempo.

Os “Goals” e Objetivos propostos para a WonderBird são:

- **“Goals”** –
  1. Recuperação do investimento realizado;
  2. Aumento do leque de produtos e serviços;
  3. Expansão geográfica;
  4. Crescimento anual;
- **Objetivos** –
  1. A recuperação do investimento realizado, em quatro anos. Procura-se realizar os melhores investimentos e garantir um aumento de receitas anual, provenientes das compras realizadas pelos clientes da WonderBird.

2. Desenvolvimento de pelo menos dois novos produtos ou serviços por cada ano. A constante inovação e desenvolvimento de novos produtos de valor, capazes de satisfazer as necessidades dos clientes, são fundamentais para a sustentabilidade e imagem da empresa.
3. A expansão geográfica é de facto um objetivo que permitirá alargar as fronteiras do mercado do turismo e viagens possibilitando que haja um aumento de notoriedade e de clientes para a empresa. Trata-se de um objetivo a ser cumprido a partir do sexto ano. Deve existir primeiramente uma solidificação dos principais mercados emissores da WonderBird.
4. O crescimento anual é um objetivo que é diretamente traduzido pela posição de mercado e ou pelo numero de vendas anuais da WonderBird. Sendo que o crescimento da quota de mercado a nível nacional é aqui desconhecido havendo necessidade de posteriormente avaliar tal assunto. O crescimento da empresa deve ficar representado pelas vendas de produtos ou serviços anuais. Este deve representar um aumento de 4,0% no segundo ano e de 7,5% nos anos seguintes, isto é, terceiro, quarto, quinto e sexto ano.

### 8.3.5 Valores

Os valores são as características e qualidades que definem uma empresa. Eles não só servem para o cliente conhecer a identidade da empresa mas também para que os colaboradores percebam quais as prioridades dentro da organização.

Nesse seguimento, os valores propostos para a WonderBird são:

- **Valores** –
  1. **Enfoque no cliente** – “Na WonderBird temos como objetivo vender produtos ou serviços de valor para o nosso cliente infundido-lhe a nossa qualidade e inovação.”
  2. **Qualidade e Inovação** – “A qualidade e inovação devem fazer parte do modo de desenvolvimento e venda dos serviços turísticos da WonderBird. Exige-se a qualidade em cada dia da nossa atividade. Ambicionamos a perfeição aliando a inovação a cada um dos nossos produtos e serviços”.

3. **Foco nos objetivos** – “Foco nos objetivos e ou resultados que a empresa se propõe a alcançar. Deve existir um grande empenho por parte de todos os colaboradores da WonderBird em completar e se possível, ultrapassar os objetivos delineados”.
4. **Profissionalismo e lealdade** – “Exige-se o rigor, a qualidade e o profissionalismo entre a WonderBird, fornecedores e outros parceiros. A ambição e o desejo de obter melhores resultados são o dever de todas as partes. Trabalhando com um espírito de união e de equipa, cresceremos juntos.”

### 8.3.6 Caminho Estratégico

A WonderBird será um negócio “Business to Consumer” (B2C), isto é, a empresa enquanto promotora de turismo irá negociar a venda de produtos e serviços diretamente com o cliente final.

Pretende-se seguir uma estratégia “Blue Ocean”. Esta, de acordo com Kim, C. W. e Mauborgue, R. (2004), é uma estratégia que obriga ao alinhamento de todo o sistema de uma empresa, apontando o trabalho e o esforço no sentido de desenvolver a inovação e a diferenciação a um preço baixo. Esta estratégia é uma forma da empresa criar um novo espaço no mercado, criar e captar nova procura e tornar a concorrência irrelevante. Por outro lado a noção que existe de “trade off” entre custo e valor sobre um produto ou serviço tende a ser irrelevante.

No caso específico da WonderBird, o distanciamento e diferenciação do mercado concorrente será conquistada promovendo o recurso ao amplo conjunto de serviços disponibilizados. Os clientes terão à sua disposição um serviço que permite que o cliente crie a sua viagem/programa de férias sem que haja a interferência direta da empresa. Ao mesmo tempo poderá reservar a mesma e conhecer o seu preço, sem que necessite de esperar pelo orçamento. O cliente terá ainda programas de viagem standart (concebidos pela WonderBird), e um serviço que permite ao cliente estabelecer um limite no valor que pretende gastar pela viagem e pouco tempo depois o mesmo receberá uma proposta de programa de férias.

## 9. Marketing

Neste capítulo será desenvolvido o marketing estratégico da WonderBird, tendo em consideração a “Segmentação”, “Target” e “Posicionamento” sobre o mercado. De seguida, com base no marketing operacional será concebido o “Marketing Mix” da empresa (Produto, Preço, Promoção e Distribuição).

### 9.1 Segmentação

Segundo Kotler, *et.al*, 1996, os mercados são formados de compradores que diferem entre si, através de uma ou de várias maneiras, nomeadamente, na sua procura, nos recursos, localização, atitudes e práticas de compra, entre outras. Nesse sentido, a segmentação tem como principal objetivo dividir esse mercado em vários ou num só grupo através dessas diferentes formas e variáveis. Para o caso da WonderBird, a segmentação proposta será:

- Indivíduos de uma qualquer zona geográfica do mundo, que tenham vontade de realizar uma viagem de lazer a seu gosto pela/s região/ões de Lisboa e ou Alentejo, que valorizem uma experiência de férias diferente, dinâmica e cheia de emoção.

### 9.2 Target

O Target proposto para a WonderBird será:

- Indivíduos de ambos os géneros, entre os 25 e os 54 anos de idade de classe média e ou superior, com residência em Espanha ou Brasil ou França ou Alemanha ou Reino Unido. Terá de possuir poder de compra juntamente com tempo, vontade e disponibilidade para viajar em lazer, tendo em vista usufruir da compra de um ou vários produtos e ou serviços turísticos.

### 9.3 Posicionamento

O posicionamento do produto é a forma como este é definido pelos consumidores com base nos seus atributos mais simbólicos e ou relevantes. De acordo com Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.

(1996), o posicionamento é, “o lugar que o produto ocupa na mente dos consumidores relativamente ao mercado”.

Um posicionamento adequado pode surgir de uma mais-valia ou vantagem competitiva e consequentemente pode levar a uma maior notoriedade e familiaridade do produto e ou da marca junto do público. A proposta de posicionamento para a WonderBird começa pela necessidade de transmitir ao cliente a oportunidade e a facilidade de organizar e de elaborar a sua própria viagem de lazer ou, se preferir, optar por uma viagem previamente desenvolvida pela WonderBird.

Dessa forma, a proposta de posicionamento da WonderBird junto do mercado será:

- Essencial para os indivíduos ou grupos que desejem realizar uma viagem de lazer totalmente elaborada e concebida pelo/s mesmo/s. Com a personalização do produto, o cliente ficará automaticamente a conhecer o seu programa e o preço a pagar pelos serviços requisitados. Tem ainda agregada a vantagem de poder misturar uma serie de produtos e tipos de experiencias quando e durante o tempo que desejar. Pode ainda optar por adquirir um produto previamente desenvolvido pela WonderBird.

## 9.4 Marca, Slogan e Logotipo

A marca é um nome, um termo, um sinal, um símbolo, design ou uma combinação dos mesmos, com o objetivo de identificar os produtos e serviços comercializados, bem como, permitir a diferenciação dos mesmos em relação à concorrência – Philip Kotler , *et.al*, (1996).

A importância da marca para uma empresa está diretamente associado ao conceito de Brand Equity (Valor da Marca), que segundo, Aaker, A. David, (1996), faz referência a um conjunto de ativos que estão associados a uma marca ou símbolo de uma empresa e que de certa forma atribuem a si e aos seus produtos e serviços um valor mais significativo, sendo apercebido pelo cliente. Esses ativos vão desde, a lealdade da marca (reduz custos de marketing), notoriedade da marca (cria uma ligação ou elo familiar), percepção do valor (a razão pela qual os clientes compram) e associações da marca (cria uma boa atitude e um forte sentimento para com o publico e pode-se fazer representar por um logotipo).

A marca e o slogan surgem como primeiro contacto entre o cliente e a empresa e desse deverá resultar um sentimento positivo, de valor e motivador para o mesmo. Neste capítulo, serão desenvolvidos e explicadas as propostas de marca, slogan e logotipo para a empresa. Nesse

sentido, a marca, “WonderBird”, surge com o objetivo de transmitir liberdade, inovação, magia, felicidade, natureza e pureza. “Wonder”, segundo o Dicionário Universal Inglês – Português, (1996) Texto Editora, significa milagre, prodígio, maravilha, admiração, surpresa e espanto. “Bird”, segundo a mesma referência bibliográfica, significa ave ou pássaro. Através da sua combinação, “Wonder” com “Bird”, surge a associação de “Ave maravilhosa”.

O slogan proposto para a empresa vai no sentido de realçar não só as potencialidades da oferta mas também de criar curiosidade e desejo no público.

Algumas das propostas para slogan da WonderBird são:

- “Imagine Magic... Here it’s possible”
- “Feel free and enjoy life with WonderBird”
- “Where Love and Magic happens”
- “Feel free and enjoy love and Magic”

A escolha do slogan recaiu sobre a terceira opção, “Where Love and Magic happens” que me parece ser a que melhor invoca a emoção e fascinação que se pretende transmitir ao cliente.

O logotipo será a imagem de um colorido pássaro estilizado juntamente com o nome da marca. Pretende-se transmitir criatividade, inovação e personalidade.

A imagem do pássaro em desenho irá funcionar como uma mascote sendo um elemento de rápida associação do público com a marca e conseqüentemente aos produtos e serviços da empresa.



Ilustração 1 - Logotipo WonderBird

## 9.5 Marketing Mix WonderBird

O Marketing Mix, segundo Kotler, P. e Keller, L.K. (1994), é formado por quatro componentes, conhecidos por 4P's (Produto, Preço, Promoção e Distribuição). Estes componentes servem como “ferramentas para influenciar os canais de comercialização e o consumidor final”, de forma a atingir os objetivos propostos pela empresa.

### 9.5.1 Produtos e Serviços

A WonderBird enquanto empresa promotora de turismo nas regiões de Lisboa e Alentejo, disponibilizará através do seu “website”, um conjunto de serviços e produtos que vão desde a chegada até à partida do turista. Para além do “site” será ainda possível visualizar os produtos e serviços para venda no stand do aeroporto de Lisboa e ou na loja/escritório da WonderBird.

<b>Serviços Base WonderBird</b>		
<b>My Wondi</b>	<b>Wondi Tours</b>	<b>Ask Wondi</b>
<p>O <b>My Wondi</b> é um serviço onde o cliente tem a possibilidade e a liberdade de construir a sua viagem. O que tem apenas de fazer é escolher: “<b>O que quer fazer?</b>”, “<b>Onde quer fazer?</b>”, “<b>Quando quer fazer?</b>” e “<b>Durante quanto tempo?</b>”.</p>	<p><b>Wondi Tours</b> é um serviço que o cliente tem à sua disposição para adquirir pack's de viagens totalmente desenvolvidos pela WonderBird. Os Pack's serão segmentados em, <b>Platinum, Gold e Silver</b>. Os Pack's diferem consoante o seu preço e serviços associados.</p>	<p><b>Ask Wondi</b> é um serviço onde o cliente pede à WonderBird uma proposta de viagem consoante o valor que o mesmo pretenda gastar.</p>

**Tabela 12 - Serviços da WonderBird**

No **My Wondi**, os produtos que o cliente pode reservar são agrupados em diferentes categorias como, Alojamento, Transporte, Restaurantes/Gastronomia e Vinhos, Cultural e Paisagístico, Golfe, Atividades e Eventos.

- **Alojamento** – Nesta categoria os utilizadores poderão visualizar e reservar o ou os alojamentos onde pretendem ficar hospedados durante o período da estadia.

- **Transporte** – Permite que o turista planeie e reserve o/s meio/s de transporte que pretende utilizar durante a sua estadia, desde que chega até ao momento da partida. Este tem ainda a opção de reservar um motorista/guia turístico que o acompanha durante o período que ele pretender. Caso o turista opte por utilizar os transportes públicos da cidade de Lisboa, o cartão “Lisboa Card” permite que utilize uma serie de transportes públicos (Metro, Autocarros da Carris e outros) sem ter de os pagar.
- **Restaurantes/Gastronomia e Vinhos** – Opção que permite aos clientes reservar restaurantes para realizar as suas refeições, experienciar a gastronomia e vinhos Portugueses em restaurantes e outros locais gastronómicos típicos. Existe ainda a possibilidade de o turista adquirir o cartão “Lisboa Restaurant Card” que permite ao utilizador usufruir de descontos entre os 10% e os 20% por refeição, em mais de 40 restaurantes espalhados por Lisboa.
- **Cultural e Paisagístico** - Permite que o utilizador programe o conjunto de monumentos, museus, paisagens e locais a visitar. Tem ainda a opção de incluir um guia turístico durante essas visitas. O “Lisboa Card” para além de oferecer uma série de transportes públicos gratuitos, garante ainda a entrada gratuita a um vasto conjunto de monumentos, museus e outras atrações de Lisboa.
- **Golfe** – Através desta categoria, os utilizadores conseguem reservar o ou os campos onde pretende jogar. Para tal o individuo terá de possuir o cartão de federado e de handicap.
- **Atividades e Eventos** - Esta categoria permite que os utilizadores se informem e reservem o ou os eventos e atividades que estarão disponíveis no período da sua estadia. Estes poderão ser concertos, jogos de futebol, animação noturna, passeios, compras e outros. O utilizador tem ainda a oportunidade de adquirir o passe “Lisboa Shopping Card” que oferece descontos entre os 5% e os 15% para compras em mais de 200 lojas em Lisboa.

Em **Wondi Tours**, tal como vem descrito no quadro em cima, são apresentados um conjunto de programas previamente concebidos pela WonderBird que incluem pelo menos uma de varias categorias (Alojamento, Transporte, Restaurantes, Cultura, Golfe, Atividades e Eventos). Tal como ainda vem descrito no quadro representativo em cima, estes programas pré concebidos serão diferenciados de acordo com o conjunto de atividades que o constituem, sendo que, para os clientes que pretendem o luxo (hotéis de 5 estrelas, restaurantes Gourmet e outros produtos

de luxo), o prestígio e a exclusividade, os programas do tipo “**Platinum**” serão os mais apropriados.

Segue-se um exemplo de um programa “Platinum”:

### Platinum

**Alojamento:** Tivoli Lisboa Hotel Lisbon 5\*

**Transporte:** Viatura privada (Mercedes classe C)

**Gastronomia e Vinhos:** Presuntaria do Tejo (Preço médio 35€, segundo o mytable.pt) e Bocca (Preço médio 50€, segundo o mytable.pt)

**Golfe:** Campo de Golfe Quinta do Peru, Golfe da Quinta da Marinha e Troia Golf Championship Course

**Tabela 13 - Exemplo de um programa "Platinum"**

No caso dos programas do tipo “**Gold**”, o conjunto de serviços associados apresenta um equilíbrio entre prestígio/preço, ou seja, neste caso, o cliente terá um programa que conjuga serviços de qualidade e prestígio com um preço justo.

Segue-se um exemplo de um programa “Gold”:

### Gold

**Alojamento:** Sana Metropolitan Hotel 4\*

**Transporte:** Viatura privada (Smart)

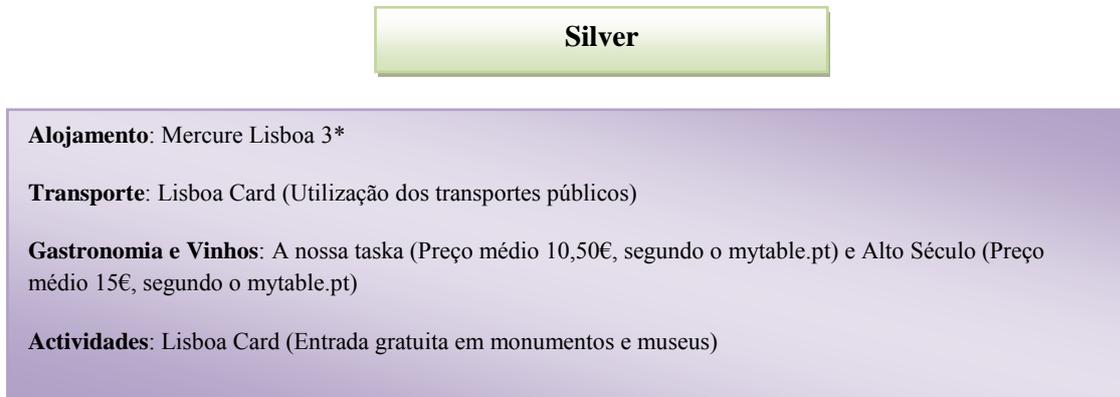
**Gastronomia e Vinhos:** Arcaz Velho (Preço médio 15€, segundo o mytable.pt) e A Tapadinha (Preço médio 18€, segundo o mytable.pt)

**Atividades:** Entrada em museus e monumentos entre outras

**Tabela 14 - Exemplo de um programa "Gold"**

Nos programas de “**Silver**” o preço baixo marca este segmento. Pretende-se apresentar programas com qualidade, contudo a questão do luxo e prestígio não é tão valorizada, mas sim, um preço bastante acessível. Dentro de cada um destes segmentos que o utilizador escolhe, surge ainda uma sub-segmentação, isto é, o utilizador de acordo com os seus gostos e desejos poderá optar por produtos mais ligados ao turismo de Sol e Praia, Touring Cultural e Paisagístico, Golfe e atividades desportivas, Gastronómico e Vinhos e ou combinações entre eles.

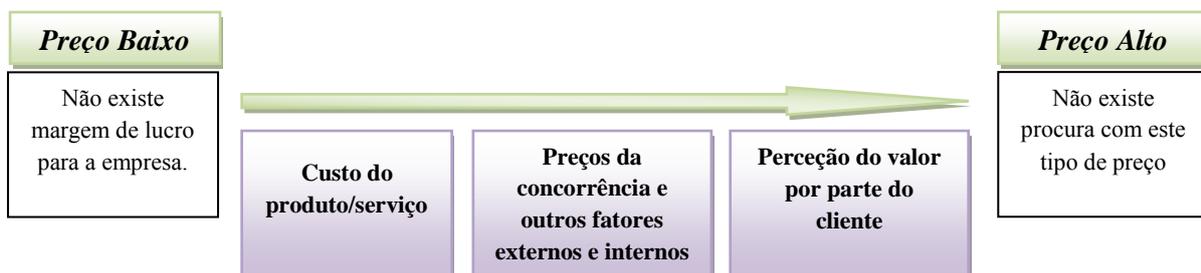
Segue-se um exemplo de um programa “Silver”:



**Tabela 15 - Exemplo de um programa "Silver"**

### 9.5.2 Preço

O preço é o valor que o consumidor terá de despendar para garantir o produto ou o serviço que pretende. Segundo de Ferreira, P. M., Santos, C. J, Reis, N. e Marques, T. (2010), “a determinação do preço exige o conhecimento da valorização que o cliente atribui ao promotor, ou seja, é preciso conhecer o valor percebido do produto para o consumidor”. Nesse sentido, Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (1996), considera que o preço que a empresa estabelece no mercado deve situar-se entre dois limites, o primeiro é aquele em que o preço cobrado não produz lucros para a empresa e o segundo acontece quando o preço encontra-se demasiado alto e por isso não existe procura.



**Ilustração 2 - Processo de formulação do preço, Kotler, et.al, 1996**

Neste caso, a formulação do preço a ser adotada pela WonderBird passa por conhecer os custos dos produtos e serviços que irá disponibilizar, isto é, conhecer o preço atribuído pelos seus

fornecedores (custo) e posteriormente fixar uma margem de lucro sobre os mesmos ou uma taxa a cobrar aos clientes pela disponibilidade e conjugação de serviços.

As estratégias de preço a ser adotadas serão a de penetração de mercado e a de neutralização de preços. A primeira ficará restringida aos serviços “Silver” e a segunda aos serviços “Gold” e “Platinum”. A razão para tal decisão adveio do facto de que estes serviços são bastante distintos, isto é, no Silver existe uma preocupação em desenvolver um programa mais barato (económico), enquanto no Gold e Platinum, essa preocupação é secundária.

A Penetração de mercado, segundo Nagle, T. (1987), consiste em colocar um preço baixo de forma a atrair e manter uma grande base de clientes. Esta é uma estratégia que serve para aumentar o volume de vendas, mesmo com margens de lucro reduzidas. O público que valoriza este tipo de estratégia é extremamente sensível aos preços praticados. No caso da estratégia de neutralização, os preços são colocados dentro de níveis razoáveis, ou seja, dentro do alcance do poder de compra dos compradores. Com a adoção deste tipo de estratégia pretende-se criar um sentimento de equilíbrio e de justiça pelos serviços que os consumidores adquirem

Definidas as estratégias a adotar pela WonderBird, segue-se a colocação das margens de lucro nos diferentes produtos e serviços da empresa, no sentido de fixar um preço final para o consumidor.

De realçar que para a elaboração do preço final, a média dos gastos realizados pelos turistas que visitam Lisboa, revista no capítulo “Clientes” e os preços adotados em alguns produtos da concorrência foram tidos em conta como um fatores externos.

**Taxa de serviço no Alojamento** – A atribuição das taxas de serviço (Comissão) em hotéis de 3 e 4 estrela e outros estabelecimentos similares de 4,5% e em Hotéis de 5 estrelas ou mais de 6,5%, basearam-se na taxa de reserva de 10% cobrada em [www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com), acrescida do valor do encargo de 1,50€; e também de acordo com [www.accorhotels.com](http://www.accorhotels.com) nas comissões para as agencias de viagens e promotores de turismo sobre os hotéis da marca Accor que variam entre os 10% e os 8% em Portugal.

**Taxa de serviço no Cultural e Paisagístico** – Para este segmento, Cultural e Paisagístico, a taxa de 6,0% aplicada pela [ticketline.pt](http://ticketline.pt) pelos seus serviços foi utilizada como referencia para a atribuição dos preços sobre os bilhetes dos monumentos e museus. Por outro lado o cliente poderá adotar por adquirir um passe Lisboa Card, onde terá a possibilidade de entrar gratuitamente numa serie de museus e monumentos e ainda andar nos transportes públicos de Lisboa.

**Taxa de serviço no Transporte** – Nos serviços de transporte que o turista pode utilizar, a taxa definida foi de 5,0% para aluguer de transportes privados, com a opção de adquirir motorista/guia turístico por 15 € p/hora. Nesta taxa (comissão) pelos serviços de transporte privado existiu a preocupação de não sobrecarregar os custos para o cliente sabendo que, por um lado, este tipo de transporte não é um serviço indispensável para a grande maioria de turistas que visita a cidade de Lisboa, preferindo caminhar a pé e ou utilizar os transportes públicos tal como vem descrito no capítulo dos “Clientes”. E por outro, os custos associados a este tipo de serviço são elevados, tendo em conta os gastos médios incorridos pelo turista estrangeiro que visita a região de Lisboa (627,81€). Por exemplo, no caso de um turista requisitar um automóvel privado para a sua estadia de 5 dias, de acordo com o preço da Avis Rent a Car, o preço de referência seria de 183€. Se adicionarmos a taxa de 5,0% de comissão da WonderBird (9,15€), o preço cobrado ao cliente seria de 192,15€, ou seja, 38,43€ por dia.

**Taxa de serviço na Gastronomia** – O que se pretende é garantir um preço único por pessoa e ir ao encontro do termo “All Inclusive”. Ou seja, o cliente ao escolher o/s restaurante/s que pretende para a sua estadia, terá à sua disposição os menus das refeições com o respetivo preço. Supondo que num programa de 4 dias ou 3 noites, o cliente escolhe três restaurantes diferentes (“IBO Restaurante”, “Clube de Fado” e “Casa da Comida”) e indica que irá realizar uma refeição (uma entrada, um prato principal e uma sobremesa) por cada restaurante. Dando como exemplo o IBO Restaurante, o preço médio de uma entrada é de 10€, o preço médio de um prato principal é de 19€ e de uma sobremesa é de 7€. No total, o preço de referência é 36€. Se adicionarmos a taxa de serviço de 10,0%, a WonderBird terá uma margem de lucro de 3,60€ e o total a pagar pelo cliente será de 39,6€. Se tivermos em consideração o facto de que os gastos médios diários na alimentação por individuo são de 27,06€, com a aplicação de uma taxa de serviço de 10% corresponde a uma comissão de 2,70€ por refeição para a WonderBird. Por outro lado, segundo o Barómetro nº22 de janeiro a Março de 2011 da AHRESP, sobre uma amostra de 688 empresas do sector da hotelaria, restauração e bebidas, registou-se que o preço médio dos pratos de carne é de cerca 11,50€ e o preço médio dos pratos mais caros de 14,00€. Relativamente à média de preços dos pratos de peixe, este encontra-se nos 15,00€ e o preço médio dos pratos mais caros atinge os 22,50€.

A taxa de 10% foi considerada justa pelo facto de a WonderBird desempenhar e agregar uma série de serviços, como por exemplo, a reserva do restaurante no momento e o facto de o cliente poder adquirir as suas refeições em restaurantes diferentes.

**Taxa de serviço nas Atividades e Lazer** – A [www.ticketline.pt](http://www.ticketline.pt) é um “website” que se dedica à venda de bilhetes para espetáculos, eventos desportivos, festivais e outros. A sua comissão pelos serviços prestados é de 6,0%. No caso da WonderBird, a taxa por este tipo de serviços (venda de

bilhetes para eventos) ficará nos 5,0%. Nos serviços de atividades práticas, por exemplo passeios, será de 5€ por individuo/atividade. No caso do Golfe, a taxa será fixada nos 15€ por partida, sabendo que, por exemplo uma partida golfe na Quinta do Peru ronda os 55€ à semana e 65€ ao fim de semana.

<b>Produtos e Serviços WonderBird</b>				
Estadia média em Lisboa é de <b>4,68 noites</b> .				
<u><b>Alojamento</b></u>	<u><b>Cultural e Paisagístico</b></u>	<u><b>Transporte</b></u>	<u><b>Gastronomia</b></u>	<u><b>Atividades e Lazer</b></u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>4,5%</b> do valor da estadia para o segmento de hotéis de 3 e 4 estrelas, pousadas e outros similares;</li> <li>- <b>6,5%</b> do valor da estadia para hotéis de 5 ou mais estrelas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>6,0%</b> do valor final de cada bilhete individual para monumentos, museus e outros locais culturais.</li> <li>- O cliente tem ainda a opção de adquirir um guia para o acompanhar por <b>15€ p/hora</b>, aplicando-se o mesmo preço para as visitas a locais de interesse;</li> <li>- <b>8,0%</b> do valor de cada passe individual do “Lisboa Card” requerido;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>5,0%</b> do valor final sobre serviços de aluguer de carro, mota, limusine e outros similares; O cliente tem ainda a opção de reservar condutor/guia turístico por <b>15€ p/hora</b>;</li> <li>- <b>8,0%</b> do valor de cada passe individual do “Lisboa Card” requerido;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>10,0%</b> do valor final de cada restaurante, bar ou outro local gastronómico ;</li> <li>- <b>15,0%</b> do valor de cada passe individual “Lisboa restaurant Card” requerido;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>4,5%</b> do valor de cada evento do tipo: festivais, desporto, espetáculos e outros eventos;</li> <li>- <b>15,0%</b> do valor de cada passe “Lisboa Shopping Card” requerido;</li> <li>- <b>15€</b> por partida de Golfe p/jogador;</li> <li>- <b>5€</b> do valor de cada inscrição em atividades práticas;</li> </ul>

**Tabela 16 - Quadro de referência de percentagens de lucro sobre os serviços**

### **9.5.3 Distribuição**

A distribuição ou “Place” do Marketing mix retrata a estratégia do/s canal/ais de distribuição dos produtos ou serviços de uma empresa, definindo o local de melhor acesso para a compra dos

mesmos por parte dos clientes. Pretende-se que seja acessível ao target proposto pela empresa e ao mesmo tempo eficiente e rentável. Dessa forma, no caso da WonderBird, o seu principal canal de distribuição será através do seu “website” “online”. Porém, a empresa terá ainda dois outros pontos de contacto físicos, um Stand no aeroporto de Lisboa e uma loja que servirá de sede ou escritório da WonderBird.

As razões que levam a fazer do “site” “online” o principal meio de distribuição da oferta de produtos e serviços da WonderBird são diversas e começam pelo facto de a internet ser um meio de comunicação e de informação cada vez mais presente e acessível à sociedade em geral. É ainda, uma fonte cada vez mais importante na venda de produtos e destinos turísticos, a nível global, tal como vem referido no Programa Estratégico Nacional de Turismo (PENT). Por outro lado e de acordo com os dados recolhidos e analisados no capítulo “Clientes”, é fundamental recordar que o principal meio de reserva de viagens e ou alojamento foi através da internet com uma quota de 42%.

No caso do Stand no aeroporto de Lisboa, a razão por detrás desta escolha prende-se com o facto de ser mais um ponto de venda dos produtos e serviços WonderBird, mas principalmente, por ser o primeiro ponto de contacto que os turistas têm em Portugal. Sendo por isso muito interessante colocar a WonderBird nesse mesmo local de forma a poder oferecer soluções aos turistas no sentido de lhes poder proporcionar atividades e programas turísticos nas regiões de Lisboa e Alentejo. No anexo 15.5 “Tecnologias e Orçamentos” encontra-se a descrição, preço e imagens da planta do stand.

Por ultimo, relativamente à loja que servirá também de escritório, esta deverá ficar situada num local com grande facilidade de acesso ao público, bem como, deverá localizar-se numa zona com notoriedade a nível turístico, como por exemplo, na Baixa de Lisboa ou Avenida da Liberdade. Isto Porque, a WonderBird acredita que é extremamente importante estar perto dos seus clientes (Turistas) de forma a prestar o melhor auxílio e outras informações necessárias durante o seu período de estadia em Portugal. Dessa forma, de acordo com a agência imobiliária Remax, identificou-se uma hipótese para loja ou escritório da WonderBird. Ésta tem 20m<sup>2</sup>, situada no Chiado, Sacramento e apresenta uma renda mensal no valor de 90€<sup>14</sup>.

A estratégia de distribuição a médio ou longo prazo poderá passar, dependendo dos resultados alcançados, pela inauguração de novos pontos de venda (Stand) nos mercados considerados estratégicos para a WonderBird, tais como Espanha, Brasil, França, Alemanha e Reino Unido. Seria ainda interessante desenvolver parcerias com agências de viagens estrangeiras (por

---

<sup>14</sup> v. anexo; 15.7 “Espaço Sede/Loja WonderBird”

exemplo, Thomas Cook) com o objetivo de aumentar a visibilidade da marca WonderBird no exterior e assim conseguir um aumento no volume de vendas.

### 9.5.4 Comunicação

Definidas as estratégias de produto, preço, e de distribuição, resta desenvolver a estratégia de comunicação ou promoção da WonderBird de forma a completar o Marketing Mix da empresa em estudo.

Neste tema, pretende-se criar uma estratégia de comunicação para os produtos e serviços da empresa e também para a sua marca, WonderBird, com o objetivo de garantir o crescimento e a notoriedade da mesma.

Nesse sentido, os meios de comunicação para a marca da WonderBird serão divididos em “above the line” e “below the line”. Segundo consta de Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, V. J. (1999), os meios de comunicação do primeiro tipo privilegiam as estratégias “pull”, isto é, atração de consumidores através dos canais dos média como é o caso da tv, rádio, internet e outros. Nos meios de comunicação “below the line” (marketing relacional, sponsoring, relações publicas, eventos e outros) estão presentes as estratégias de “push” que focam a força de vendas e distribuição.

A WonderBird irá adotar como seu principal meio de comunicação (below the line, pois não é controlado pelos media), o seu “website” “online”. Neste pretende-se criar um ambiente que segue os valores e cultura da empresa, de forma a envolver o público com a mesma. Uma imagem inovadora e dinâmica, capaz de cativar e suscitar o interesse e a criatividade do viewer. Deve ao mesmo tempo existir uma clareza de processos, isto é, simplicidade no design e arquitetura do “website”, permitindo uma navegação simples e eficaz para o individuo. Seria interessante criar ainda um mecanismo destinado ao CRM (Customer Relationship Managment) para a WonderBird, de forma a conhecer melhor cada cliente e posteriormente comunicar produtos e serviços capazes de suscitar o interesse específico de cada individuo. Para tal, seria necessário haver o registo no “website” da WonderBird e ou através das redes sociais.

Para que exista visibilidade do “website” da WonderBird junto do público, é necessário adotar medidas estratégicas junto dos principais motores de busca (comunicação above the line), como é o caso do Google. Uma forma de colocar o “website” mais acessível, ou seja, mais próximo de potenciais clientes é através do GoogleAd’s que permite realizar publicidade on-line. Para tal, é necessário criar o anúncio, escolher os locais on-line onde o mesmo será exibido e por fim

definir o montante de investimento que se pretende realizar. Utilizando como referência os dados obtidos do “website” [www.visitlisboa.com](http://www.visitlisboa.com), com um investimento de cerca 24.000€ realizado numa campanha de turismo “Touring” e um custo por clique (CPC) de 0,30€ foi possível obter mais de 80.000 cliques dos viewers. Numa outra campanha de promoção do turismo do tipo “City Break”, realizada através da rede social do Facebook, registou-se mais 9000 “Like’s” e cerca de 96.000 cliques através de um custo por clique de 0,55€. Seguindo um registo semelhante ao que foi obtido por parte do “website” da Visitlisboa, a WonderBird com um investimento de 25.000€ por cada ano ou 2083€ por mês e um CPC de 0,30€ poderá conseguir um registo de mais de 80.000 por ano ou 6.666 cliques por mês.

O relacionamento com o cliente e as formas de interação com o mesmo são importantes nesta estratégia de comunicação. De acordo com o capítulo “Concorrência”, verificou-se que metade das empresas concorrentes analisadas utiliza pelo menos um tipo de rede social. O impacto das mesmas no mundo empresarial tem vindo a crescer segundo um estudo publicado pela AT&T em 11/10/2008, afirmando ainda, que os clientes não procuram apenas os valores dos produtos mas sim de toda a empresa em questão. As redes sociais vieram colocar o cliente visível sendo possível tratá-lo de forma personalizada.

As redes sociais onde a WonderBird pretende estar presente são, o Facebook, por ser líder das redes sociais em 127 países de um total de 136 (Dezembro de 2011), incluindo os principais mercados emissores de turistas, nomeadamente, Espanha, Brasil, França, Alemanha e Reino Unido. O Orkut é uma outra rede social a ser incluída pela empresa, por ser a segunda maior rede no Brasil. O Badoo por ser a segunda maior rede social em países como a França, Bélgica e Itália. O Tuenti, pois é a segunda maior rede social em Espanha e o Twitter por ser a segunda maior rede social nos Estados Unidos da América e Reino Unido. Nestes websites sociais os clientes poderão acompanhar a empresa, seguir as suas novidades, promoções, comentar diversos produtos e serviços, sugerir novos produtos e outros.

No Youtube (canal de distribuição below the line), a WonderBird poderá considerar colocar os vídeos da sua oferta de produtos, permitindo que o público tenha acesso aos mesmos. Assim, para além de conseguir expor de forma mais perceptível os produtos, a marca WonderBird é promovida sem incorrer em custos adicionais.

A WonderBird pretende estar presente em feiras internacionais de turismo (canal below the line), como a Mahana Lyon, Salon International du Tourism Rennes e ou ITB Berlin e assim ser mais reconhecido em mercados importantes para o turismo nacional.

Tendo em conta os valores e o posicionamento definidos para a WonderBird, a criação de uma parceria do tipo sponsorship (canal below the line) com o Cirque du Soleil, poderia garantir um

selo de qualidade, alegria, magia e emoção da marca para o público. Apesar de serem duas empresas com ofertas distintas, os valores e posicionamento de ambos assemelham-se. Por outro lado, a Cirque du Soleil sendo um espetáculo que atua em todos os continentes, poderá contribuir para o crescimento e conhecimento da marca em novos mercados.

## 10. Tecnologia

Para este capítulo fica reservado todo o conjunto de materiais tecnológicos necessários para a implementação e desempenho do negócio da WonderBird.

Para a criação do “website” serão recrutados os serviços de uma empresa especializada no ramo. Exemplos de empresas especializadas no ramo da criação e manutenção de Website’s são a “Ideias Frescas”, “Kriação”, “Visual Work” e “Ser Criativo”<sup>15</sup>.

Para o “website” da WonderBird pretende-se, tal como já referido, conseguir uma imagem, nova, dinâmica e criativa. Permitindo criar nos clientes a surpresa, novidade e o interesse de descobrir a marca WonderBird. Pretende-se criar uma zona de “Company”, onde o utilizador poderá verificar a história da empresa, a sua Missão, Visão e os valores que defende, entre outros assuntos. Uma outra de “Wondi Treasures”, destinada aos produtos e serviços que a WonderBird comercializa. Em “Feedback’s” serão disponibilizados os comentários, opiniões, propostas de serviços e outros. Uma área denominada de “Pure W” onde estarão expostos vídeos e imagens dos programas da WonderBird e onde os clientes poderão colocar as suas fotos e vídeos da experiência que viveram com o produto que adquiriram. Por fim uma zona que permite um individuo registar-se através das redes sociais e acompanhar a empresa.

Para além do “website” serão ainda necessários computadores (todos os funcionários WonderBird terão computador), para os indivíduos que trabalhem no escritório e stand. Internet fixa no escritório ou loja e internet móvel para o stand. Televisores (três televisores; um para o stand e dois para a loja) com a finalidade de apresentar os serviços e produtos disponíveis da WonderBird aos seus clientes da loja e stand<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> No anexo 15.5 “Tecnologias e Orçamentos” encontra-se o orçamento da “Ideias Frescas” para o “website” da WonderBird.

<sup>16</sup> No anexo 15.5 “Tecnologias e Orçamentos” encontram-se descritas algumas das opções para computadores e televisores.

## 11. Organização

Neste tema da Organização, serão lembradas de forma sucinta as formalidades e obrigações a ter para iniciar a atividade da WonderBird enquanto empresa Operador de Turismo. De seguida, será apresentada uma proposta de estrutura e cultura organizacional para a empresa. Definida a estrutura, será desenvolvida a política de recrutamento a ser praticada pela WonderBird e por último, serão explicados os processos de prestação e reserva de serviços e ainda as suas formas de pagamento.

### 11.1 A Sociedade

A WonderBird será uma sociedade por quotas unipessoal e segundo a Classificação das Actividades Económicas apresenta o número 79120 – Actividades dos Operadores Turísticos.

Para iniciar a sua atividade, a empresa deverá estar registada no RNAVT (Registo Nacional das Agencias de Viagens e Turismo) e ainda no ITP (Instituto de Turismo em Portugal). Ambos os registos terão um custo de 5.000€ e 1.500€, respetivamente. Para o FGVT (Fundo de Garantia de Viagens e Turismo) a empresa terá de pagar 10.000€ e contribuir com 0,1% das suas vendas anualmente. Por ultimo, segundo o Decreto-lei nº 61/2011 de 06 de Maio, as agências devem celebrar um seguro de responsabilidade civil que cubra os riscos decorrentes da sua atividade e o seu montante mínimo será de 75.000€.

### 11.2 Estrutura e Cultura Organizacional

Segundo Burns, T. e Stalker, M. G. (1961), a organização pode ser mecanicista ou orgânica.

A mecanicista é marcada pela maior adesão à cadeia de comando, divisão funcional de trabalho, especialização sobre cada tarefa, coordenação com base na hierarquia formal, descrição detalhada das tarefas, tendência de interação vertical entre os empregados, operações e comportamento no trabalho governados pelas instituições e decisões impostas pelos superiores. Esta é uma estrutura rígida e tradicional modelo de pirâmide militar.

No caso das organizações de carácter orgânico, estas são marcadas pela pouca ou baixa diferenciação horizontal, colaboração ao nível vertical e horizontal, funções adaptáveis, baixa formalização, comunicação informal e uma autoridade de decisão descentralizada.

Relativamente à WonderBird, sendo ela uma empresa que se irá introduzir no mercado, deverá existir a preocupação de desenvolver uma estrutura de recursos humanos que permita garantir os requisitos e objetivos propostos. Nesse sentido, ela deverá começar por adotar o comportamento de uma organização orgânica, permitindo assim, maior flexibilidade de gestão de funções, uma comunicação menos formal e capacidade de mudança. Porém, considera-se importante que as decisões finais devam ser comunicadas e discutidas com a estrutura de topo ou chefia, permitindo um maior controlo.

O tipo de estrutura organizacional a ser adotada pela WonderBird será do tipo funcional, ou seja, segundo Gordon, R. J., Mondy, W., Sharplin, A. e Premeaux, R. S. (1990), uma estrutura dividida pela especialização por funções.

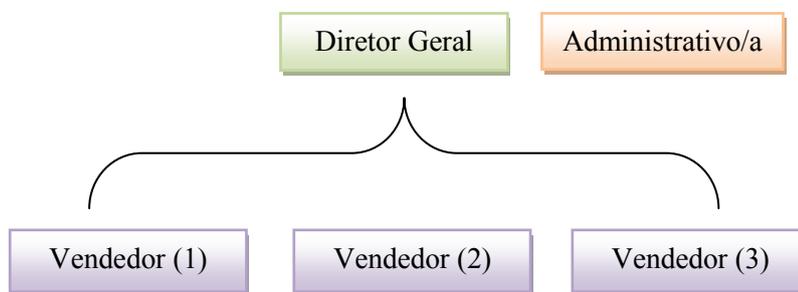


Ilustração 3 - Proposta de Estrutura Organizacional WonderBird

De forma a compreender melhor a estrutura proposta para a WonderBird, segue-se a descrição das funções de cada elemento.

- **Diretor Geral/Sócio Gerente** – É o responsável máximo da estrutura organizacional. Deve estar presente na tomada de decisões de vários âmbitos, gestão financeira e marketing.. É ainda da sua competência criar mecanismos de motivação para os colaboradores da empresa, de forma a criar e manter um ambiente de trabalho dinâmico, criativo e positivo.
- **Administrativo/a** – Será um assessor de funções do Diretor Geral. Deve ainda estabelecer e manter contatos com os fornecedores e clientes da WonderBird, realizando contratos e parcerias com fornecedores que se adequem à imagem da empresa e registar sugestões e reclamações de clientes.
- **Departamento de Vendas** – Este departamento será composto por três vendedores. O desempenho das vendas e outros dados importantes deverão ser reportados ao gerente.

Os vendedores serão distribuídos pela Loja (um vendedor) e Stand (dois vendedores). Cada um dos vendedores, ficará responsável pelas suas vendas, sendo sua obrigação estar sempre disponível para os seus clientes. O atendimento por via e-mail e ou telefone (Call Center), ficará a cargo dos vendedores.

De destacar, que caso o cliente solicite um guia privado para o acompanhar durante um determinado tempo da sua viagem ou programa, o recrutamento do mesmo será feito através de outsourcing, ou seja, adquirindo os serviços de contratação de um guia privado a empresas especializadas no ramo como é o caso da “Bússola” e ou “Tours&Co.”.

Pretende-se que a equipa para a WonderBird seja jovem, possua uma ótima dinâmica de trabalho, seja focada nos objetivos a que a empresa se propõe, possua um espírito de equipa muito presente e que mostre capacidade de inovação e imaginação.

Relativamente aos horários de funcionamento dos funcionários e instalações eles são:

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Feriados
<b>Loja/Escritório – 9h; 20h</b>	Wb	Wb	Wb	Wb	Wb			
<b>Stand – 9h; 20h</b>	Wb	Wb	Wb	Wb	Wb	Wb	Wb	Wb
<b>Call Center – das 9h; 20h</b>	Wb	Wb	Wb	Wb	Wb	Wb	Wb	Wb
<b>Funcionário 1 (Stand) – 9h; 20h</b>	Wb	Wb	Wb	Wb	Wb			
<b>Funcionário 2 (Stand) - 9h; 20h</b>						Wb	Wb	Wb

**Tabela 17 - Horários de funcionamento dos estabelecimentos e funcionários WonderBird (Wb)**

Apresentada a estrutura e suas funções, segue-se a determinação dos salários dos funcionários da empresa WonderBird.

Função	Salário Base (Bruto) p/mês	Nº de funcionários	Total	
Diretor Geral	1.500€	1	1.500€	
Administrativo/a	750€	1	750€	
Vendedores (Semana)	500€	2	1.000€	
Vendedores (Fins de semana e Feriados)	250€	1	250€	<b>4.500€</b>

**Tabela 18 - Salários brutos mensais dos funcionários WonderBird**

A cultura, segundo Bilhim, A. J. (2005), é intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras que guiam o comportamento diário do local de trabalho.”. Nesta afirmação, fica clara a importância da cultura na empresa, como instrumento para dirigir comportamentos dentro da organização e assim obter uma ambição homogénea em alcançar os resultados propostos.

Para a WonderBird, pretende-se adotar, através do modelo de Quinn, uma conjugação de culturas aproveitando o melhor de cada uma, consoante as características que se pretendem incluir na empresa. Assim, as duas culturas escolhidas são a de apoio e a de inovação. Isto porque, na primeira são valorizados os aspetos da flexibilidade e o lado interno da organização. Existe ainda o esforço, por parte da gestão de topo, em incentivar a participação de todos os elementos, bem como, do trabalho em equipa. A cultura de inovação, tem especial atenção à adaptação da organização tendo em conta os fatores exógenos e também à criatividade adotada pelos colaboradores da empresa. A capacidade de inovar e de correr riscos com o objetivo de fazer crescer a empresa são outros aspetos que este tipo de cultura enfatiza.

### **11.3 Política de Recrutamento**

O recrutamento na WonderBird irá variar consoante as funções ou o cargo que se pretende preencher. Nesse sentido, tendo em conta a estrutura organizacional da empresa, para o departamento dos serviços financeiros, de conteúdos e de marketing, a contratação poderá ser feita através do centro de emprego, agências de emprego, universidades da especialidade e outros.

A triagem das candidaturas será feita com base na idade, formação, experiência profissional e características comportamentais. Os candidatos que passem esta primeira avaliação serão convocados para uma entrevista individual e ou de grupo. Esta entrevista vem com o objetivo de permitir ao candidato comunicar e transmitir a sua personalidade, ideias, e outras informações que valorizem o seu currículo.

A formação é um elemento posterior ao recrutamento que deverá ser adotada pela WonderBird. Esta focar-se-á essencialmente na procura de informar o indivíduo dos valores, cultura e de outros elementos ligados à empresa. Uma outra vertente que deve de ser comunicada é a abordagem e relação com o cliente.

A avaliação e feedback sobre o desempenho de todos os funcionários e inclusive da própria empresa, deverá ser adotada pela WonderBird de forma a criar uma melhor comunicação entre todos os elementos, elevar os níveis de competitividade e manter o espírito de equipa entre todos os elementos.

Por outro lado, é ainda importante, informar toda a equipa da situação atual da empresa em termos de mercado, posição dos objetivos e outros (Feedback). O objetivo será fortalecer o entrosamento e a relação entre os funcionários com a WonderBird.

## 11.4 Processos

Neste capítulo serão abordados os processos de prestação de serviços e de pagamento. Será desenvolvido com detalhe todo o processo que se inicia com a identificação do cliente até à reserva e pagamento do programa que o próprio deseja adquirir.

### *Processo de prestação e reserva de serviços*

O processo de prestação de serviços da WonderBird é possível de ser explicado tendo em conta cinco etapas distintas. A primeira, consiste no conjunto de meios que o cliente dispõe para contactar a empresa, no sentido de pedir informações sobre a empresa e os seus produtos e ou, de realizar no momento a reserva do programa que deseja. Para ambas as opções, o indivíduo poderá recorrer ao “website” online, telefone, correio eletrónico, redes sociais e ou, dirigir-se à loja ou stand da WonderBird.

A segunda etapa inicia-se após esse primeiro contacto entre o cliente e a empresa, seguindo-se o registo do indivíduo nas bases de dados da WonderBird, caso o próprio assim o pretenda. Este registo servirá não só para o cliente conhecer promoções, adquirir e comentar produtos e serviços, e ainda conhecer antecipadamente outras informações importantes, mas também, permitirá que a empresa conheça detalhadamente cada cliente, os seus gostos, as suas preferências, o que valoriza em cada produto ou serviço entre outras informações.

Após o registo, o cliente fica com a possibilidade de usufruir dos serviços da WonderBird. Caso pretenda adquirir um certo programa, o cliente terá de efetuar a sua reserva. Automaticamente, e de acordo com o conjunto de produtos e serviços que estão incluídos nesse programa, cada fornecedor é prontamente contactado pela WonderBird (terceira etapa), no sentido de conhecer o pedido do cliente e assim finalizar o processo de reserva.

A quarta etapa consiste no modo de preparação que os fornecedores devem possuir, de forma a receberem os clientes de forma profissional, responsável e hospitaleira.

Por fim, na última e quinta etapa, está presente o serviço de pós-venda a cada cliente. Isto é, deve ser realizado um acompanhamento posterior ao cliente, com o objetivo de conhecer o que mais gostou, os defeitos do produto e sugestões para melhorar o processo e ou o programa de viagem.

### *Processo de pagamento*

O pagamento pelos serviços da WonderBird ocorrerá quando a reserva do produto que o cliente deseja for comunicada à empresa. De seguida, o cliente poderá optar por fazer uma transferência

bancária para o número de identificação bancário da empresa, ou, efetuar o pagamento através de Visa ou de Multibanco. Para qualquer dos casos existe a opção de pagamento “online”. Para o primeiro caso, será enviado ao cliente o NIB da empresa; para o segundo caso será reencaminhado para uma página segura de pagamento por VISA, PayPal ou outros cartões de crédito; para o terceiro caso será emitida uma referência para pagamento “online” através do “Home banking” pessoal. O pagamento via VISA/Multibanco, estará ainda disponível na loja e stand da WonderBird.

Ambas as formas de pagamento são consideradas totalmente seguras para o cliente e bem como para a empresa. São meios fáceis e rápidos de transferir dinheiro o que poderá de certa forma agilizar todo o processo de reserva. Depois de confirmado o pagamento do produto que o cliente reservou, proceder-se-á ao contato entre a WonderBird e os fornecedores, no sentido de confirmar a marcação definitiva. Concluído o processo de reserva final, a WonderBird dará início ao pagamento dos fornecedores envolvidos nos serviços requisitados.

## 12. Requisitos de Implementação

Não existem grandes requisitos para a implementação do negócio WonderBird. A criação da empresa poderá ser feita através dos balcões empresa, terão de ser feitos os pagamento de inscrição no RNAVT (Registo Nacional de Agencias de Viagem e Turismo) e no ITP (Instituto de Turismo em Portugal), bem como no FGVT (Fundo de Garantia de Viagens e Turismo). Concluído este processo a Wonder-bird poderá iniciar a sua atividade.

Tal como referido, para a criação do “website” da Wonderbird serão adjudicados os serviços a uma empresa especializada na área (“Ideias Frescas”).

Para a sede ou loja e “stand” deverá ser adquirido material de escritório e outro material tecnológico de forma a haver condições para que os funcionários executem as suas funções e obrigações.

Perante um cenário positivo do projeto prevê-se o crescimento e conseqüente consolidação da empresa no mercado nacional, o desenvolvimento de novos serviços turísticos e um crescimento da marca em termos de notoriedade. Posteriormente deverá seguir-se uma estratégia de expansão geográfica, em busca de novos mercados e aumento do volume de vendas.

Por sua vez, num cenário negativo, a WonderBird deverá reestruturar o posicionamento da marca, atribuindo-lhe outras características, como por exemplo, o foco nos produtos de luxo. Poderá ainda redefinir os segmentos e target a serem explorados e ou, por outro lado, consolidar

as suas posições nos serviços com maior procura e reformular aqueles que estão com algum défice. Por exemplo, no caso da gama de produtos Platinum não estar a ser bem aceite pelo mercado, deverá reconhecer-se a causa para esse problema e reconstruir esse segmento de produto, tendo em vista repô-lo no mercado segundo as exigências do mesmo.

Caso se verifique que nenhuma solução seja válida e produtiva para a WonderBird. O abandono do negócio será a última opção.

### **13. Avaliação Financeira**

Neste capítulo, estão incluídos os principais pressupostos, tidos em consideração na realização da avaliação económica e financeira. Deste modo, todas as análises financeiras tiveram em consideração os pressupostos seguintes:

- A estrutura/modelo utilizado para a avaliação económica e financeira do projeto foi a do IAPMEI;
- A empresa “WonderBird – Promotor de Turismo, Lda” será constituída no fim de 2012 ou início de atividade em 2013;
- A avaliação do projeto será de 6 anos;
- Prazo médio de recebimentos e pagamentos será zero. Visto que, o pagamento dos fornecimentos de serviços externos e CMVC será a pronto pagamento;
- Taxa de IVA para vendas, prestações de serviços, CMVMC, FSE, e Investimento será de 23%;
- Taxa de segurança social entidade órgãos sociais será de 20,30% e no caso dos colaboradores de 23,75%. A taxa pessoal órgão sociais será de 10% e para colaboradores de 11%;
- A taxa de média de IRS será de 15% e de IRC de 25%
- A taxa de juro de ativos sem risco será de 4,95% (segundo o BPI relativamente a OT’s com maturidade em 2023);

- O prémio de risco de mercado será de 10%. Segundo Myers, S. e Brealey, R. (2003), a média sobre o prémio de risco do mercado andarà à volta dos 6 a 8%. No caso da WonderBird, considerou-se um prémio mais alto.
- O Beta utilizado foi 1;
- A taxa de crescimento dos cash-flows para a perpetuidade será de 1%;
- A empresa recorrerá a aplicações de tesouraria com uma TANB de 3% (segundo o “website” do BES) e uma linha de crédito PME crescimento com juro de 6% (segundo o “website” do BPI).

### 13.1 Procura

Para a previsão da procura da WonderBird, através do [www.statshow.com](http://www.statshow.com), analisou-se o número de visitas diárias e mensais de um conjunto de websites que foram considerados como “benchmarking” para os diversos serviços da empresa. Sobre esse número de visitas foi aplicado uma “conversion rate” (taxa de conversão), que varia consoante o potencial de procura dos serviços no “website” WonderBird. Esta taxa, segundo o [index.fireclick.com](http://index.fireclick.com), em termos globais encontra-se nos 2,50% (média) e simboliza o número efetivo de compradores. Porém, no caso específico da WonderBird, porque é uma empresa com pouca notoriedade e experiencia de mercado, foram utilizadas taxas que variam entre 1,0% e 2,0%.

Relativamente ao lucro, este projeto funcionará através de comissões que serão cobradas consoante o serviço em questão <sup>17</sup>.

O valor total de vendas mensal foi de 8.212,13€ o que corresponde a 97.087,13 € no final do primeiro ano (2013).

De referir ainda que, no modelo IAPMEI, na folha de “Vendas e prestação de serviços – Exportações”, os valores presentes nessa tabela, derivam da coluna (total mês) da tabela auxiliar em baixo <sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> v. anexo 15.8 “Plano Financeiro”

<sup>18</sup> v. tabela 19 – “Procura de serviços WonderBird”

Previsão de vendas											
Wb	Referência	Referência	Visitas/dia Referência	% WonderBird	Visitas/mês	Previsão de compras - Conversion Rate	Previsão Reservas/mês	Margem Total (Vendas - CMVMC)	Total/mês	Peso	Total/Ano
<b>Serviços Wb 2012</b>											
<b>Alojamento</b>					6.720						
Segmento Hotéis com menos de 5 estrelas e similares	hotelscombined.pt		224	4,5%	3.360	1,6%	54	2,28€	122,38€	1,49%	
Segmento Hotéis de 5 estrelas e similares	hotelscombined.pt			6,5%	3.360	1,8%	60	7,86€	475,48€	5,79%	7.174,25€
<b>Cultural e Paisagístico</b>											
Bilhete individual (Monumentos e Museus)	ticketline.pt		2.754	6,0%	82.620	1,5%	1.239	0,29€	353,20€	4,30%	
Guia turístico	toursandco.com		27	15€p/h	810	1,0%	8	15,00€	121,50€	1,48%	
Lisboa Card	visitisboa.com		4.519	8,0%	54.223	2,0%	1.084	2,37€	2.573,79€	31,34%	35.123,87€
<b>Transporte</b>											
Aluguer de transporte privado	avis.com.pt		491	5,0%	14.730	1,2%	177	1,83€	323,47€	3,94%	3.881,65€
<b>Restauração (Gastronomia e Vinhos)</b>											
Sector da Restauração e bebidas	mytable.pt		408	10,0%	12.240	1,8%	220	1,58€	347,00€	4,23%	
Lisboa restaurant card	visitisboa.com		4.519	15,0%	54.223	1,6%	868	0,92€	800,33€	9,75%	13.768,04€
<b>Serviços Atividades e Lazer</b>											
Golfe	golffyou.pt		43	15€	1.290	1,6%	21	15,00€	309,60€	3,77%	
Shopping Card	visitisboa.com		4.519	15,0%	54.223	1,3%	705	0,71€	502,24€	6,12%	
Eventos, espetáculos, desporto e outros	ticketline.pt		2.754	4,5%	82.620	1,9%	1.570	1,41€	2.207,50€	26,88%	
Actividades e experiências de lazer	argoneventos.com		28	5,00€	840	1,8%	15	5,00€	75,60€	0,92%	37.139,33€
									8.212,09€		97.087,13€

**Tabela 19 - Procura de serviços WonderBird**

## **13.2 Investimento**

Os ativos fixos tangíveis serão constituídos pelo “Stand” (edifícios e outras construções) no valor de 1.870€, equipamento básico no valor de 490€ (mesas e cadeiras), equipamento administrativo no valor de 3.591€ (computadores e televisores), outros ativos fixos intangíveis (website) no valor de 1955€ no primeiro ano e nos seguintes 465€.

Relativamente às amortizações/depreciações, para o “stand” será de 10,0%, para o equipamento básico será de 20,0%, para o equipamento administrativo será de 25,0% e para os ativos fixos tangíveis de 25,0%.

## **13.3 Prazos médios de recebimento e pagamento**

Os prazos de pagamento aos fornecedores tenderão a ser semelhantes, isto porque, tal como referido no capítulo 11.4 "Processos", quando o cliente efetua o registo final de compra de um serviço, ao depositar o custo do mesmo na conta WonderBird, os fornecedores serão imediatamente contactados para finalizar a reserva do serviço.

## **13.4 Financiamento**

Este projeto será financiado por capitais próprios no valor de 28.000€. Trata-se de um projeto que permite um investimento baixo sem necessidade de recorrer ao financiamento externo.

## **13.5 Demonstração de Resultados**

Com base na análise à demonstração de resultados do plano financeiro da WonderBird, de destacar o facto do resultado líquido do projeto apenas ser negativo no primeiro ano de atividade.

**Demonstração de Resultados Previsional**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	97.087	104.369	112.196	120.611	129.657	139.381
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMV/MC						
Fornecimento e serviços externos	50.856	34.871	35.394	35.925	36.464	37.011
Gastos com o pessoal	57.361	67.051	68.056	69.077	70.113	71.165
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						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-11.130</b>	<b>2.447</b>	<b>8.745</b>	<b>15.608</b>	<b>23.079</b>	<b>31.205</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1.671	1.768	1.904	2.020	750	652
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-12.801</b>	<b>659</b>	<b>6.841</b>	<b>13.588</b>	<b>22.329</b>	<b>30.553</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	200	286	551	1.036	1.683	2.499
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-12.602</b>	<b>945</b>	<b>7.392</b>	<b>14.624</b>	<b>24.012</b>	<b>33.052</b>
Imposto sobre o rendimento do período				2.590	6.003	8.263
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-12.602</b>	<b>945</b>	<b>7.392</b>	<b>12.034</b>	<b>18.009</b>	<b>24.789</b>

**Tabela 20 - Demonstração de resultados WonderBird**

### 13.6 Análise de Rácios Económicos e Financeiros

Nos indicadores económicos do projeto, de destacar a rentabilidade líquida sobre o rédito. De facto, é possível constatar que existe segurança na liquidez do negócio.

INDICADORES ECONÓMICOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de Crescimento do Negócio		8%	8%	8%	8%	8%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-13%	1%	7%	10%	14%	18%

**Tabela 21 – Rentabilidade líquida WonderBird**

Por outro lado, um outro indicador económico e financeiro importante de ser analisado é o Return on Equity (ROE), ou rentabilidade dos capitais próprios. Para este projeto, verifica-se um ROE forte, isto é, capaz de gerar lucros de forma eficiente. Exemplo disso é que logo a partir de 2014 verifica-se o início positivo de rentabilidade dos capitais e em 2015 dá-se o seu forte crescimento.

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Return On Investment (ROI)	-82%	6%	31%	31%	30%	29%
Rendibilidade do Activo	-83%	4%	29%	35%	37%	35%
Rotação do Activo	630%	635%	471%	314%	217%	160%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-82%	6%	31%	34%	33%	32%

**Tabela 22 – Indicadores Económicos e Financeiros WonderBird**

Por ultimo, relativamente à autonomia financeira do projeto, de ressaltar o facto de este se encontrar com grande estabilidade financeira, visto que, a sua autonomia financeira encontra-se, durante o período de estudo definido para este projeto, com rácios muito elevados. Revelando uma estrutura financeira muito sólida e um compromisso muito forte do sócio com o projeto.

INDICADORES FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	100%	99%	100%	93%	90%	90%
Solvabilidade Total	#DIV/0!	17917%	25484%	1432%	981%	1040%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

**Tabela 23 – Autonomia e solvabilidade financeira WonderBird**

### 13.7 Avaliação financeira do projeto

A avaliação financeira do projeto teve em conta três critérios de avaliação de investimentos, nomeadamente, o Valor Atual Líquido mais conhecido por VAL, a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Payback Period (PP). O VAL para este negócio, foi de 88.187€, a TIR foi de 65,99% e o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial (Payback Period) é de 4 anos.

Com tais resultados isto é, com VAL superior a 0 (88.187€) e uma TIR muito superior à taxa de atualização do projeto (cerca de 15%), o projeto WonderBird demonstra ser viável.

Segue-se a tabela da avaliação financeira do projeto WonderBird <sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Tabela 24 – Avaliação do projeto WonderBird

<b>Na perspectiva do Projecto</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Free Cash Flow to Firm</b>		-18.345	2.418	6.572	11.748	17.034	23.103	164.298
<b>WACC</b>		14,95%	15,00%	15,05%	15,10%	15,15%	15,20%	15,20%
<b>Factor de actualização</b>		1	1,150	1,323	1,523	1,754	2,020	2,327
<b>Fluxos actualizados</b>		-18.345	2.103	4.967	7.715	9.714	11.436	70.597
		-18.345	-16.242	-11.275	-3.560	6.153	17.590	88.187
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>		88.187						
		#NÚM!	#NÚM!	-33%	5%	27%	39%	66%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>		65,99%						
<b>Pay Back period</b>			4 Anos					

**Tabela 24 - Avaliação do projeto WonderBird**

## 14. Bibliografia

### *Monografias (Livros)*

- Aaker, D. (1996), “Building Strong Brands”, The Free Press
- Ansoff, I. H., (1957) “Strategies for Diversification”, Harvard Business Review
- Ansoff, I. H. (1977), “Estratégia Empresarial”, McGraw-Hill
- Bilhim, A. J. (2005), “Teoria Organizacional; Estruturas e Pessoa”, Instituto Superior Ciências Sociais E Políticas
- Bryman, A. (1995), “Disney and his world’s”, Routledge
- Burns, M. P. (1999), “An Introduction Tourism and Anthropology”, Routledge
- Burns, T. e Stalker, M. G. (1961), “The Management of Innovation”, Oxford University Press
- Carvalho C. J. e Filipe, C. J. (2008), “Manual de Estratégia; Conceitos, Prática e Roteiro”, Edições Sílabo
- Cohen, E. (1974), “Who is a Tourist?; A conceptual classification ”, Sociological Review, 22.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S. e Shepherd, R. (1998), “Tourism, Principles and Practice”, Longman
- Dicionário Universal Inglês – Português, (1996), Texto Editora
- Feifer, M. (1985), “Going Places”, London MacMillan
- Ferreira, P. M., Santos, C. J, Reis, N. e Marques, T. (2010), “Gestão Empresarial”, Lidel, Lda.
- Goeldner, C., Ritchie, R, Gilbert, R. J., McIntosh, R. V. (2000), “Tourism; Principles, Practices, Philosophies”, John Wiley & Sons, Inc.
- Gordon, R. J., Mondy, W., Sharplin, A. e Premeaux, R. S. (1990), “Management and Organizational Behaviour”, Allyn & Bacon
- Kotler, P. e Armstrong, G. (1980), “Principles of Marketing”, Prentice Hall, Inc
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (1996), “Marketing for hospitality and tourism”, Pearson
- Kotler, P. e Keller, L.K. (1994), “Marketing Management”, Prentice Hall
- Kim, C. W. e Mauborgue, R. (2004), “Blue Ocean Strategy”, Harvard Business Review
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, V. J. (1999) ”Mercator XXI; Teoria e Prática do Marketing”, Dom Quixote
- MacCannel, D. (1989), “The Tourist”, Schocken Books

- McKean, P. (1977), "Towards a theoretical analysis of tourism: Economic dualism and cultural introversion in Bali"
- Mota, G. A., Barroso, D. C., Nunes, P. J. e Ferreira, A. M. (2010), "Finanças da Empresa", Edições Sílabo
- Myers, S. e Brealey, R. (2003), "Principles of Corporate Finance", McGraw-Hill
- Nagle, T. (1987), "The strategy and tactics of pricing", Prentice Hall
- Nickerson, P. N. (1996), "Foundations of Tourism", Prentice Hall
- Pender, L. (1999), "Marketing Management for Travel and Tourism", Stanley Thornes, Ltd.
- Porter, E. M. (1985), "Competitive Advantage", The Free Press
- Porter, E. M. (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review
- Porter, E. M. (1996), "What is Strategy", Harvard Business Review
- Ritzer, G. (1996), "The McDonaldization of Society", Thousand Oaks, Pine Forge Press
- Rojek, C. (1993), "Ways of escape: Modern transformations in leisure and travel", MacMillan
- Rojek, C. e Urry, J. (1997), "Touring Cultures", Routledge
- Ryan, C. (1991), "Recreational Tourism; A social science perspective", Routledge
- Soares, I., Moreira, J., Pinho, C. e Couto, J. (2008), "Decisões de Investimento, Análise Financeira de Projectos", Edições Sílabo
- Urry, J. (1990), "The Tourist Gaze", Routledge
- Vellas, F. e Bécherel, L. (1995), "International Tourism", MacMillan
- Wheelen, T. e Hunger, J. (1990), "Strategic Management", Addison-Wesley

### *Publicações*

- AHRESP (2011), Barómetro nº22 de janeiro a Março de 2011, AHRESP, Portugal
- Associação de Municípios do Litoral Alentejano (2008), "Alentejo Litoral – Programa Territorial de Desenvolvimento 2008-2013", Augusto Mateus & Associados – Sociedade de Consultores
- Associação de Turismo de Lisboa (2010), "Plano Estratégico 2011-2014", Deloitte Consultores, S.A.
- Banco de Portugal (2011), "Relatório de Estabilidade Financeira, Maio 2011", Banco de Portugal, Lisboa

Banco de Portugal (2011), “Boletim Estatístico Dezembro 2011”, Banco de Portugal, Lisboa

Banco de Portugal (2012), “Boletim Estatístico Março 2012”, Banco de Portugal, Lisboa

Banco de Portugal (2011), “Boletim Economico Outono 2011”, Banco de Portugal, Lisboa

Banco de Portugal (2012), “Boletim Economico Primavera 2012”, Banco de Portugal, Lisboa

Diário da República, 1.ª série — N.º 46, Decreto-Lei n.º 33/2011 7 de Março de 2011, Portugal

Diário da República, 1.ª série — N.º 88, Decreto-Lei n.º 61/2011 6 de Maio de 2011, Portugal

Diário da República, 2.ª série — N.º 20, 27 Janeiro de 2012, Despacho normativo n.º 1/2012, Portugal

INE (2007), Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3, Instituto Nacional de Estatística, I.P, Lisboa

Instituto Nacional de Estatística (2010), “Anuário Estatístico de Portugal 2010”, INE, Portugal

IPDT – Instituto de Turismo (2011), “Avaliação da intenção de férias para o verão de 2011 de residentes em Portugal continental”, Instituto de Turismo, Portugal

Presidência do Concelho de Ministros (2011), Programa do XIX Governo Constitucional, Portugal

The Nielsen Company (2011), “Global “online” Consumer Confidence, Concerns and Spending Intentions”, Nielsen

Turismo do Alentejo ERT (2011), “Caracterização do Perfil do Visitante; Dez 2011”, Cestur

Turismo do Alentejo ERT (2011), “Barómetro Turismo Alentejo; Nov 2011”, Cestur

Turismo de Portugal (2010), “Inquérito Motivacional, Área Promocional de Lisboa, 2010”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2010), “Inquérito Motivacional, Cidade de Lisboa, 2010”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2010), “Inquérito ao Grau de Satisfação, Região de Lisboa, Relatório Síntese, Acumulado anual 2010”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2006), “10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do turismo em Portugal; Golfe”, THR

Turismo de Portugal (2006), “10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do turismo em Portugal; Touring Cultural e Paisagístico”, THR

Turismo de Portugal (2006), “10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do turismo em Portugal; Golfe”, THR

Turismo de Portugal (2006), “10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do turismo em Portugal; Sol e Praia”, THR

Turismo de Portugal (2006), “10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do turismo em Portugal; Gastronomia e Vinhos”, THR

Turismo de Portugal (2010), “Análise de Benchmarking Portugal - Países Bacia Mediterrâneo”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “22 Principais Mercados Emissores para Portugal”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Análise Comparativa Portugal / Espanha”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Preços médios ao Balcão”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2012), “Preços médios praticados on-line; Empreendimentos Turísticos”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Índice de Competitividade Viagens e Turismo 2011; Relatório - Portugal nos pilares da competitividade”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2010), “Relatório de sustentabilidade”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Barómetro de Conjuntura; Empreendimentos Turísticos inverno 2011/12”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Observatório do turismo de Lisboa”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Preços médios ao Balcão; Nov 2011”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Os resultados do Turismo 2º trimestre 2011”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Passageiros Desembarcados nos Aeroportos Nacionais, por meses”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por países de residência e por meses; Alentejo”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por países de residência e por meses; Lisboa”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2012), “Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por países de residência e por meses; Lisboa”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2012), “Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por países de residência e por meses; Alentejo”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2012), “Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por países de residência e por meses; Portugal”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2010), “O Turismo Interno Movimentos Turísticos dos Portugueses - 2010”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Plano Estrategico Nacional do Turismo, versão 2.0 ”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Mercado em Ficha; Holanda”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Mercado em Ficha; França”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Mercado em Ficha; Espanha”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Mercado em Ficha; Reino Unido”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Mercado em Ficha; Alemanha”, Turismo de Portugal

Turismo de Portugal (2011), “Estudo de Satisfação de Turistas 2011”, GfK Metris

UNWTO (2011), “World Tourism Barometer – Vol. 9 – Oct. 2011”, UNWTO

UNWTO (2011), “World Tourism Barometer – Vol. 9 N°1 – Feb. 2011”, UNWTO

World Travel & Tourism Council (2011), “Travel & Tourism 2011”, WTTC

World Travel & Tourism Council (2011), “World Tourism Barometer, Volume 9, No. 1, February 2011”, WTTC

World Travel & Tourism Council (2011), “World Tourism Barometer, Volume 9, October 2011”, WTTC

World Travel & Tourism Council (2011), “Travel and Tourism Economic Impact, Europe”, WTTC

World Travel & Tourism Council (2011), “Travel and Tourism Economic Impact, Mediterranean”, WTTC

World Travel & Tourism Council (2011), “Travel and Tourism Economic Impact, World”, WTTC

World Travel & Tourism Council (2011), “Travel and Tourism Economic Impact, Portugal”, WTTC

### *Referencias retiradas da internet*

Sistema de incentivos financeiros:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/incentivosfinanceiros/Paginas/SistemasdeIncentivosFinanceiros.aspx>

<http://www.ifdr.pt/content.aspx?menuid=178&cttextoid=2469>

[http://www.spi.pt/turismo/Manuais/Manual\\_VI.pdf](http://www.spi.pt/turismo/Manuais/Manual_VI.pdf)

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2509>

[http://portal.ipvcc.pt/portal/page/portal/finicia/fin\\_financiamentos](http://portal.ipvcc.pt/portal/page/portal/finicia/fin_financiamentos)

<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=12>

Eurostat European Commission, dados económicos e demográficos:

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Population\\_projections#Highlights](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_projections#Highlights)

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>

Turismo das Regiões de Lisboa e Alentejo:

<http://www.visitalentejo.pt>

<http://www.visitlisboa.com/>

Prémios internacionais do turismo de Lisboa:

<http://www.lisboainside.net/pt/noticias/92-lisboa-na-corrída-aos-oscares-do-turismo->

Concorrência empresarial:

<http://www.toursforyou.pt/>

<http://www.cityrama.pt/pt/>

<http://www.feriasalentejanas.com/inicio>

<http://www.oasistravel.net/welcome.aspx?lang=pt>

<http://www.alentejotours.pt/Content/Home.aspx>

<http://www.lisboasightseeing.com/>

Assuntos fiscais:

<http://www.pwc.pt/guia-fiscal-2012/>

Empresas especializadas em webdesign e outros orçamentos:

<http://www.ideiasfrescas.com/>

<http://www.visualwork.pt/>

<http://www.sercriativo.net/>

<http://www.kriacao.pt/>

<http://www.remax.pt/121521001-576>

Previsão de vendas e conversion rate:

<http://www.statshow.com/>

<http://index.fireclick.com/fireindex.php?segment=0>

<http://www.newswriter.us/ShowAdminArticle-12.htm>

<http://www.avis.com.pt/avisonline/pt/avis.nsf?Open?Opendocument&cid=PTPPUD000000-00001&tid=t/0157113F>

<http://www.ticketline.pt/>

<http://www.hostelworld.com/>

<http://www.accorhotels.com/pt/portugal/index.shtml>

Noticias publicadas em jornais:

<http://da.ambaal.pt/noticias/?id=1051>

[http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content\\_id=39413](http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content_id=39413)

[http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content\\_id=36853](http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=36853)

[http://economia.publico.pt/Noticia/rendimento-disponivel-das-familias-em-queda-em-2010-e-2011\\_1446562](http://economia.publico.pt/Noticia/rendimento-disponivel-das-familias-em-queda-em-2010-e-2011_1446562)

<http://economia.publico.pt/Noticia/2012-chega-com-chuva-de-aumentos-nos-precos--1527127>

[http://noticias.comunidade.com.pt/noticia.asp?id=293816&t=Transportes:-Novo-aeroporto-de-Lisboa-n%C3%A3o-avan%C3%A7a&utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=rss-ultimas-noticias](http://noticias.comunidade.com.pt/noticia.asp?id=293816&t=Transportes:-Novo-aeroporto-de-Lisboa-n%C3%A3o-avan%C3%A7a&utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=rss-ultimas-noticias)

Dicionários:

<http://www.infopedia.pt/>

Avaliação Financeira:

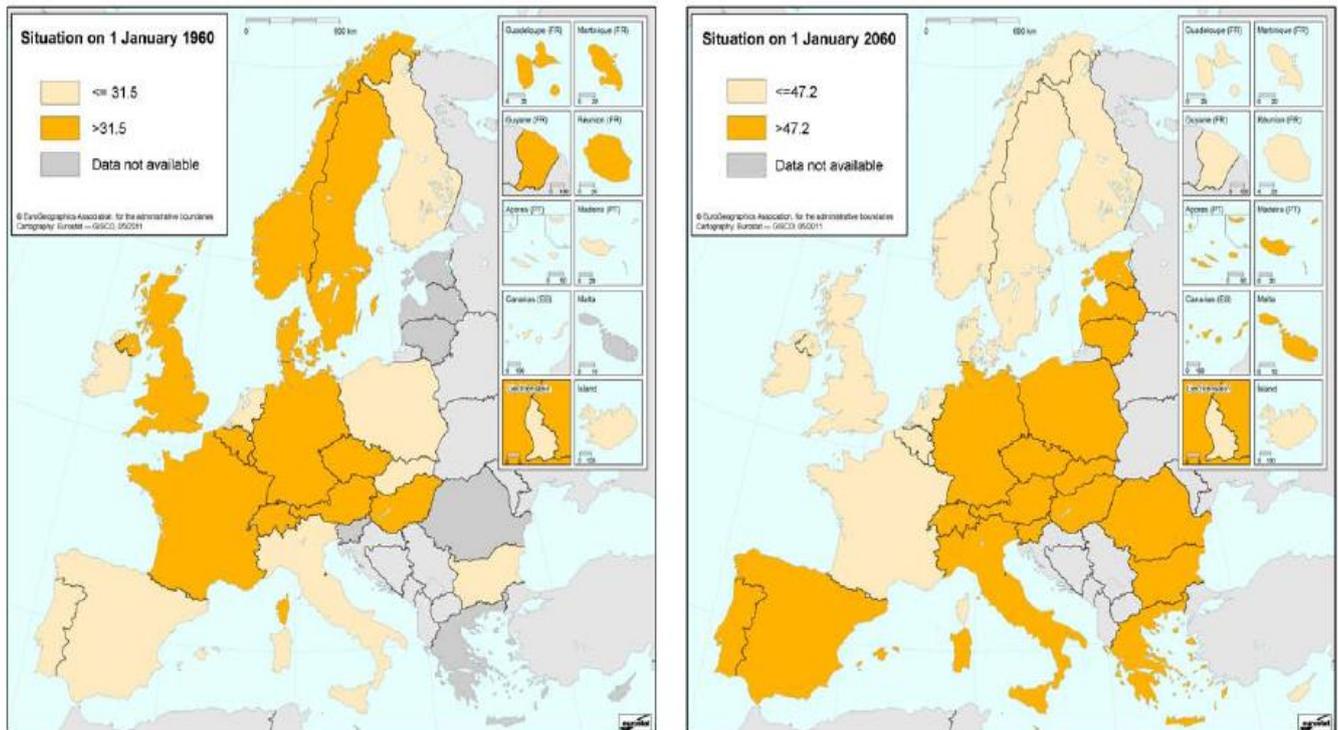
<http://www.bancobpi.pt/>

<http://www.bes.pt/>

<http://www.iapmei.pt/>

## 15. Anexos

### 15.1 Contexto Económico Demográfico



**Ilustração 2 - Países acima ou abaixo da média da idade média nos anos selecionados**

Fonte: Eurostat, “Population projections”, 2011

### 15.2 Incentivos e Apoios Financeiros

Neste tema serão descritos alguns dos apoios e incentivo financeiros para a criação de empresas

#### **FINICIA**

O FINICIA é um programa que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida, com projetos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica.

O FINICIA Jovem, resultante de uma parceria com o Instituto Português da Juventude, apresenta condições especiais para jovens até aos 35 anos (mais informação em [www.ipj.pt](http://www.ipj.pt)).

Para garantir o acesso aos meios financeiros o Estado, através do IAPMEI, partilha o risco destas operações com sociedades de capital de risco, instituições bancárias, sociedades de garantia mútua e “Business Angels”.

O Programa FINICIA encontra-se estruturado segundo 4 eixos de intervenção:

### **Eixo “Zero”**

Destinado a resultados de investigação ou projetos em fase de prova de conceito de alta e média tecnologia para passar ao mercado por via da criação de empresa ou de licenciamento industrial.

Acesso a participação de capital de risco até 300 mil euros e máximo de 3 anos de desenvolvimento do projeto.

### **Eixo I**

Destinado à criação de empresas ou a PME existentes com atividade iniciada, que apresentem projetos com uma elevada componente inovadora e potencial de crescimento. Acesso a participação de capital de risco até 1 milhão de euros ou, combinado de capital de risco e de crédito suportado em garantia mútua.

### **Eixo II**

Financiamento para a criação de empresas ou para PME com início de atividade há menos de 3 anos.

Acesso a participação de capital de risco até 100 mil euros, crédito suportado em garantia mútua, ou combinado destas duas soluções de financiamento.

### **Eixo III**

Destinado a PME existentes ou em fase de criação, com atividade ou projeto empresarial de relevância local em municípios aderentes aos Fundos FINICIA.

As soluções disponíveis são específicas de cada município.

### *QREN - Programa Operacional de Fatores de Competitividade*

Duas das linhas de orientação possíveis de serem utilizadas para o caso WonderBird no sentido de concorrer aos apoios e linhas de financiamento QREN.

- **Inovação Produtiva:** Destina-se a apoiar projetos de investimento produtivo de natureza inovadora (bens, serviços e processos) promovidos por empresas. Envolve projetos desenvolvidos em todo o território continental, considerando as seguintes prioridades:

"Empresas exportadoras", "Novos Exportadores", "Valorização Oferta Nacional" e "Dotação de baixa densidade" (especificamente para as regiões de Lisboa e do Algarve).

**- Empreendedorismo Qualificado:** Destina-se a apoiar a criação de empresas ou o reforço da capacidade produtiva de empresas com menos de três anos de atividade, considerando as prioridades: orientação para mercado externo, aposta em sectores de alta/média tecnologia ou forte intensidade de conhecimento e valorização de anteriores projetos de I&DT (produção de bens e serviços) no crescimento da empresa. O concurso prevê a atribuição de majoração aos projetos liderados por mulheres (Empreendedorismo Feminino) e liderados por jovens com idades entre os 18 e os 35 anos (Empreendedorismo Jovem).

#### *PAECPE - Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego* **Objetivos:**

- a) Apoio à criação de empresas de pequena dimensão, com fins lucrativos, independentemente da respetiva forma jurídica, incluindo entidades que revistam a forma cooperativa, que originem a criação de emprego e contribuam para a dinamização das economias locais;
- b) Apoio à criação do próprio emprego por beneficiários de prestações de desemprego.

**Destinatários:** Pessoas Inscritas no Centro de Emprego numa das seguintes situações:

- a) Desempregado inscrito há nove meses ou menos, em situação de desemprego involuntário ou desempregado inscrito há mais de nove meses, independentemente do motivo da inscrição;
- b) Jovem à procura do primeiro emprego, entendendo -se como tal a pessoa com idade compreendida entre os 18 e os 35 anos, inclusive, com o mínimo do ensino secundário completo ou nível 3 de qualificação ou a frequentar um processo de qualificação conducente à obtenção desse nível de ensino ou qualificação, e que não tenha tido contrato de trabalho sem termo;
- c) Nunca tenha exercido atividade profissional por conta de outrem ou por conta própria;
- d) Trabalhador independente cujo rendimento médio mensal, aferido relativamente aos meses em que teve atividade no último ano, seja inferior à retribuição mínima mensal garantida.

#### **Requisitos do Promotor e do Projeto:**

- a) O promotor deve ter pelo menos 18 anos de idade à data do pedido de financiamento.

b) Pelo menos metade dos promotores têm de, cumulativamente, ser destinatários do programa, criar o respetivo posto de trabalho a tempo inteiro e possuir conjuntamente mais de 50 % do capital social e dos direitos de voto.

c) O projeto não pode envolver um investimento total superior a € 200.000.

**Modalidades de Apoio:**

a) Crédito com garantia e bonificação da taxa de juro até ao montante de € 100.000;

b) Apoio técnico à criação e consolidação dos projetos;

c) Pagamento, por uma só vez, do montante global das prestações de desemprego;

d) Apoio complementar a fundo perdido até 12 vezes o valor do Indexante de Apoios Sociais.

Nota: as alíneas a) e d) não são acumuláveis entre si.

### 15.3 Sazonalidade

	Jan 2011	Fev 2011	Mar 2011	Abr 2011	Mai 2011	Jun 2011	Jul 2011	Ago 2011	Set 2011	Out 2011	Nov 2011	Total do acumulado
Nº de Hóspedes	679.859	742.091	947.114	1.256.395	1.319.191	1.393.341	1.570.281	1.876.620	1.516.537	1.279.749	751.791	13.332.969

**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística - Última atualização em 13/01/2012 - dados provisórios

**Tabela 3- Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos, por meses.**

### 15.4 Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – CAE

Neste capítulo pretende-se identificar a atividade dos Operadores turísticos, segundo a classificação portuguesa das atividades económicas.

- **79** – Agências de Viagem, Operadores Turísticos, outros serviços de reserva e atividades relacionadas
- **791** – Agências de Viagem e Operadores Turísticos

- **7912** – Atividades dos Operadores Turísticos
- **79120** – Compreende as atividades de organização de viagens turísticas, vendidas através das agências de viagem ou diretamente pelos operadores turísticos. As viagens turísticas incluem no todo ou em parte alojamento, alimentação, transporte e visitas a museus, locais históricos ou culturais, acontecimentos teatrais, musicais ou desportivos.

## 15.5 Tecnologia e Orçamentos

São agora apresentadas algumas propostas de computadores que deverão proporcionar um bom desempenho nas funções desejadas.

O Hp Compaq 625 WT105EA, tem um preço médio de 644,42€. O Asus K53SD-SX521V com um preço médio de 618,95€, Toshiba Satellite L755 – 1J8 com um preço médio de 702,32€ e o Samsung RC530 – S02PT com um preço médio de 645,58€. Todos eles, segundo o “website” kuantokusta.pt, são da mesma gama.

A WonderBird irá adquirir cinco computadores Asus K53SD-SX521V no valor de 3094,75€ e três televisores LG TV LCD 19LD320 de 48cm, pelo preço de 496,17€. No total, o equipamento administrativo para a WonderBird será de 3590,92€.

No caso dos Televisores, as opções vão desde o Samsung TV LED UE19D4003 de 48cm com preço médio de 188,12€, LG TV LCD 19LD320 de 48cm com um preço médio de 165,39€ ou Toshiba TV LED 22EL833G de 55cm com um preço médio de 241,08€.

Para a loja WonderBird, será necessário uma mesa para portátil no valor de 79,99€ (IKEA), três cadeiras no valor total de 209,97€ (IKEA) e outros equipamentos no valor total de 200,00€.

Relativamente ao stand, o orçamento fornecido pela empresa StandSJ é:

Configuração do espaço: 4x2 8m2 2 frentes

Iluminação: Quadro elétrico, holofotes para iluminação geral do stand e tomadas nas zonas necessárias.

Mobiliário: 1 balcão (não considerar o modelo constante do stand, mas o da imagem anexa com a designação de recepção) + 1 banco alto

Orçamento em regime de aluguer com Montagem e Desmontagem no Aeroporto Lisboa - 1.870,00€



### Ilustração 3 - Modelo escolhido para o stand WonderBird

Segue-se a apresentação do orçamento para a criação do “website” “WonderBird”



www.ideiasfrescas.com  
www.facebook.com/ideiasfrescas  
info@ideiasfrescas.com  
Telef. / Phone: (+351) 289802614  
Skype: ideiasfrescas

Para:  
João Parrinha

Faro, 26 de Março de 2012

**Assunto:** Orçamento para Web design - Referência: web1292

**Ex.mo Sr.**

Vimos por este meio apresentar o nosso orçamento para o desenvolvimento do projecto web **“Promotora de Turismo”** conforme elementos que se seguem:

### 1. Introdução

Pretende-se criar um website que permita a divulgação e potenciar o interesse do público **pelos Vossos serviços de turismo**. O estudo criativo que será a base do design do website terá em vista a obtenção de uma melhor eficácia de comunicação através da internet, potenciando o interesse do utilizador pelos Vossos Serviços

A comunicação será vincadamente promocional e comercial sendo estes os atributos utilizados como vectores fundamentais da comunicação, ponto de partida essencial para a captação de valores e consequente criação de uma comunidade de utilizadores.

Alguns conteúdos dos websites e algumas funcionalidades poderão ser geridos através do desenvolvimento de um sistema de backoffice criado especificamente para este projecto. Na proposta de estrutura de website, estes conteúdos e funcionalidades, estão assinalados com (+).

Ideias Frescas - Design e Multimédia, Lda  
Praça Alexandre Herculano, 22 - 4º D  
8000-160 Faro - Portugal

Núm. único de matrícula e identif. fiscal / VAT Number: PT504680862

Página 1 de 5



**IDEIAS FRESCAS**  
visual communication

www.ideiasfrescas.com  
www.facebook.com/ideiasfrescas  
info@ideiasfrescas.com  
Telef. / Phone: (+351) 289802614  
Skype: ideiasfrescas

## 2. Estrutura

### 2.1 Estrutura Web

Idiomas: Português

- **Home (+):** página de entrada onde estarão apresentadas algumas imagens através de um slideshow com possibilidade de link para uma determinada página
- **Alojamento (+):** organizados por distritos e localidades. Cada alojamento terá imagens, texto descritivo, preço por pax ou por tipologia (em cada data que o cliente escolher). O cliente pode adicionar ao carrinho de compras o que seleccionou. No final da página podem estar alguns serviços/produtos destacados da zona que o cliente escolheu para que de uma forma muito rápida e simples possa escolher outro serviço/produto
- **Cultura (+):** organizados por distritos e localidades. Cada serviço/produto terá imagens, texto descritivo, preço por pax (em cada data que o cliente escolher). O cliente pode adicionar ao carrinho de compras o que seleccionou. No final da página podem estar alguns serviços/produtos destacados da zona que o cliente escolheu para que de uma forma muito rápida e simples possa escolher outro serviço/produto
- **Gastronomia (+):** organizados por distritos e localidades. Cada restaurante terá imagens, texto descritivo, preço por pax (em cada data que o cliente escolher). O cliente pode adicionar ao carrinho de compras o que seleccionou. No final da página podem estar alguns serviços/produtos destacados da zona que o cliente escolheu para que de uma forma muito rápida e simples possa escolher outro serviço/produto
- **Actividades e Lazer (+):** organizados por distritos e localidades. Cada serviço/produto terá imagens, texto descritivo, preço por pax(em cada data que o cliente escolher). O cliente pode adicionar ao carrinho de compras o que seleccionou. No final da página podem estar alguns serviços/produtos destacados da zona que o cliente escolheu para que de uma forma muito rápida e simples possa escolher outro serviço/produto
- **Mapa/Localizações (+):** página com apresentação de Portugal Continental através de Google Maps e tabuladores com os principais distritos e localidades. Nesse mapa serão apresentados através de "pontos de identificação" os locais dos vossos serviços. Este pontos são criados aquando a criação da ficha de cada um. O cliente nesta página pode facilmente identificar o local e clicar para ver + informação sobre o serviço/produto.
- **Carrinho de Compras:** zona o cliente verifica as suas compras e onde pode eliminar alguns serviços/produtos. Depois terá que colocar os seus dados pessoais e efectuar o pagamento (Paypal, MB – requer contrato com empresa geradora de ref<sup>o</sup> mb). O cliente irá receber um voucher com os serviços/produtos que adquiriu. Pode igualmente ir uma cópia do voucher para um email do vosso fornecedor
- **Contactos:** páginas com os vossos contactos, formulário de contacto e google maps
- **Redes Sociais:** possibilidade de partilhar os vossos serviços/produtos nas redes sociais
- **Newsletter (+):** página onde os interessados podem colocar o seu email para receberem as vossas newsletters.

**Gestão de Allotments/Preços:** a gestão de allotments/Preços será feita através do backoffice para cada serviço/produto. Os preços podem ser diários ou criados em lote.

**Encomendas:** todas as encomendas ficam registadas no backoffice

**Ficha de cada serviço/produto (multimédia):** podem colocar vídeos + imagens. Aconselhamos que os vídeos

Ideias Frescas - Design e Multimédia, Lda  
Praça Alexandre Herculano, 22 - 4º D  
8000-160 Faro - Portugal

Núm. único de matrícula e identificação fiscal / VAT Number: PT504680867

Página 2 de 5



**IDEIAS FRESCAS**  
visual communication

[www.ideiasfrescas.com](http://www.ideiasfrescas.com)  
[www.facebook.com/ideiasfrescas](https://www.facebook.com/ideiasfrescas)  
[info@ideiasfrescas.com](mailto:info@ideiasfrescas.com)  
Telef. / Phone: (+351) 289802614  
Skype: ideiasfrescas

sejam youtube para não sobrecarregar o servidor.

## 2.2 Conteúdos

Todas as fotografias e textos devem ser fornecidos pelo cliente. Serviço fotográfico e produção de textos pode ser orçamentado a pedido. As traduções / retroversões dos conteúdos de Português para outros idiomas são por conta do cliente. O nosso orçamento só contempla a adaptação do sistema e layout para outros idiomas.

As maquetes são apresentadas online podendo o cliente seguir a evolução do trabalho todo online.

## 3. Metodologia de Trabalho

Após a eventual aceitação da nossa proposta, o método de trabalho procede-se de várias etapas até à conclusão do projecto, nomeadamente:

### a) Aprovação da estrutura e definição de conteúdos (textos e fotos)

O cliente aprova a estrutura e mediante esta fará a recolha ou produção dos conteúdos. A Ideias Frescas inclui na cotação do website a inclusão de fotografias constantes do banco de imagens sem carácter de exclusividade e para o website. O cliente pode eventualmente apresentar fotos que já possua ou outros elementos visuais para o website. Os textos devem ser entregues à Ideias Frescas em suporte digital.

### b) Maquetização estática do layout gráfico

Aprovada a estrutura e possuindo a totalidade dos conteúdos, a equipa gráfica da Ideias Frescas poderá efectuar a chamada "maqueta do website", que incluirá um exemplo de página completa e uma sub-página, o modelo de formatação de textos – tamanhos, fontes, cores, formatos, e menu de navegação. Nesta fase o cliente pode solicitar as alterações que julgue necessárias até convergirmos para a versão final. As maquetas serão disponibilizadas em página de internet cujo endereço será divulgado atempadamente, de modo a facilitar o processo de visualização e feedback. Após aprovação da maqueta final (antes de iniciar a edição dos conteúdos de toda a estrutura) serão restringidas alterações à maqueta.

### c) Preparação dos conteúdos e elementos estáticos

Aprovada a maqueta, inicia-se a fase em que a equipa de programação e edição de imagem procede à preparação dos elementos de modo a serem incorporados na estrutura programática da linguagem para a internet. Os elementos são tratados individualmente de acordo com o estipulado anteriormente. Nesta fase inicia-se a preparação do código-fonte da programação dinâmica do Gestor de Conteúdos caso tenha sido adjudicado.

### d) Construção do website e apresentação preliminar

Nesta fase é apresentada ao cliente uma versão muito aproximada da final de modo a podermos rectificar qualquer eventual imprecisão na disposição dos conteúdos. O Cliente poderá analisar em termos aproximados, o tempo de

Ideias Frescas - Design e Multimédia, Lda  
Praça Alexandre Herculano, 22 - 4º D  
8000-160 Faro - Portugal

Núm. único de matrícula e identif. fiscal / VAT Number: PT504680867

Página 3 de 5



**IDEIAS FRESCAS**  
visual communication

www.ideiasfrescas.com  
www.facebook.com/ideiasfrescas  
info@ideiasfrescas.com  
Telef. / Phone: (+351) 289802614  
Skype: ideiasfrescas

acesso, toda a estrutura de consulta do Site, consistência visual e informativa, facilidade de navegação, funcionamento dos diversos interfaces de actualização, entre outros aspectos de avaliação do Site

**e) Gestão do Domínio, Configuração do Alojamento, Aprovação do website e colocação online**

Aprovado o website é altura de proceder à colocação do mesmo online. Atempadamente e conforme a situação, será feita a gestão do domínio e criado o alojamento web. O website é então disponibilizado para o público.

#### 4. Orçamento

**a) Webdesign em Português ..... 1.490,00 €**

Este ponto inclui o estudo criativo e adaptação de layout, design de objectos, html, javascript, css, Php 5.0, MySQL Database, definição de estrutura de menus, formulários, programação de Backoffice bem como a inclusão de fotos existentes no banco de imagens da Ideias Frescas de forma não exclusiva e para o website.

**b) Licenciamento do Sistema de Gestão de Reservas/Encomendas ..... 320,00 € /ano**

Este valor inclui todo o sistema de reservas

**c) Alojamento de Website:**

Pacote de alojamento: ..... 125,00 € /ano

**d) Domínio.com ..... 20,00 € /ano**

**OFERTA de lançamento inicial do website + SEO (Títulos + Descrição + Keywords)  
em motores de busca no valor de 200,00 €**

+

**75,00€ em Google Adwords**

#### 5. Condições de Fornecimento

**a) Impostos:** Aos valores apresentados acresce IVA à taxa legal em vigor;

**b) Valores:** Os valores apresentados têm por base as características apresentadas. Quaisquer alterações ficam sujeitas a nova cotação.

**c) Condições de Pagamento:** 50% aquando da contratação + restante no final;

**d) Prazo de Execução:** Aproximadamente 45 a 50 dias úteis, dependendo da formalização da adjudicação, da

Ideias Frescas - Design e Multimédia, Lda  
Praça Alexandre Herculano, 22 - 4º D  
8000-160 Faro - Portugal

Núm. único de matrícula e identif. fiscal / VAT Number: PT504680862

Página 4 de 5



**IDEIAS FRESCAS**  
visual communication

www.ideiasfrescas.com  
www.facebook.com/ideiasfrescas  
info@ideiasfrescas.com  
Telef. / Phone: (+351) 289802614  
Skype: ideiasfrescas

aprovação da maquete estática de layout e da disponibilização de todo o conteúdo (texto e imagens) para o website.

**e) Compatibilidade de ficheiros / servidor Web:** O serviço de alojamento (servidor web) onde ficarão alojadas as páginas é opção do cliente. O serviço escolhido deve estar em conformidade com os requisitos necessários para a plataforma de programação funcionar, a fornecer pela Ideias Frescas. Caso opte por outro serviço de alojamento forneceremos igualmente o decodificador do PhPshield (o PhPshield é um codificador do código-fonte), sendo da responsabilidade da empresa que presta o serviço de alojamento a sua instalação e funcionamento. Browsers suportados: MSIE 8 e 9, Firefox 11, Safari 5, Opera 10, Google Chrome 17. Versões abaixo não suportadas.

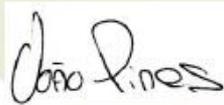
**f) Copyright do Código-Fonte**

O copyright do código-fonte e do design é propriedade intelectual da Ideias Frescas e de seus autores e está protegido pelo Código dos Direitos de Autor e Direitos Conexos. A Ideias Frescas poderá ceder ao cliente o código-fonte da programação e respectivos direitos para modificação do mesmo mediante valor a orçamentar.

**g) Disponibilidade Online:** Caso o cliente pretenda, podem ser colocados online partes do website, como sejam o 1º idioma ou partes deste ou ainda partes de outros idiomas em desenvolvimento, caso estejam "apresentáveis" e a funcionar. Nestes casos a Ideias Frescas poderá solicitar o pagamento proporcional ao trabalho desenvolvido e colocado online.

**h) Garantia:** A Ideias Frescas garante o bom funcionamento do website durante o processo de produção e na altura da finalização de acordo com os padrões e compatibilidades utilizados na industria informática, nomeadamente Sistema Operativo Windows Vista, Programas de Navegação: MSIE 8 e 9, Firefox 11, Safari 5, Opera 10, Google Chrome 17. Versões abaixo não suportadas.. Caso as empresas proprietárias destes programas procedam a upgrades ou à descontinuidade os mesmos, pode ser afectado o bom funcionamento do website. Nessa altura, poderá ser feito um upgrade para a adaptação do site aos novos padrões caso seja possível. Estes trabalhos de upgrade são feitos mediante orçamento.

Sem outro assunto de momento, apresento os meus melhores cumprimentos.



(Account Manager)

Ideias Frescas - Design e Multimédia, Lda  
Praça Alexandre Herculano, 22 - 4º D  
8000-160 Faro - Portugal

Núm. único de matrícula e identif. fiscal / VAT Number: PT504680967

Página 5 de 5

## 15.6 Agências e Promotores de Turismo registadas no RNAVT

ABRIMAR TRAVEL - OPERADOR TURISTICO, S.A.  
Acp - Viagens e Turismo, Lda.  
Across - Luxury Travel & Safaris, Lda.  
Ad Médic Tours - Viagens e Turismo, Lda.  
Agência de Viagens Arco Íris, Lda.  
Agência de Viagens Go Voyages, Lda.  
Agência de Viagens Peregrino, Unipessoal, Lda.  
Agência de Viagens Presidencial Tours A.T.C. Grilo & Filhos, Lda.  
Agência de Viagens Rodarte, Lda.  
Agência de Viagens Tagus, S.A  
Agência de Viagens Team Quatro, Lda.  
Agência de Viagens Volta Mundo, Lda.  
Agência Paulista, Turismo, Comércio e Serviços, Lda.  
Agência Sagres Viagens e Turismo, Lda.  
Aims Portugal - Viagens, Congressos e Incentivos, Lda.  
Albatroz- Agência de Viagens, Lda  
Alegretur Agência de Viagens e Turismo Lda  
Alfaiate das Viagens - Viagens por Medida, Lda.  
ALIVE PORTUGAL-AGÊNCIA DE VIAGENS S.A  
Alliance4 - Transportes e Turismo, Lda.  
Almeida & Pestana - Agência de Viagens, Lda.  
Alto Astral Travel And Fun - Viagens e Turismo, Lda.  
Amazing People - Agência de Viagens, Lda.  
Americatur - Viagens e Turismo, Lda.  
Andar por Aí - Viagens e Turismo, Unipessoal Lda.  
André Tours - Viagens e Turismo, Lda.  
Argulógis, Lda.  
Arte Viagens - Viagens e Turismo, Lda.  
Artis - Viagens e Turismo, Lda.  
Atlântida - Viagens e Turismo, S.A.  
Aurilux - Viagens e Turismo, Lda.  
Aventuras Dignas Viagens e Turismo Unipessoal Lda.  
AVM Agência de Viagens de Montijo, Unip, Lda  
Azmade, Lda.  
Babel Viagens, Lda  
Batista Monteiro - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Bazar das Viagens - Viagens e Turismo, Lda.  
Beletrans - Viagens e Turismo, Lda.  
Belouratours - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Bestdream, Agência de Viagens, Lda.  
Blue Coast Travel - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Blue Deep - Viagens e Turismo, Sociedade Unipessoal, Lda.  
Boa Maré - Agência de Viagens, Lda.  
Booking - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Boomerang de São Cristovão - Agência de Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda.  
BPL TRAVEL Unipessoal, Lda  
BTTour - Turismo e Aventura, Unipessoal Lda  
Buisson, Lda.  
Buzzpath - Agência de Viagens, Lda.  
C.VI.C. - Central Viagens e Cruzeiros, Lda.  
Cais de Aventuras - Agência de Viagens, Lda.  
Caminhos da Natureza - Turismo da Natureza, Lda.  
Carlos Manuel Cardoso Filipe - Agência de Viagens, Lda.  
Carristur - Inovação Em Transportes Urbanos e Regionais Sociedade Unipessoal, Lda  
Carvalho & D'Intino, Lda.  
CATIVGOUV, LDA.

CBN - Viagens e Turismo, Lda.  
Charming Travel - Viagens e Turismo, Lda.  
Check-In - Viagens e Turismo, Lda.  
CIF - Agência de Viagens e Turismo, S.A.  
Circuitos Regulares - Viagens e Turismo, Lda.  
Citirama - Viagens e Turismo, S.A.  
Citur - Agência de Viagens e Turismo, Transportes Nacionais e Intern. de Passageiros, S.A.  
CL Events - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Click Travel - Viagens e Companhia, Lda.  
Club Med - Viagens, Unipessoal, Lda.  
Clube de Viagens-Viagens e Turismo, Lda.  
COLOUR TRAVEL - VIAGENS E TURISMO, LDª  
Compasso - Incentivos e Turismo, Lda.  
Connect MICE Portugal, Lda.  
Consolidador, Lda  
Constante Domingues - Viagens e Turismo, Lda.  
Cooltravel Unipessoal, Lda.  
Corporate Travel Consultants Europe - Agência de Viagens, Sociedade Unipessoal, Lda  
Correntes e Marés - Viagens e Turismo, Lda.  
Cotuvia - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Cunha - Viagens e Turismo, Lda.  
CVT - Congressos, Viagens e Turismo, Lda.  
Dianatours - Viagens e Turismo, Lda.  
Diário de Viagens - Viagens e Turismo, Lda.  
Diplomata - Viagens e Turismo, Lda.  
DM & BE, DESTINATION MANAGEMENT AND BUSINESS EVENTS, LDA  
DOC-DMC-Services,Events &Wine, Lda  
DreamGrow LDA  
Drive On - Agência de Viagens e Serviços de Motorista, Lda  
Eloct - Agência de Viagens e Turismo, S.A.  
Emara Travel, Viagens e Turismo, Sociedade Unipessoal, Lda.  
Empório das Viagens-Viagens e Turismo, Lda.  
Empresa de Transportes Luisa Todi, Lda.  
Empty Leg Portugal - Agência de Viagens , Sociedade Unipessoal, Lda.  
Entremares - Agência de Viagens e Turismo, S.A.  
Equador & Mendes - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Ericeira Vilas Viagem e Turismo, Lda.  
Eris Travel, Lda.  
Escala Exótica - Turismo e Viagens Unipessoal, Lda  
Escalatur - Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda.  
Escapetravel - Viagens e Turismo, Lda.  
Escolher Destinos - Viagens e Turismo, Lda.  
Etapas & Destinos - Viagens e Turismo, Lda.  
EUROFERIAS-VIAGENS E TURISMO SA  
Eurosagres - Viagens e Turismo, Lda.  
Eventivos - Atividades Turísticas, Lda.  
Evolução - Viagens e Turismo, Lda.  
EVT - Negócios e Férias, Unipessoal, Lda.  
Exceltours - Viagens e Turismo, Lda.  
Executivo - Viagens e Turismo, Lda.  
Ex-Libris - Viagens e Turismo, Lda  
Exótico - Viagens e Turismo, Lda.  
Experiences Travel - Agência de Viagens, Unipessoal Lda  
Expert - Viagens, Transportes de Passageiros, Activ. Turísticas e Organização de Eventos, Lda.  
Expoviagens - Viagens e Turismo, Lda.  
Fastravel - Viagens e Turismo, Lda.  
Fidalguia - Viagens e Turismo, Transportes Púb. Nacionais e Internacionais de Passageiros, Lda  
First Services - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Fly Well Lisbon, Lda.  
Fnac Portugal - Atividades Culturais Distrib. de Livros, Discos Multimédia Prod. Técnicos Lda.  
Forum d'Ideias - Organização de Congressos Lda.

Francisco & Nunes, Lda  
Franrotur - Viagens e Turismo, Lda.  
Fredbus - Transporte Passageiros, Lda.  
Fsp - Full Services Portugal - Agência de Viagens , Lda  
Fugapetecível Lda.  
Fulltravel & Tours, Lda.  
Fundação INATEL  
FUNIDEAL-ESTUDO E DESENVOLVIMENTO DE PROJECTOS TURÍSTICOS, LDA  
G.S.V.T.-Gestão de Serviços de Viagens e Turismo, Lda  
Galati - Viagens e Turismo, Lda  
Galaxyjourney, Lda.  
Gasopal,lda  
Gecontur - Gestão e Consultoria em Turismo S .A.  
Gestviagens - Agência de Viagens, Lda.  
Giranostra - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Go Biz -Viagens e Turismo Lda  
Go Discovery - Viagens e Turismo, Lda.  
GOLD LIMOUSINE - AUTOMÓVEIS DE TURISMO LDA  
Grandevasion, Unipessoal, Lda.  
Greatescapes - Viagens e Turismo, Lda.  
Green Latitude, Lda.  
GRIFFE Construção Promoção Imobiliária e Turística Unipessoal Lda  
Grupo Piñero - Agência de Turismo S.A  
Guê e Gui - Viagens e Turismo Lda  
Halcon - Viagens e Turismo, Sociedade Unipessoal, Lda.  
HAPPYCODE, Unipessoal Lda.  
HIGH SEASON TOURS- VIAGENS E TURISMO, LDA  
I9M Soluções Mercado Turismo Unipessoal Lda  
Image Tours S A  
Imagine More, Lda.  
Imotravel - Viagens e Turismo, Lda.  
Ineditwave Viagens e Turismo Unipessoal, Lda  
Internacional Viagens da Madeira, Lda.  
Intertur Organização Mundial de Intercambio Turístico, Lda.  
Intervisa - Viagens e Turismo, S.A.  
Ir e Vir - Agência de Viagens e Turismo Lda  
ISI -SERVIÇOS E TURISMO, LIMITADA  
Itinera - Viagens e Turismo Lda.  
J. Melo - Viagens e Turismo, Sociedade Unipessoal, Lda.  
J.F.S. - Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda.  
J.P.C.R. Tour - Viagens e Turismo Unipessoal, Lda.  
Jadetravel do Oriente - Viagens e Turismo, Lda.  
James Rawes & Companhia Lda  
Jet 6 - Viagens e Turismo Lda.  
Jump To The World - Unipessoal, Lda.  
Kfly - Agência de Viagens, Unipessoal, Lda.  
KJBMF Lda  
L & A Agência de Viagens e Turismo Lda  
L & F Mateus, Lda.  
L. Todi - Agência de Viagens, Lda.  
Latincity, Lda.  
Leavingtours - Agência de Viagens, Lda.  
Leite Creme - Agência de Viagens e Turismo, S.A.  
Let's Bonus Portugal, Unipessoal, Lda.  
LFFP-Viagens e Turismo, Lda.  
Like Travel, Lda.  
Lilaz Viagens e Turismo Lda  
Limite - Viagens e Turismo, Lda.  
Lis & Tag - Viagens e Turismo, Lda.  
Lisboasightseeing, Unipessoal, Lda.  
Lisboatour Agência Turística de Lisboa, Lda.

LiveYourLife - Viagens Lda  
Longitudes - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Lounge - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Lucas C. Genovevo - Viagens e Turismo, Lda.  
Lusanova - Excursões e Turismo, Lda.  
Lusitana Sol - Office Turismo da Rússia, Lda.  
Lusitânia Expresso - Viagens e Atividades Turísticas, Lda.  
LUSOMICE UNIPESOAL LDA  
LX Travel - Viagens e Eventos, Unipessoal Lda.  
M&C Travel Service, Lda.  
Magic Travel - Viagens e Turismo, Lda.  
Magnet Consercomp, Unipessoal Lda  
MAGNIFICAT TOURS, LDA  
Manuel Mendonça Tours, Lda.  
Manuela Arnauth Domingues Botelho  
Marcas do Mundo - Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda.  
Mário Alberto Moreira de Oliveira  
Maritz, Marketing, S.A.  
Master Turismo Portugal, Lda.  
Meet & Inc Travel Lda  
Meet West Viagens e Turismo Lda  
Mega Adrenalina Viagens e Turismo, Lda.  
Melair - Agência de Viagens e Representações Turísticas. Lda  
MERCIER RODRIGUES LDA  
Mexa-se, Desporto, Turismo e Comércio, Lda.  
Miki Agência de Viagens, S.A  
Mil Andanças - Viagens e Turismo, Lda  
Mil Destinos - Viagens e Turismo, Lda.  
Mileumdestinos - Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda.  
Milhas Secretas - Agência de Viagens, Lda.  
Mind Map Lda  
Mistura Global - Agência de Viagens, Unipessoal, Lda.  
MoçambiqueTour - Agência de Viagens, Lda.  
Moon Travel - Viagens e Turismo, Lda.  
Moratur - Agência de Viagens e Turismo, Lda  
Move Sports - Organizações Desportivas, Lda.  
Movimento Viagens - Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda.  
MP Incentivos - Agência de Viagens, Lda.  
Mr. Friend - Agência de Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda.  
Mr. Travel - Agência de Viagens, Lda.  
Mundi Travel - Operadores Turísticos, S.A.  
MUNDIVENTOS - AGÊNCIA DE VIAGENS, LDA  
Mundo Vip - Operadores Turísticos, S.A.  
Muxima - Viagens e Turismo, Lda.  
MY FAVOURITE EXPERIENCE- EVENTOS TURÍSTICOS, UNIPESOAL, LDA  
Netviagens - Agência de Viagens e Turismo, S. A.  
Next Fly - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Ninfatur - Viagens e Turismo, Lda.  
Nordictur Novo Operador e Representante de Interesses e Circuitos Turísticos, Lda.  
Nova - Equador Internacional, Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Nova Tours Viagens e Turismo Lda  
Novas Ideias Turismo Jovem, Lda.  
Novos Horizontes Tours - Agência de Viagens Lda.  
NVT - Serviços Internacionais de Turismo, Lda.  
Oásis - Viagens e Turismo, S.A.  
Odisseias Puras - Viagens e Animação Turística, Lda.  
Oficina das Viagens - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Onda Costa - Viagens e Turismo, Lda.  
Open - Viagens e Turismo, Lda.  
Ordem do Universo - Viagens e Turismo, Lda.  
Oriental - Agência de Viagens e Turismo, Lda.

Orientur - Viagens e Representações, Lda.  
Original Dream - Agência de Viagens, Lda.  
Orizonia Destination Management Portugal, Agência Viagens Turismo, Soc. Unipessoal, Lda.  
Orus Travel - Viagens e Turismo, Lda.  
Os Jovens Morgadinhos - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Osíris - Viagens e Turismo, Lda.  
Ozono Mais - Viagens, Transportes e Turismo, Lda.  
Pacha Tours - Operadores Turísticos, Lda.  
Paiva & Monteiro - Agência de Viagens Lda.  
Palma & Palma-Agência de Viagens Lda  
Palma & Teles Marques, Lda.  
Papa-Léguas - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Paragens-Viagens e Turismo Lda  
Passportclub - Tour Operator , S.A.  
PERFECT-TAYLORMADEDREAMS, LDA  
Personal Tour - Viagens e Turismo, Unipessoal Lda.  
Phoenix Travel, Unipessoal, Lda.  
PHOTO TRAVEL CONSULTING - VIAGENS E TURISMO S. A.  
Planador - Viagens e Turismo, Sociedade Unipessoal, Lda.  
Platinumtur - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
PMC - Create Solutions, Viagens e Turismo Lda.  
Pólis - Viagens e Turismo, Lda.  
Ponto de Partida - Destinos Turísticos, Lda.  
Portugaltrails, Viagens e Turismo, Lda.  
PORTURUSSO - EDITORA & AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO, LDA  
Premium Travel, , Lda.  
Privilege Tours - Operadores Turísticos, Lda.  
Professionalteam - Viagens e Turismo, S.A.  
Próxima Viagem - Viagens e Turismo, Lda.  
Pullmantur - Turismo e Viagens, Unipessoal, Lda.  
Qual o Destino - Agência de Viagens, Lda.  
Quasar Viagens e Turismo, S.A.  
Quatro Estações - Viagens e Turismo Lda  
Queluztur - Agência de Viagens e Turismo Lda.  
Raso - Viagens e Turismo, S.A.  
RDMC Unipessoal, Lda  
Reem & Cláudio, Lda  
Reforço - Viagens e Turismo, Lda.  
Reponor Tours APS - Sucursal  
Rossitur - Sociedade de Comércio e Turismo, Lda.  
Rota Notável - Agência de Viagens, S.A.  
Rotas do Vento Expedições e Viagens de Aventura Lda  
Rotas Ibéricas Viagens Turismo Unipessoal, Lda.  
Rotas Novas - Operadores Turísticos, Unipessoal, Lda.  
Roteiro de Ideias, Viagens e Turismo Unipessoal, Lda.  
Roytur - Viagens e Turismo, Lda  
Rubinter - Viagens e Turismo, Lda.  
Rumos & Destinos, Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Sadoturismo - Agência de Viagens, Lda.  
Scalivete - Sociedade Católica Viagens e Turismo, Lda.  
Secret Places - Agência de Viagens, Lda.  
Sem Limite - Viagens e Turismo, Lda.  
Sentido aos Destinos Agência de Viagens Lda  
Sentido Inverso - Viagens e Turismo, Lda.  
SIDNEY TOURS, VIAGENS E TURISMO UNIPESSOAL, LDA  
SINGH & GHOTRA LDA  
Sistema de Intercâmbio Turístico, Turismo Internacional e Serviços, Lda.  
Sítios - Serviços de Informação Turística, S.A.  
Slide In - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Smile - Viagens e Turismo Unipessoal, Lda.  
Snegaiv - Viagens e Turismo, Lda.

Soliférias - Operadores Turísticos,S.A.  
Soltropico Viagens e Turismo, S.A.  
Soma de memórias - agência de viagens, Lda  
Sonhando - Organização de Viagens, S.A.  
Sonhos e Quimeras-Viagens e Turismo, Lda.  
Sonhos Vários Unipessoal, Lda  
Sottotour - Estudo e Promoção de Viagens,Turismo e Lazer, S. A.  
Sousa Silva & Lavos - Viagens e Turismo, Lda  
Specialimo, Unipessoal Lda  
Sporjovem - Clube de Viagens e Turismo, Lda.  
Stimulus D.M.C. - Viagens e Turismo, Lda.  
Stop Over - Viagens e Turismo, Lda.  
Suave Aventura - Viagens e Turismo Unipessoal, Lda  
SUGESTÕES D'AVENTURA - VIAGENS E EVENTOS, LDA  
Sunday Travel - Viagens e Turismo, Lda.  
T F T - Viagens e Turismo Lda  
T.L.N. - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
TDN - Viagens, Lda.  
Tempo de Travessias - Viagens e Turismo Unipessoal Lda  
Terra à Vista - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
ticketvip Unipessoal Lda  
Time2Travel - Viagens e Turismo, Lda.  
Top Atlântico - Viagens e Turismo, S. A.  
Top D' Ideias, Lda.  
Top Partner - Viagens & Soluções Empresariais, S.A.  
TOPMIC TURISMO PORTUGAL LDA  
Touch Travel, Lda.  
TOUR ONE - Agência de Viagens, Lda.  
Touroperador Viva Tours, S.A. - Sucursal em Portugal  
Tours For You - Passeios Turísticos, Unipessoal, Lda.  
TPM - Viagens e Turismo, Lda  
TQ - Travel Quality - Viagens e Turismo, Lda.  
TQ - Travel Quality DMC - Viagens e Turismo, Lda.  
Transalpino (Portugal) Viagens Turismo, Lda.  
Travel 2000 - Agência de Viagens Lda  
Travel Station - Viagens e Turismo, Lda.  
Travel Store - Prestação Serviços- Viagens, Lda.  
Travel Way, Viagens e Turismo, Lda.  
Travelândia - Agência de Viagens , Lda.  
Travelider Portugal - Representações Turísticas Lda.  
Travelplán Portugal, Agência de Viagens e Turismo, Sociedade Unipessoal, Lda.  
Traveltag, Lda.  
TravelTailors Portugal - Turismo Activo, Lda.  
TRAVELWINGS.PT - AGÊNCIA DE VIAGENS ONLINE, LDA  
Traviama Tours - Agência de Viagens, Lda.  
Tropical Clube, Operador Turístico, Lda.  
Tropitur - Viagens e Turismo, Lda.  
Tuper - Operador de Turismo Alternativo, S.A.  
Turbus - Turismo Internacional Rodoviário, Lda.  
Turibolsa Viagens e Turismo Lda  
Turimonsanto - Transportes e Turismo, Lda.  
Turimonti - Agência de Viagens, Lda.  
Turiscarnaxide - Agência de Viagens, Lda.  
Turiset Viagens e Turismo, Lda.  
Turismo Portugal, Lda.  
Turistejo Agência de Viagens e Turismo  
Turistrader Sociedade de Desenvolvimento Turístico, Lda.  
Ultratur Portugal - Viagens e Turismo, Lda.  
Unipraias Portugal, Lda.  
Unique - Agência de Viagens, Lda.  
UNITURISMO - VIAGENS E TURISMO, LDA.

Univertur - Agência de Viagens e Turismo, Lda  
Van Travel-Agência de Viagem Turismo Lda  
Vectio, Agência de Viagens, Lda.  
Vega - Agência de viagens e turismo Internacional, Lda.  
Vera Cristina Ribeiro Martins Candido  
Veranatura - Apoio a Empresas, Lda.  
Viagem ao Ponto de Fuga - Viagens e Turismo, Unipessoal Lda.  
Viagens Barros & Amado, Lda.  
Viagens Catai, Sociedade Unipessoal, Lda.  
Viagens e Turismo Ana & Faria, Lda.  
Viagens e Turismo Fialho Lopes, Lda  
Viagens e Turismo Planeta Tours, Lda.  
Viagens El Corte Inglés, S.A.  
Viagens Prima, Lda.  
Viajes Galan Tours S.L.  
Viajes Iberojet, S. A. Sucursal em Portugal  
Viajes Iberolusitanos Sucursal em Portugal da Sociedade Viajes Iberia S. A.  
Viamoura - Agência de Viagens, Lda  
VIDAL & CALADO, LDA  
Vimatur Viagens e Turismo Lda  
VIPATLANTIC SOUL-VIAGENS E TURISMO, LDA  
Vista Destination Management Company Lda.  
Voltar ao Oasis - Viagens e Turismo Unipessoal Lda  
Voltas e Voltas - Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda.  
Voos de Ilusão - Viagens e Turismo, Lda.  
VP, Viagens Portuguesas, Lda.  
WEGO VIAGENS UNIPessoal LDA  
Wen Ta & Chuang, Lda.  
Wide Travel - Viagens e Turismo, Lda.  
Worldvip - Transportes, Viagens e Turismo, Lda.  
WS JOURNEY - WORLD SPECIAL JOURNEY CO., LDA.  
WTM- Soluções Mercado Turismo Unipessoal Lda  
WTS - World Travel Services, Lda.  
X Viagens, Lda.  
Xistarca - Eventos e Turismo, Lda.  
Agência Central de Santarém Viagens Turismo, Lda.  
Agência de Viagens e Turismo, Lucas, Lda.  
Almeirimtur - Agência de Viagens, Lda  
Andreia Marta Inglês Oliveira  
Atiag - Organização de Transportes, Unipessoal, Lda.  
Aventura Autêntica Viagens e Turismo Unipessoal, Lda.  
BEM&BOM,LDA.  
Book Soft, Unipessoal, Lda.  
Caminhos Combinados Agencia de Viagens,Turismo e Multiserviços,Unipessoal Lda<sup>a</sup>  
Destinos Sem Limites - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Enviagem, Lda.  
Escapa-te Comigo - Viagens e Turismo, Lda.  
Férias Alentejanas - Operador Turístico, Lda.  
Go Biz -Viagens e Turismo Lda  
Good Travel Viagens e Turismo, Lda.  
Guest - Viagens e Turismo, Lda.  
Leziriatour - Agência de Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda.  
Lifetouris - Viagens, Turismo e Animação Turística, Lda.  
Litoural - Viagens e Turismo, Lda  
Louros - Viagens e Turismo, Lda.  
Maior Viagens - Agência de Viagens e Turismo, Unipessoal, Lda.  
Momentos Originais - Viagens e Turismo, Soc. Unipessoal, Lda  
Moriano - Viagens e Turismo, Lda.  
Mundo Fantástico Viagens e Turismo, Lda.  
Nusir, Unipessoal limitada  
Omnitur Agência de Viagens e Turismo, Lda.

Plenotur - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Portugalres SA  
Promartur - Agência de Viagem Turismo, Lda  
Promenade - Viagens e Turismo, Lda.  
R Travel - Viagens e Turismo, Lda.  
Rainha Santa Isabel - Viagens e Turismo, Lda.  
Rogério Luz, Lda.  
ROSTOS DO MUNDO, AGÊNCIA DE VIAGENS UNIPessoal, LDA  
Rotas do Sul - Agente de Viagens e Turismo, Lda.  
Rotas e Circuitos - Turismo, Unipessoal, Lda.  
Rotas e Mapas Viagens e Turismo Lda.  
Só Relax - Viagens e Turismo, Lda.  
Sportour, Actividades Turísticas e Comerciais, Lda.  
Sudoeste - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
TRAVEL VILA MORENA - VIAGENS E TURISMO, UNIPessoal, LDA  
Traveltejo - Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
Viagens Confiança-Agência de Viagens e Turismo, Lda.  
VISÃO FUTURA - CONTABILIDADE, AGÊNCIA DE VIAGENS & SEGUROS, LDA

## 15.7 Espaço Sede/Loja WonderBird

Tal como referido, o imóvel tem uma área de 20m<sup>2</sup>, situada no Chiado, Sacramento e apresenta uma renda mensal no valor de 90€, segundo a Remax.

Seguem –se duas fotografias do espaço físico;

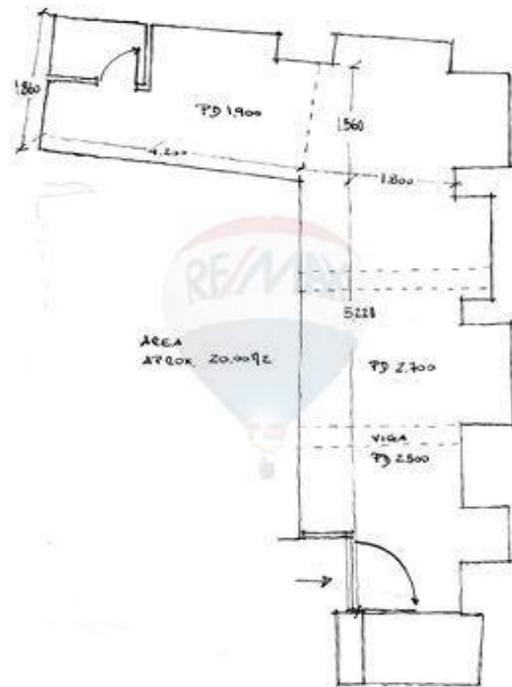


Ilustração 4 - Planta da loja Remax



Ilustração 5 - Fachada da loja Remax

## 15.8 Plano Financeiro

O conjunto de pressupostos usados para o custo médio dos serviços dos fornecedores da WonderBird foram:

Visitas/Ano Website visitlisboa.com	Principais Mercados
398.191	Espanha
360.005	Brasil
267.283	Portugal
259.251	França
219.845	Alemanha
144.710	Reino Unido
<b>Fonte: visitLisboa.com</b>	<b>1.649.285</b>
<b>TOTAL visitas/ano 2011</b>	

	Tipo	Baixo	Alto	Média
Variação dos preços nos pratos de carne e peixe, segundo o Barómetro nº22 de janeiro a Março de 2011, AHRESP	Prato de carne	11,50 €	14,00 €	15,75 €
	Prato de peixe	15,00 €	22,50 €	

Preço de referência de aluguer de viatura privada para 5 dias, segundo a avis rent a car Portugal	Total		Por dia
	183,00 €	ou	36,60 €

O bilhete de entrada num Museu, Monumento nacional ou numa exposição pode custar entre um euro e meio e oito euros e meio.	Preço Mínimo	Preço Máximo	Média
	1,00 €	8,50 €	4,75 €
No teatro, os bilhetes podem variar entre 10 e 30 euros e para Concertos, espetáculos de Ópera ou de Ballet os custos podem oscilar entre 10 e 75 euros.	10,00 €	30,00 €	31,25 €
	10,00 €	75,00 €	
Fonte: visitlisboa.com			

Restaurante card	Shopping card	Lisboa Card	
	3,70 €	18,50 €	24h
		31,50 €	48h
6,15 €	5,80 €	39,00 €	72h
6,15 €	4,75 €	29,67 €	Média
Fonte: visitlisboa.com			

Preço médio por quarto vendido (Average) - Região de Lisboa	Valor	
Hoteis de 5 estrelas	120,95 €	120,95 €
Hoteis de 4 estrelas	58,04 €	50,59 €
Hoteis de 3 estrelas	43,13 €	
Fonte: Observatorio do Turismo Lisboa Novembro 2011		

Seguem-se outras tabelas resultantes da análise financeira do projeto WonderBird.

### Mapa de Cash Flows Operacionais

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-9.601	494	5.131	10.191	16.747	22.915
Depreciações e amortizações	1.671	1.788	1.904	2.020	750	652
Provisões do exercício						
	<b>-7.929</b>	<b>2.282</b>	<b>7.035</b>	<b>12.211</b>	<b>17.497</b>	<b>23.567</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-2.509	601	2	2	2	2
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-10.439</b>	<b>2.883</b>	<b>7.037</b>	<b>12.213</b>	<b>17.499</b>	<b>23.568</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-7.906	-465	-465	-465	-465	-465
<b>Free cash-flow</b>	<b>-18.345</b>	<b>2.418</b>	<b>6.572</b>	<b>11.748</b>	<b>17.034</b>	<b>23.103</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-18.345</b>	<b>-15.927</b>	<b>-9.355</b>	<b>2.393</b>	<b>19.427</b>	<b>42.530</b>

Tabela 25 - Mapa de Cash Flows WonderBird

### Plano de Financiamento

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	-11.130	2.447	8.745	15.608	23.079	31.205
Capital Social (entrada de fundos)	28.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		601	2	2	2	2
Proveitos Financeiros	200	286	551	1.036	1.688	2.505
<b>Total das Origens</b>	<b>17.070</b>	<b>3.333</b>	<b>9.298</b>	<b>16.646</b>	<b>24.769</b>	<b>33.711</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	7.906	465	465	465	465	465
Inv. Fundo de Maneio	2.509					
Imposto sobre os Lucros					2.590	6.004
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
<b>Total das Aplicações</b>	<b>10.415</b>	<b>465</b>	<b>465</b>	<b>465</b>	<b>3.055</b>	<b>6.469</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>6.655</b>	<b>2.868</b>	<b>8.833</b>	<b>16.181</b>	<b>21.714</b>	<b>27.242</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>6.655</b>	<b>9.523</b>	<b>18.356</b>	<b>34.537</b>	<b>56.251</b>	<b>83.493</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>6.655</b>	<b>9.523</b>	<b>18.356</b>	<b>34.537</b>	<b>56.251</b>	<b>83.493</b>
<b>Soma Controlo</b>						

Tabela 26 - Mapa de Financiamento do projeto WonderBird

### Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de Crescimento do Negócio			8%	8%	8%	8%	8%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito		-13%	1%	7%	10%	14%	18%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Return On Investment (ROI)		-82%	6%	31%	31%	30%	29%
Rentabilidade do Activo		-83%	4%	29%	35%	37%	35%
Rotação do Activo		630%	635%	471%	314%	217%	160%
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE)		-82%	6%	31%	34%	33%	32%
INDICADORES FINANCEIROS		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira		100%	99%	100%	93%	90%	90%
Solvabilidade Total		#DIV/0!	17917%	25484%	1432%	981%	1040%
Cobertura dos encargos financeiros		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Corrente		#DIV/0!	125,62	217,70	13,61	9,55	10,22
Liquidez Reduzida		#DIV/0!	125,62	217,70	13,61	9,55	10,22
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Margem Bruta		46.231	69.497	76.802	84.686	93.192	102.370
Grau de Alavanca Operacional		-361%	10548%	1123%	623%	417%	335%
Grau de Alavanca Financeira		102%	70%	93%	93%	93%	92%

Tabela 27 - Principais indicadores Económicos e Financeiros do projeto WonderBird

### Balanço Previsional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>6.234</b>	<b>4.912</b>	<b>3.473</b>	<b>1.918</b>	<b>1.633</b>	<b>1.446</b>
Activos fixos tangíveis	6.234	4.912	3.473	1.918	1.633	1.446
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>9.164</b>	<b>11.523</b>	<b>20.356</b>	<b>36.537</b>	<b>58.251</b>	<b>85.493</b>
Inventários						
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos	509					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	8.655	11.523	20.356	36.537	58.251	85.493
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>15.398</b>	<b>16.435</b>	<b>23.829</b>	<b>38.455</b>	<b>59.883</b>	<b>86.938</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-12.602	-11.657	-4.265	7.769	25.782
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-12.602	945	7.392	12.034	18.013	24.793
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>15.398</b>	<b>16.343</b>	<b>23.735</b>	<b>35.769</b>	<b>53.782</b>	<b>78.575</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>		<b>92</b>	<b>94</b>	<b>2.685</b>	<b>6.101</b>	<b>8.363</b>
Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos		92	94	2.685	6.101	8.363
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>		<b>92</b>	<b>94</b>	<b>2.685</b>	<b>6.101</b>	<b>8.363</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>15.398</b>	<b>16.435</b>	<b>23.829</b>	<b>38.455</b>	<b>59.883</b>	<b>86.938</b>

**Tabela 28 - Balanço do projeto WonderBird**

**Avaliação do Projecto / Empresa**

<b>Na perspectiva do Investidor</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	<b>-18.345</b>	<b>2.418</b>	<b>6.572</b>	<b>11.748</b>	<b>17.034</b>	<b>23.103</b>	<b>157.879</b>
Taxa de juro de activos sem risco	4,95%	5,00%	5,05%	5,10%	5,15%	5,20%	5,25%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	15,45%	15,50%	15,55%	15,61%	15,67%	15,72%	15,78%
Factor actualização	1	1,155	1,335	1,543	1,785	2,065	2,391
<b>Fluxos Actualizados</b>	<b>-18.345</b>	<b>2.094</b>	<b>4.924</b>	<b>7.614</b>	<b>9.544</b>	<b>11.186</b>	<b>66.024</b>
	<b>-18.345</b>	<b>-16.251</b>	<b>-11.327</b>	<b>-3.713</b>	<b>5.831</b>	<b>17.017</b>	<b>83.042</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>83.042</b>						
	#NÚM!	#NÚM!	-33%	5%	27%	39%	65%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>65,34%</b>						
<b>Pay Back period</b>	<b>4 Anos</b>						
<b>Na perspectiva do Projecto</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-18.345</b>	<b>2.418</b>	<b>6.572</b>	<b>11.748</b>	<b>17.034</b>	<b>23.103</b>	<b>164.298</b>
WACC	14,95%	15,00%	15,05%	15,10%	15,15%	15,20%	15,20%
Factor de actualização	1	1,150	1,323	1,523	1,754	2,020	2,327
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-18.345</b>	<b>2.103</b>	<b>4.967</b>	<b>7.715</b>	<b>9.714</b>	<b>11.436</b>	<b>70.597</b>
	<b>-18.345</b>	<b>-16.242</b>	<b>-11.275</b>	<b>-3.560</b>	<b>6.153</b>	<b>17.590</b>	<b>88.187</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>88.187</b>						
	#NÚM!	#NÚM!	-33%	5%	27%	39%	66%
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>65,99%</b>						
<b>Pay Back period</b>	<b>4 Anos</b>						
<b>Cálculo do WACC</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0	
Capital Próprio	15.398	16.343	23.735	35.769	53.782	78.575	
<b>TOTAL</b>	<b>15.398</b>	<b>16.343</b>	<b>23.735</b>	<b>35.769</b>	<b>53.782</b>	<b>78.575</b>	
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
<b>Custo</b>							
Custo Financiamento	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	
Custo Capital	14,95%	15,00%	15,05%	15,10%	15,15%	15,20%	
Custo ponderado	0,1495	15,00%	15,05%	15,10%	15,15%	15,20%	

**Tabela 29 - Avaliação do projeto WonderBird.**