

**“FÓRUM NACIONAL DO TURISMO DE NEGÓCIOS”**

Júlio Miguel Pires Pessoa Teixeira

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Eng. José Manuel de Sampaio Cruz Filipe,  
Professor Auxiliar Convidado (aposentado), ISCTE Business School

Abril 2012

## **Agradecimentos**

Esta tese de mestrado foi o resultado da realização do Mestrado Executivo em Gestão de Projectos no ISCTE Business School, durante o qual tive a oportunidade de contactar com professores de excelente nível e com colegas sempre disponíveis para partilhar conhecimento. Ambos contribuíram de forma decisiva para a minha evolução pessoal e profissional, e a todos deixo aqui o meu agradecimento.

Agradeço também à minha família e amigos mais próximos pelo apoio e incentivo que me deram incessantemente durante este processo.

Por último, faço um agradecimento especial ao Professor José Cruz Filipe, por ter aceite a orientação desta tese e pela sua disponibilidade e incentivo permanentes.

## INDÍCE

1	Resumo e <i>Abstract</i> com classificação JEL .....	1
2	Sumário Executivo.....	3
3	Definição do Contexto do Problema.....	6
4	Revisão da Literatura .....	8
4.1	O turismo a nível mundial .....	8
4.2	A expressão internacional do turismo de negócios.....	10
4.3	O peso do turismo na economia portuguesa.....	11
4.4	A importância do turismo de negócios em Portugal.....	13
4.5	O posicionamento de Lisboa .....	14
4.6	O Centro de Congressos de Lisboa como referência no turismo de negócios .....	15
5	Quadro Conceptual de Referência .....	16
6	Metodologia de Trabalho .....	19
7	Análise de Informação .....	21
7.1	Análise Externa – Mercado .....	22
7.1.1	Caracterização do Sector – identificação de segmentos .....	25
7.1.2	Dimensão Global e Evolução do Mercado.....	26
7.1.3	Caracterização do Patrocinador e do Participante .....	27
7.2	Análise Externa – Concorrência .....	28
7.2.1	Identificação dos principais concorrentes .....	30
7.2.2	Posicionamento dos principais concorrentes.....	31
7.2.3	Vantagens competitivas dos concorrentes.....	32
7.3	Análise Interna.....	34
7.3.1	Evolução de vendas global e por segmento .....	34

7.4	Análise Competitiva.....	36
7.5	Vantagens Competitivas.....	38
7.6	Conceito do Modelo de Negócio .....	38
7.7	Segmentação.....	39
7.8	Target .....	40
7.9	Posicionamento.....	41
7.10	Objectivos e Valor Acrescentado .....	44
8	Formas de Implementação .....	45
8.1	Produto .....	45
8.2	Preço.....	48
8.2.1	Preço - Cenário 1 .....	48
8.2.2	Preço - Cenário 2 .....	52
8.3	Promoção e Comunicação.....	54
8.4	Viabilidade económico-financeira.....	56
9	Conclusões .....	60
10	Bibliografia.....	63
	Anexos.....	65

## INDÍCE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Evolução do número de chegadas de turistas 1950-2030.....	9
Gráfico 2	- Número de eventos no CCL entre 2008 e 2011 .....	34
Gráfico 3	- Volume de vendas no CCL entre 2008 e 2011 .....	35
Gráfico 4	- Mapa Perceptual dos diferentes espaços seleccionados .....	42



## INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1 - Caminho para o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” .....	19
Figura 2 - Os factores PESTAL e o negócio .....	22
Figura 3 - O posicionamento de Lisboa como destino para o turismo de negócios .....	29

## INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação Lisboa vs Porto segundo os dados da ICCA de 2010 e 2011 ....	28
Tabela 2 - Potenciais espaços para acolher “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”	31
Tabela 3 - Vantagens competitivas dos espaços concorrentes .....	33
Tabela 4 - O CCL como local ideal para acolher o “Fórum” - análise <i>SWOT</i> .....	37
Tabela 5 - Temas e patrocinadores.....	41
Tabela 6 - Modelo de agenda para evento de meio-dia (manhã ou tarde) .....	46
Tabela 7 - Serviços a garantir através de parcerias e fornecedores .....	47
Tabela 8 - Comparação entre custos de referência e custos reais (cenário 1) .....	51
Tabela 9 - Comparação entre custos de referência e custos reais (cenário 2) .....	53
Tabela 10 - Contas de Exploração Previsionais - Preços Correntes .....	57
Tabela 11 - Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio - Preços Correntes .....	58
Tabela 12 - Mapa de <i>Cash-Flow's</i> - Preços Correntes .....	58
Tabela 13 - Mapa de Avaliação Económica do Projeto - Preços Correntes.....	59

## 1 Resumo e *Abstract* com classificação JEL

### Resumo

O presente trabalho de mestrado consiste na elaboração de um plano de negócios, e tem como objectivo principal demonstrar o interesse de um evento anual ou semestral que se assuma como um fórum de discussão sobre o turismo de negócios, promovido por uma entidade privada que seja um *player* forte do sector, e que rentabilize o potencial da cidade de Lisboa e, mais especificamente, do Centro de Congressos de Lisboa.

O turismo de negócios compreende o conjunto de actividades turísticas nacionais ou internacionais decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de carácter comercial, técnico, científico e social. De acordo com a informação de organismos internacionais, nomeadamente da ICCA – *International Congress and Convention Association*, Lisboa tem sido uma das principais cidades a nível mundial na *meeting industry*, ou seja, tem sido um dos principais destinos de acolhimento de congressos e reuniões internacionais. É nesta perspectiva que o Centro de Congressos de Lisboa surge como um local de referência nacional e internacional, que reúne todas as condições para ser a organização líder no processo de aglutinação de esforços e para dar projecção ao turismo de negócios em Portugal.

Na perspectiva da organização este será um novo produto porque passaria a ter um evento próprio, afastando-se da sua lógica de funcionamento actual que é o acolhimento e gestão de eventos de terceiros nas suas instalações. Este novo produto pode contribuir para consolidar a imagem do Centro de Congressos de Lisboa e dinamizar as vendas no mercado nacional.

Palavras-Chave: Turismo de Negócios, *Meeting Industry*, Evento, Fórum de Discussão, Plano de Negócios.

Código JEL: L08 - Industry Studies: Services; L83 - Sports; Gambling; Recreation; Tourism.

*Abstract*

This Master's project develops a business plan, and aims to demonstrate that an annual or biannual event should be created to work as a forum for discussion on business tourism, promoted by a private entity that is a strong player in the sector, and monetize the potential of the city of Lisbon, and of the Centro de Congressos de Lisboa.

The business tourism comprises the set of national or international tourism activities arising from professional interest meetings, associative, institutional, commercial, technical, scientific and social. According to information from international organizations, notably the International Congress and Convention Association - ICCA, Lisbon has been one of major cities worldwide in the Meeting Industry, meaning that is one of the main destinations of international congresses and meetings. It is in this perspective that the Centro de Congressos de Lisboa emerges as a national and international reference venue, which gathers all the conditions to be the leading organization in the process of gathering efforts and give projection to the business tourism in Portugal.

From the perspective of the Centro de Congressos de Lisboa this is a new product because the organization would have an event of its own, moving away from its current operating logic which is to host and manage third-parties events on its premises. This new product can contribute to the consolidation of the image of the Centro de Congressos de Lisboa and the streamlining of its sales in the domestic market.

Keywords: Business Tourism, Meeting Industry, Event, Discussion forum, Business Plan.

Codification JEL: L08 - Industry Studies: Services; L83 - Sports; Gambling; Recreation; Tourism.

## 2 Sumário Executivo

Os dados de 2012 da Organização Mundial do Turismo (OMT) indicam que nas últimas seis décadas, o turismo tem experimentado uma contínua expansão e diversificação, tornando-se um dos maiores sectores económicos a nível mundial, registando um dos mais rápidos índices de crescimento.

As receitas do turismo internacional para 2011 estão estimadas em 740 mil milhões de Euros em todo o mundo, comparativamente aos 699 mil milhões de Euros em 2010 (+3.9% em termos reais), estabelecendo novos recordes na maioria dos destinos, apesar das condicionantes económicas em muitos dos mercados de origem.

Ainda segundo a Organização Mundial do Turismo, a Europa representa mais de metade de todas as chegadas de turistas internacionais a nível mundial, e foi a região onde se verificou um mais rápido crescimento, tanto em termos relativos (+ 6% comparativamente à região Ásia/Pacífico) como em termos absolutos (crescendo em mais de 29 milhões de visitantes).

Em termos mais específicos, a OMT indica que cerca de 15% dos turistas internacionais declararam que as suas viagens tinham fins profissionais e de negócios, dando assim uma dimensão global do turismo de negócios.

De acordo com estatísticas internacionais da ICCA - *International Congress and Convention Association*, uma análise da década de 2001-2010, demonstrou que Portugal se encontrava na 15ª posição dos países que maior número de congressos e reuniões acolhem a nível mundial.

Lisboa conseguiu um desempenho ainda melhor, dado que ocupava a 8ª posição das cidades que maior número de congressos e reuniões acolhem a nível mundial.

Esta experiência está ainda consubstanciada em dados estatísticos de várias organizações internacionais e nacionais, que demonstram que Lisboa é uma das principais cidades do mundo no turismo de negócios e na *meeting industry*<sup>1</sup>.

Além dos seus conteúdos específicos, o turismo de negócios lida basicamente com dois aspectos gerais: o espaço e o tempo. Quando se inicia o projecto de desenvolvimento de um evento, independentemente da sua natureza, temos de considerar sempre o local ideal e a data preferencial para a sua realização.

A segmentação geralmente adoptada no turismo de negócios é estabelecida entre eventos internacionais e eventos nacionais.

O produto que se pretende criar, será um evento anual ou semestral que se chamará “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” e terá como segmento-alvo todos os *stakeholders* envolvidos, directa ou indirectamente no turismo de negócios, desde empresas e associações do ramo, fornecedores de infra-estruturas tecnológicas, de audiovisuais, de *catering*, de segurança, de decoração, de transportes, de materiais promocionais, etc.

No que concerne ao evento que se quer promover junto dos diferentes patrocinadores e participantes, pretende-se aproveitar o potencial do espaço e do reconhecimento nacional e internacional que o Centro de Congresso de Lisboa possui, para conferir às organizações e aos participantes a sensação de exclusividade e de local perfeito, onde se destaca a superioridade qualitativa em relação aos espaços concorrentes, para exporem os seus temas e debaterem as suas ideias.

Trata-se de um evento onde é posta à disposição de patrocinadores e participantes, toda uma panóplia de serviços, meios físicos e humanos, que pretendem potenciar os

---

<sup>1</sup> A *meeting industry* inclui, segundo a Organização Mundial do Turismo, eventos empresariais, associativos e do governo, incentivos empresariais, seminários, congressos, conferências, convenções, exposições e feiras.

objectivos de cada organização, que, promovendo o *networking* na área de turismo de negócios quer efectivamente atingir o seu *target* de negócio.

De acordo com o referido anteriormente, este novo modelo de evento visa a utilização de capacidade excedentária libertada pela redução de eventos a nível nacional e, sendo subordinado aos temas do turismo de negócios, promove o desenvolvimento de uma área de negócio no qual o Centro de Congressos de Lisboa se insere e do qual beneficia com o seu crescimento, assumindo para isso um papel de dinamizador de todos os *players* do mercado.

O sucesso do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” pode contribuir para o crescimento de um mercado em que o país tem vantagens competitivas reconhecidas, bem como o consequente aumento do segmento dos eventos nacionais para a organização.

O Centro de Congressos de Lisboa pelas suas características arquitectónicas e posicionamento no mercado é um espaço que acolhe todo o tipo de eventos da *meeting industry*.

O “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” é um evento onde se pretende que as várias organizações que nele participem acreditem que o facto de ali desenvolverem e apoiarem os seus debates e conferências será uma garantia de sucesso.

Iremos concluir que este evento deve ser criado porque a importância económica do turismo de negócios em Portugal justifica que o mesmo seja regularmente pensado e discutido entre os vários intervenientes e interessados reunidos num mesmo espaço.

Este fórum de discussão deve ser promovido pelo Centro de Congressos de Lisboa pelo facto de ser uma empresa privada, com capacidades adequadas à sua realização e directamente interessada no sucesso do negócio. O “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” terá de se realizar em Lisboa para atingir os seus objectivos mas ele será

também um benefício para a cidade, criando uma relação biunívoca entre a cidade e o evento.

A realização do evento está pensada numa lógica de parcerias e patrocínios, podendo complementarmente recorrer a inscrições de participantes, tal como se apresenta nas Formas de Implementação do projecto (pontos 8.2.1 e 8.2.2). No sentido de preservar a informação comercial do Centro de Congressos de Lisboa os montantes indicados nos custos e margens não são exactamente aqueles que são praticados pela organização.

De acordo com o estudo de viabilidade desenvolvido, concluir-se-á que o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” é viável (VAL positivo, TIR de 13.40% e *payback* de três anos e sete meses), no entanto este é um projecto conjuntural que está, como já foi referido, directamente relacionado com os apoios que conseguir, quer através de parcerias, quer através de patrocínios, e que deverá ser revisto quando a actual conjuntura económica mudar, e a *meeting industry* recuperar.

### **3 Definição do Contexto do Problema**

O turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso nessa área vindo a crescer nos últimos anos. O turismo é também um dos principais sectores geradores de emprego.

Esta importância sublinhada por instituições internacionais, como a Organização Mundial do Turismo e a *World Travel and Tourism Council*, o que se pode constatar no capítulo 4 deste trabalho.

O Instituto do Turismo de Portugal (2007) afirma que o país tem potencial para consolidar o turismo de negócios (de grandes dimensões) em Lisboa, e que este produto tem uma sazonalidade reduzida, tornando-se complementar a outras vertentes do sector do turismo, como por exemplo o lazer.

Estando confirmado que o turismo de negócios tem grande importância na economia nacional e regional, é igualmente importante tomar consciência que o turismo, e nomeadamente o turismo de negócios, é uma actividade que se relaciona com todas as outras actividades económicas, influenciando e sendo influenciado pelas várias áreas económico-sociais.

As actividades do turismo de negócios são um elemento cada vez mais significativo no crescimento futuro da economia global, uma parte essencial da disseminação do conhecimento e práticas profissionais e um factor-chave na construção de melhores relações entre diferentes regiões e culturas.

Porém, não obstante a sua importância na disseminação do conhecimento, ou a sua estreita ligação com os mais variados temas económico-sociais, estes temas são sempre alvo de discussão dentro das suas áreas de especialidade, ou em alguns casos alvo de uma discussão mais alargada. No entanto, muito raramente são discutidos na perspectiva do impacto no turismo de negócios.

Para além dos programas públicos de incentivo ao turismo português (como por exemplo o PENT), existem actualmente algumas acções periódicas e regulares dirigidas à promoção do turismo em Portugal, e que são regra geral feiras que têm um cariz principalmente comercial como são o caso da Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), do Mundo Abreu ou da ExpoEventos.

Estas acções não estão porém talhadas para agrupar os *players* do sector na perspectiva de discutir os temas de relevo e de actualidade, e de pensar e delinear estratégias conjuntas que possam contribuir para o crescimento do mercado e reforçar a posição de Portugal e de Lisboa enquanto destinos turísticos preferenciais, especialmente para o turismo de negócios.

No âmbito da avaliação de sensibilidade do mercado quanto a este tema, foi realizado um workshop (ver anexo 1) que contou com a presença de cinco representantes de empresas portuguesas que operam no sector do turismo de negócios, sendo a opinião unânime que



o turismo de negócios está longe de ser plenamente aproveitado, havendo portanto espaço e interesse em fazer um debate periódico e alargado aos diferentes parceiros do negócio.

É neste momento - em que ainda estamos no grupo da frente - que é importante criar um evento anual ou semestral que se chamará “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” e que permita discutir e reflectir sobre o turismo de negócios.

#### **4 Revisão da Literatura**

No âmbito do presente projeto-empresa, será feita, neste capítulo, a revisão da literatura mais relevante para o projecto. Aqui serão abordados os temas inerentes ao projecto, tais como o turismo a nível mundial e a sua vertente do turismo de negócios, o seu peso na economia portuguesa, a relevância do turismo de negócios em Portugal e qual o posicionamento da cidade de Lisboa neste sector.

##### **4.1 O turismo a nível mundial**

A Organização Mundial do Turismo (2012) refere que, durante décadas, o turismo tem registado um crescimento contínuo e uma grande diversificação para se tornar um dos sectores económicos que mais cresce no mundo. O turismo moderno está intimamente ligado ao desenvolvimento e abrange um número crescente de novos destinos. Estas dinâmicas fizeram do turismo um motor essencial para o progresso sócio - económico. O volume de negócios de turismo é, hoje, a nível mundial, igual ou até mesmo superior ao das exportações de petróleo, de produtos alimentares ou de automóveis.

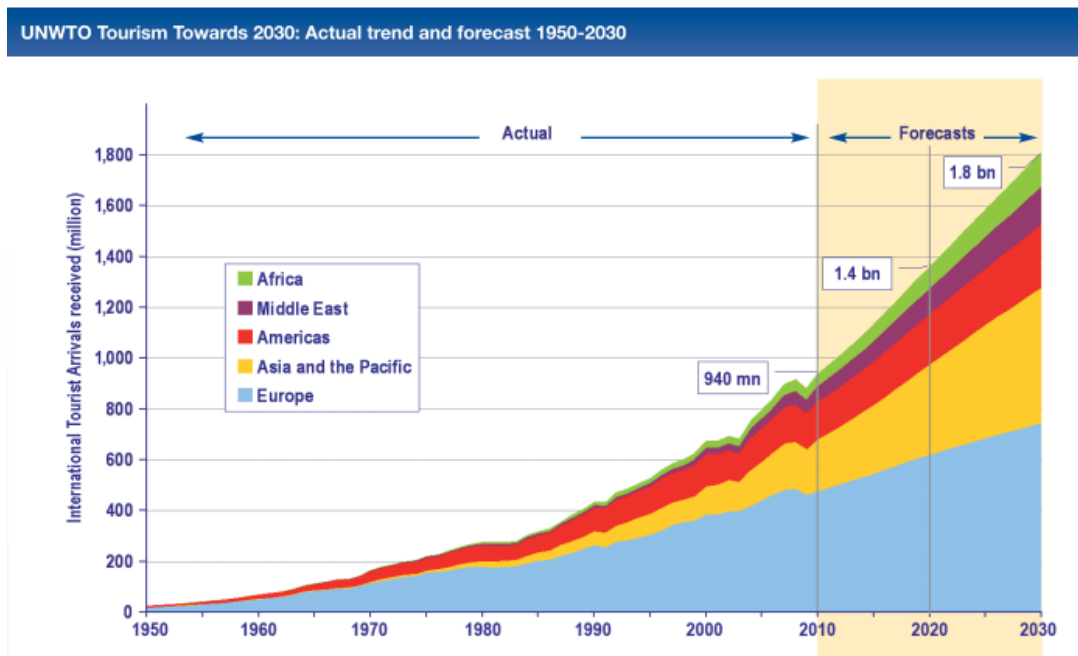
Ainda segundo a OMT (2012), o turismo tornou-se um dos principais intervenientes no comércio internacional e representa ao mesmo tempo uma das fontes principais de receita para muitos países em desenvolvimento. Este crescimento anda de mãos dadas com uma crescente diversificação e competição entre os destinos. A disseminação global

do turismo nos Estados industrializados e desenvolvidos produziu benefícios económicos e de criação de emprego em muitos sectores relacionados - da construção à agricultura passando pelas telecomunicações.

De acordo com o estudo *UNWTO Tourism Towards 2030* (2012) as previsões para o turismo até 2030, apontam para que o número de chegadas de turistas internacionais no mundo aumente 3,3% ao ano em média durante o período de 2010 a 2030. Ao longo deste período, a taxa de crescimento vai gradualmente abrandar, de 3,8% em 2011 para 2,5% em 2030.

Ainda segundo este estudo, as chegadas de turistas internacionais, em números absolutos, aumentam em média 43 milhões por ano, em comparação com o aumento médio de 28 milhões por ano durante o período de 1995 a 2010. Neste ritmo de crescimento as chegadas de turistas internacionais em todo o mundo vão ultrapassar 1.1 mil milhões em 2012 e atingir 1.8 mil milhões até 2030.

**Gráfico 1** - Evolução do número de chegadas de turistas 1950-2030



Fonte: OMT

A importância fundamental do turismo é igualmente sustentada pelo *World Travel and Tourism Council* (WTTC), que refere no seu estudo *Progress & Priorities 2010-2011* (2012) que o turismo é uma das grandes indústrias do mundo. Não só é um forte criador de empregos, riqueza e crescimento económico, mas é também um motor importante na recuperação económica global.

O estudo da WTTC (2012) indica que turismo é responsável por 9% do produto interno bruto à escala mundial e é responsável, directa ou indirectamente, por 260 milhões de empregos em todo o mundo (representa sensivelmente 1 em cada 12 postos de trabalho no mundo).

Além dos aspectos económicos, o WTTC defende no estudo acima referido que o turismo é também uma força positiva no mundo actual, porque aproxima pessoas de diferentes países e regiões, contribuindo directamente para uma compreensão mais ampla entre diferentes culturas e comunidades.

#### **4.2 A expressão internacional do turismo de negócios**

A JMIC – *Joint Meetings Industry Council* refere, na sua Declaração de Princípios e Proposta de Valor (2011), que o turismo de negócios é constituído por uma ampla gama de organizadores, fornecedores e instalações envolvidas na organização e desenvolvimento de reuniões, conferências, exposições e outros eventos relacionados, que são realizados para atingir uma gama de profissionais, negócios, culturais ou académicos, ou seja, pode-se classificar o turismo de negócios como um dos sub-sectores do turismo.

De acordo com os dados do WTTC (2012) o turismo de negócios representa actualmente cerca de um quarto das receitas do turismo global. A análise feita pelo WTTC demonstra que existe uma clara relação entre viagens de negócios, e o desempenho das empresas e crescimento económico.

As viagens de negócios melhoram a produtividade empresarial, gerando um retorno sobre o investimento (ROI) de cerca de 10:1. O *World Travel and Tourism Council* indica que aproximadamente um terço do crescimento no comércio mundial na última década tem sido impulsionado por viagens de negócios internacionais. Especifica ainda que o crescimento em viagens de negócios entre de 2000 a 2007 gerou mais de 40 milhões de empregos - quase 20% do crescimento do mercado global de trabalho.

A Organização Mundial do Turismo indica que, em 2011, as viagens de lazer, recreio e férias representaram pouco mais de metade de todas as chegadas de turistas internacionais (51% ou 505 milhões chegadas), e que cerca de 15% dos turistas internacionais relataram que viajavam por razões profissionais e de negócios.

Por sua vez a ICCA - *International Congress and Convention Association* – declarou no seu Relatório Estatístico de 2001-2010 (2011) que o número de eventos realizados por ano e registados na sua base de dados cresceu quase 4.000 eventos nos últimos 10 anos. O número de eventos registados em 2001 foi de 5.262, em 2005 foi de 7.825, e em 2010 foi de 9.120 o que reflecte, em parte, a força deste mercado.

Os dados da ICCA publicados no *Statistics Report - International Association Meetings Market Country and City Rankings 2011* (2012) indicam que o número de eventos cresceu para 10.070 em 2011.

#### **4.3 O peso do turismo na economia portuguesa**

A importância do turismo para Portugal é uma realidade que se acentuou nas últimas décadas e que levou a que fosse criado o PIT – Programa de Intervenção do Turismo pelo, Gabinete do Secretário de Estado do Turismo, através do despacho normativo nº20/2007, publicado em Diário da República, 2ª Série, nº92, 14 de Maio de 2007.

Já foi referido anteriormente que o turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso na economia vindo a crescer nos últimos anos. Esta

avaliação tem origem no Instituto do Turismo de Portugal através do seu Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007), o qual indica que as receitas de turismo representavam, em 2007, 6.3 mil milhões de euros, correspondendo a 11% do PIB e apresentavam uma tendência crescente. No entanto, e se bem que não existam ainda dados oficiais a nível nacional, a tendência que se regista actualmente será decrescente, em consonância com a conjuntura económica.

As estatísticas mais recentes publicadas pelo Instituto Nacional de Estatística em 2012, (Estatísticas do Turismo 2011), citando dados do Banco de Portugal, indicam que as receitas provenientes da actividade turística aumentaram 7,2%, tendo a Balança Turística Portuguesa apresentado uma evolução positiva significativa, dado que as despesas turísticas revelaram variação mínima (+0,7%).

As Estatísticas do Turismo 2011 (INE, 2012) indicam ainda que as receitas do turismo atingiram 8.145 milhões de euros e as despesas turísticas 2.973 milhões, o que se traduziu num saldo de 5.172 milhões de euros em 2011, face a 4.648 milhões de euros registados em 2010.

Dados do WTTC publicados no *Travel & Tourism Economic Impact 2012 – Portugal* (2012) indicam que a contribuição directa do turismo para o PIB de Portugal foi de 9.2 mil milhões de Euros (5,3% do PIB total) em 2011, e prevendo-se uma queda de 2,2% em 2012 e o posterior crescimento de 1,7% ao ano entre 2012-2022, para 10.6 mil milhões de Euros em 2022 (a preços constantes de 2011). A contribuição total do turismo para o PIB foi de 26.2 mil milhões de Euros (15,2% do PIB) em 2011, prevendo-se uma queda de 2,1% em 2012 e um posterior crescimento que atingirá 1,8% ao ano até 2022 (30.6 mil milhões de Euros).

Ainda segundo o mesmo estudo do WTTC, o turismo, no ano de 2011, contribuía directamente com 322.000 empregos (6,6% do emprego total). É esperado um decréscimo de 0,3% em 2012 e uma subida média de 1,2% ao ano até 2022, que representará 360.000 empregos (7,0% do emprego total). Em 2011, a contribuição total do turismo para o emprego, incluindo empregos indirectamente suportados pela

indústria, foi de 17,8% do emprego total (866.500 empregos). Também aqui é esperada uma queda de 0,3% em 2012 para 864.500 postos de trabalho, prevendo-se um crescimento de 1,2% ao ano até 2022, atingindo então os 969.000 empregos (18,9% do total).

As receitas geradas pelos visitantes atingiram, em 2011, em Portugal, 10.3 mil milhões de Euros (17,3% das exportações totais). Prevê-se um crescimento de 0,6% em 2012, e de 1,6% ao ano, no período de 2012-2022, atingindo os 12.2 mil milhões de Euros em 2022 (15,1% do total).

#### **4.4 A importância do turismo de negócios em Portugal**

O Instituto do Turismo de Portugal define no Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007) que o turismo de negócios é um produto que assume especial importância pelo volume de viagens que representa e, principalmente, por contribuir para a redução da sazonalidade dos destinos. O produto turismo de negócios tem características bastante heterogéneas.

Os dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística nas suas Estatísticas do Turismo referentes a 2009, 2010 e 2011 reflectem um decréscimo constante no número de viagens por motivos “Profissionais e de negócios” e do peso que este segmento tem na totalidade das viagens turísticas em Portugal. No ano de 2009 efectuaram-se cerca de 18 milhões de viagens por motivos turísticos, nas quais se identificaram as viagens por motivos “Profissionais e de negócios”, totalizando cerca de 1.6 milhões de viagens (8,6%). Em 2010 realizaram-se cerca de 15.4 milhões de viagens por motivos turísticos, nos quais se incluíam as viagens por motivos profissionais ou de negócios que se traduziram em 1.2 milhões de deslocações, e representaram 7,5% do total. Em 2011 efectuaram-se cerca de 15.2 milhões de viagens por motivos turísticos, e os motivos “Profissionais ou de negócios”, totalizaram 991 mil viagens, figuraram 6,5%.

Portugal tem conseguido um bom desempenho na captação de eventos e a sua posição no ranking mundial é já muito interessante. De acordo com o *Relatório Estatístico de 2001-2010 da ICCA* (2011), Portugal ocupou o 15º lugar num *ranking* que contempla mais de 90 países.

O estudo do *World Travel and Tourism Council* para o mercado português *Travel & Tourism Economic Impact 2012 – Portugal* (2012) calculou que as receitas do turismo de negócios atingiram os 2.2 mil milhões de Euros em 2011, mas devem cair cerca 5,2% para 2 mil milhões de Euros em 2012. As perspectivas para o futuro apontam para um crescimento de 1,8% ao ano, sendo aliás o subsector do turismo com maior taxa de crescimento. As receitas do turismo de negócios devem atingir em 2022 os 2.4 mil milhões de Euros.

#### **4.5 O posicionamento de Lisboa**

O Inquérito às Actividades dos Turistas e Informação, da Região de Lisboa (Associação do Turismo de Lisboa, 2011), revelou que os visitantes da cidade tem um ligeiro predomínio do sexo feminino (50,7%), a faixa etária dominante é entre os 35 e os 54 anos, e 8,1% são viajantes individuais. Para mais de metade dos entrevistados, Lisboa foi o seu único destino na viagem. Este Inquérito refere ainda que a grande maioria dos inquiridos ficou alojada em Lisboa Cidade (76,8%) e quase três quartos dos inquiridos preferiram instalar-se numa unidade hoteleira. Cerca de 70% afirmou ter realizado compras em Lisboa, e as expectativas iniciais foram excedidas durante a visita para 65,2% dos entrevistados.

No Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007), o Instituto Turismo de Portugal classifica Lisboa como a região do país com maior capacidade para acolher eventos de turismo de negócios, dispondo actualmente de centros de congressos com elevada capacidade. Lisboa ocupa uma posição de destaque nos encontros de turismo de negócios com mais de 50 participantes, mas pode ainda aumentar a sua quota de mercado no segmento de encontros com mais de 300 pessoas.

Aliás, o mesmo instituto considera Lisboa como uma das regiões prioritárias para intervenções no produto turismo de negócios e destacou o 8º lugar que a cidade ocupou no ranking mundial em 2010, nas suas Notas à Comunicação Social no Portal do Turismo de Portugal (ITP, 2011).

Lisboa é efectivamente uma das cidades mais bem posicionadas a nível mundial no que respeita ao turismo de negócios. A ICCA no seu *Statistics Report - The International Association Meetings Market 2001-2010* (2011) colocou Lisboa no *top ten* das cidades que mais eventos acolheram no período de 10 anos.

O *ICCA Country and City Rankings Report 2011* (ICCA, 2012) indica uma queda de Lisboa para o 12º lugar do ranking (o qual conta no total com 412 cidades a nível mundial), mantendo-se assim à frente de outras cidades mais reconhecidas internacionalmente, e que pela sua dimensão ou localização são fortes concorrentes neste sector, tais como Bruxelas, Praga, Buenos Aires, Copenhaga, Roma, Hong Kong, Estocolmo, Rio de Janeiro, Zurique, São Paulo ou Tóquio, entre outras.

#### **4.6 O Centro de Congressos de Lisboa como referência no turismo de negócios**

Lisboa é uma das cidades importantes no turismo de negócios e tem hoje diversos espaços para acolher todo o tipo de eventos nacionais e internacionais. Além dos espaços directamente ligados à hotelaria, a cidade tem uma grande variedade de estruturas à disposição do turismo de negócios.

Estas estruturas, identificadas como *Meeting Facilities* pela Associação do Turismo de Lisboa, são o Pavilhão Atlântico, o Estádio do Sport Lisboa e Benfica, o Estádio de Alvalade, a FIL, o Casino do Estoril, o Casino de Lisboa, a Culturgest, o Oceanário de Lisboa, o Auditório Prof. Simões dos Santos, o Centro de Convenções da Universidade Lusíada, o Centro Cultural de Belém, e o Centro de Congressos de Lisboa. Pode ainda



acrescentar-se a esta lista o Centro de Congressos do Estoril e a Aula Magna da Reitoria da Universidade de Lisboa

Porém, nem todos estes espaços têm condições para acolher um evento como o “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, dado que nem todos têm salas com a capacidade para 1.000 pessoas sentadas, ou são reconhecidos como espaços fortes no sector do turismo de negócios, ou têm uma boa localização a nível de acessos na cidade de Lisboa.

O Centro de Congressos de Lisboa destaca-se por ser o espaço que reúne todas as condições necessárias para a realização do “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, e que se dedica exclusivamente ao turismo de negócios, não estando sujeito a uma agenda cultural ou institucional.

O Observatório do Turismo de Lisboa tem levado a cabo anualmente um estudo sobre o segmento de congressos em Lisboa e o perfil dos seus participantes. Este estudo, designado Inquérito ao Congressista, analisou 14 congressos entre 2009 a 2012, dos quais 11 (78%) tiveram lugar no Centro de Congressos de Lisboa, o que atesta a predominância deste espaço no turismo de negócios, e torna-o no local preferencial para realizar o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

## **5 Quadro Conceptual de Referência**

Na sequência da revisão da literatura efectuada, ir-se-ão destacar os elementos mais importantes para a elaboração do quadro conceptual de referência do projecto-empresa, todos eles já referenciados anteriormente.

### O valor do turismo mundial:

As receitas do turismo internacional para 2011, segundo os dados da OMT, estão estimadas em 740 mil milhões de Euros em todo o mundo (crescimento de 3.9% relativamente a 2010), e este sector é responsável, directa ou indirectamente, por 260

milhões de empregos a nível mundial. As perspectivas para o futuro indicam que 2012 será um ano de recuo mas posteriormente prevê-se um crescimento constante até 2022.

#### O que representa o turismo de negócios no mundo:

Actualmente, cerca de 15% dos turistas internacionais relataram que viajavam por razões profissionais e de negócios. O turismo de negócios representa já cerca de um quarto das receitas do turismo global, e o crescimento das viagens de negócios entre de 2000 a 2007 contribuiu para um aumento de quase 20% do mercado global de trabalho, apresentando tendências de crescimento constante, acompanhando aliás o crescimento do turismo em geral.

#### O turismo em Portugal como força económica:

O turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, e tem vindo a reforçar essa posição. Os dados do WTTC publicados no *Travel & Tourism Economic Impact 2012 – Portugal* (2012) indicavam que a contribuição directa do turismo para o PIB de Portugal foi de 9.2 mil milhões de Euros (5,3% do PIB total) em 2011. Neste mesmo ano, o turismo contribuiu directamente com 322.000 empregos (6,6% do emprego total), e as receitas geradas pelos visitantes atingiram, em 2011, 10.3 mil milhões de Euros.

#### A expressão do turismo de negócios em Portugal:

O Instituto do Turismo de Portugal definiu, em 2007, que o turismo de negócios assume especial importância pelo volume de viagens que representa e, principalmente, por contribuir para a redução da sazonalidade dos destinos. Portugal ocupa uma posição no ranking mundial dos países que acolhem eventos. De acordo com o relatório estatístico de 2001-2010 da ICCA, Portugal ocupou o 15º lugar. Os dados do WTTC para Portugal apontavam para que as receitas do turismo de negócios atingissem o valor 2.2 mil milhões de Euros em 2011, decrescendo em 2012.

### Posicionamento de Lisboa no sector do turismo em geral e do turismo de negócios em particular:

Lisboa foi classificada pelo Instituto do Turismo de Portugal, em 2007, como a região do país com maior capacidade para acolher eventos do turismo de negócios, dispondo actualmente de uma grande variedade de espaços com elevada capacidade e qualidade. Lisboa é também uma das cidades mais bem posicionadas a nível mundial no que diz respeito ao turismo de negócios. O relatório estatístico da ICCA de 2001-2010 colocou Lisboa no 8º lugar do ranking mundial das cidades que mais eventos acolheram naquele período de 10 anos.

### O Centro de Congressos de Lisboa:

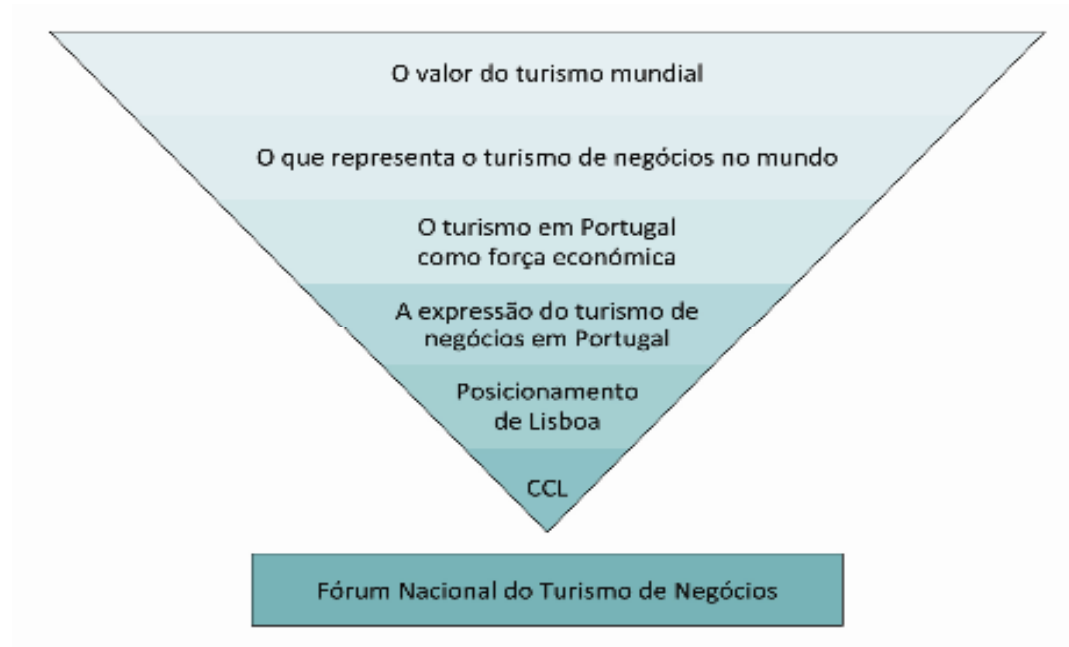
Atendendo às características e à dimensão que se pretende que tenha o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, há um espaço na cidade de Lisboa que se destaca pelas suas características e que é o Centro de Congressos de Lisboa. O CCL dá resposta às necessidades deste tipo de evento, ou seja, uma grande sala com boas condições, experiência no sector, capacidade técnica, boa localização e bons acessos. O Centro de Congressos de Lisboa é também o local que está mais vocacionado para eventos do turismo de negócios, segundo o que se pode depreender pelos relatórios do Observatório do Turismo de Lisboa.

### A necessidade de um fórum de referência para o turismo de negócios em Portugal:

Considerando os dados sobre o sector do turismo mundial sobre o seu peso na economia portuguesa, e ainda sobre a expressão do turismo de negócios em particular, torna-se pertinente avaliar a criação de um fórum de discussão dedicado somente a este sector, onde se abordem os seus problemas específicos e se pensem e delineiem estratégias que contribuam para o crescimento do mercado e que permitam reforçar a posição de Portugal e de Lisboa enquanto destinos turísticos preferenciais, especialmente para o turismo de negócios.

Esquemáticamente pode-se representar o caminho para o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” de acordo com a figura seguinte.

**Figura 1** - Caminho para o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”



Fonte: Autor

## 6 Metodologia de Trabalho

A metodologia seguida foi tendencialmente a do paradigma interpretativo (investigação qualitativa) porque se identificam as cinco características que segundo Bogdan e Biklen (2010) definem este tipo de investigação, ou seja, a fonte directa dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo, o investigador interessa-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados, e a análise dos dados é feita de forma indutiva.

Resumidamente, a metodologia adoptada incidiu numa primeira fase na recolha de dados que foi sendo afinada na perspectiva do projecto–empresa, partindo assim das fontes de

informação sobre o turismo em geral, passando para o turismo de negócios, para a cidade de Lisboa, e finalmente para a organização que preferencialmente pode acolher o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

Os dados recolhidos são de natureza quantitativa e qualitativa, procurando sempre que as fontes sejam inequivocamente reconhecidas pelas suas características de rigor e relevância, dado que o projecto pretende reflectir a realidade de uma determinada situação

Numa segunda fase foi feito o tratamento e análise dos dados anteriormente recolhidos, os quais permitiram sustentar o desenvolvimento do projecto-empresa e que conduziram às conclusões sobre o mesmo, podendo determinar a sua viabilidade.

A metodologia adoptada, através do paradigma interpretativo, pretende possibilitar que o objectivo geral deste projecto seja atingido, ou seja, demonstrar que deve ser criado um fórum de discussão sobre o turismo de negócios em Portugal, promovido por uma entidade privada que seja um *player* do sector, e que potencie a cidade de Lisboa.

Além deste objectivo principal, encontram-se também alguns objectivos específicos do projecto aos quais se procura responder. Assim, através da investigação qualitativa pretende-se verificar que:

- o turismo de negócios é um sector com largo potencial de crescimento económico no mercado nacional;
- o turismo de negócios é uma actividade que toca quase todos os outros sectores da actividade económica, merecendo assim uma atenção especial e podendo ser alavancada por isso;
- este evento próprio (Fórum Nacional do Turismo de Negócios) é uma mais-valia para o Centro de Congressos de Lisboa, na perspectiva de aproveitamento da sua capacidade instalada;

- existem grandes mercados no turismo de negócios que ainda não estão a ser explorados pelas organizações portuguesas.

O método que irá ser utilizado será um método híbrido (Fielding e Schreier, 2001), dado que é uma abordagem que constitui em si própria uma combinatória de elementos quantitativos (causa-efeito) e qualitativos (estudos compreensivos/ interpretativos), bem como uma componente de estudos históricos.

A recolha de informação para o presente trabalho foi efectuada através de várias fontes, nomeadamente da OMT – Organização Mundial do Turismo, da ICCA – *International Congress and Convention Association*, do WTTC - *World Travel and Tourism Council*, do PCMA – *Professional Convention Management Association*, do INE - Instituto Nacional de Estatística, da ATL – Associação do Turismo de Lisboa, do ITP - Instituto do Turismo de Portugal, da imprensa especializada e da AIP – Associação Industrial Portuguesa.

A informação foi recolhida considerando uma janela temporal de dez anos (2002 – 2012), na perspectiva de se conseguir uma análise actualizada, tendo em conta igualmente a evolução recente do mercado; foi posteriormente enquadrada, em termos teóricos, com o recurso a manuais sobre marketing.

O tratamento da informação foi feito atendendo aos dados recolhidos nas várias fontes, com o objectivo de verificar a validade do “produto” que se pretende criar.

## **7 Análise de Informação**

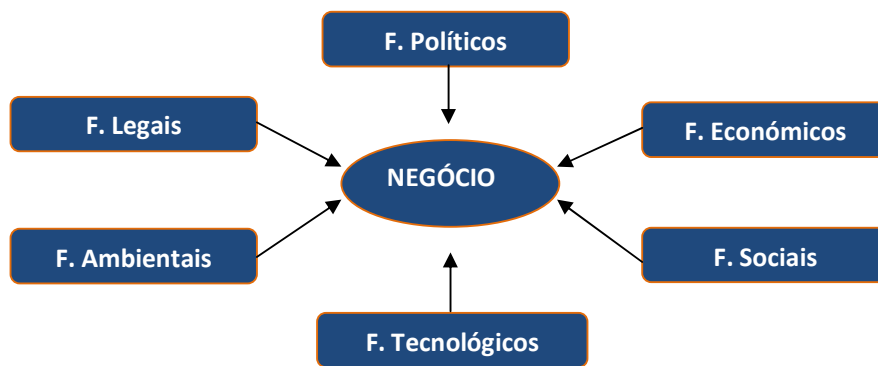
No âmbito do presente projecto-empresa, será feita, neste capítulo, a análise da informação mais relevante para o projecto, na perspectiva que o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” é uma possibilidade, e o Centro de Congressos de Lisboa pode ser o seu local de eleição. Aqui será feita a análise externa – mercado e concorrência, a

análise interna, a análise competitiva, as vantagens competitivas, o conceito do modelo de negócio, a segmentação, o *target*, o posicionamento, os objectivos e o valor acrescentado do evento que se pretende concretizar.

## 7.1 Análise Externa – Mercado

A análise do mercado será feita através de uma análise PESTAL, a qual nos dará um quadro geral com os factores mais importantes para o posicionamento do “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” e do Centro de Congressos de Lisboa, ao nível Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal.

**Figura 2** – Os factores PESTAL e o negócio



Fonte: Autor

A análise PESTAL ajuda-nos a responder a algumas questões fundamentais, tais como:

- Quais os principais factores políticos que podem influenciar o negócio?
- Quais os factores económicos mais relevantes?
- Que factores sociais (e culturais) são mais valorizados?
- Existem alterações tecnológicas que podem mudar o negócio?
- A legislação está consolidada ou em fase de mudança?
- Em que medida devemos ponderar os factores ambientais?

Assim, passaremos seguidamente a abordar cada um dos factores, na sua vertente internacional e nacional, para percebermos qual o seu potencial grau de influência na organização.

### **Factores Políticos**

Dado que os factores políticos estão intrinsecamente ligados à influência que os governos podem ter no turismo de negócios, devemos neste caso considerar as recentes políticas adoptadas internacionalmente (por vários países) e que visam reforçar a segurança de cada um dos Estados, mas que no entanto, podem ser um entrave à circulação de pessoas e bens, tendo assim um impacto negativo no mercado. Não obstante esta situação, podemos considerar, especialmente no espaço da União Europeia, que as políticas internacionais têm beneficiado o sector do turismo. A nível nacional os factores políticos beneficiaram globalmente o turismo de negócios nas últimas décadas. No entanto, recentemente foram tomadas medidas com implicações negativas no sector. Por um lado, o aumento do IVA para 23%, agravando os preços dos bens e serviços. Por outro lado, a instabilidade governativa e a necessidade de ajuda externa, com todos os aspectos negativos que acarretam para a imagem de um país e de uma cidade.

### **Factores Económicos:**

O último aspecto abordado nos factores políticos é igualmente relevante enquanto factor económico, na medida em que o estado da economia onde uma empresa actua é um dos mais importantes factores externos. Na actual conjuntura económica de retracção do país, tem-se verificado uma redução gradual no número de eventos nacionais, que importa contrariar. Outro factor económico muito relevante para o sector do turismo de negócios é a garantia do retorno do investimento e/ou retorno dos objectivos como meio de valorização do mercado (*Return On Investment* e *Return On Objectives*), difícil de justificar no actual enquadramento económico.

### **Factores Sociais**

Considerando que as características sociais de um país ou de uma cidade são factores importantes, devemos salientar que a ideia generalizada de que Portugal, e mais



especificamente Lisboa são destinos seguros e amigáveis, é uma mais-valia essencial. A facilidade de relacionamento característica dos portugueses, promove a aproximação ao cliente e o *networking* contribuindo para a consolidação e alargamento das redes de contactos, fundamentais neste negócio. No mesmo sentido, a facilidade de contacto com o cliente é normalmente uma garantia de sucesso nesta actividade. Obviamente que em sentido contrário funcionam os momentos de crise, quer pela crispação social que originam, quer pela imagem menos positiva que geram.

### **Factores Tecnológicos**

No Turismo de Negócios as mudanças tecnológicas têm tido um impacto especial, na medida em que trouxeram novos meios de contacto pessoal, bem como o conceito de eventos híbridos (participantes virtuais e participantes reais partilham a mesma reunião ao mesmo tempo). Os *social media* são também um elemento novo que obrigam as organizações a estarem activas nas plataformas *Web – facebook, linkedin, twitter*). Num sentido mais geral podemos considerar que a inovação, tecnológica ou não, é fundamental num mundo e num sector em grande mudança.

### **Factores Ambientais**

Do conjunto de factores aqui apresentados, é seguramente o factor mais recente, mas é dos que mais visibilidade merece. As organizações deverão estar cientes do impacto da sua actividade no meio ambiente, pelo que no turismo de negócios é muito importante comunicar a parte *Green* dos eventos, ou seja, é necessário ser activo no plano ecológico e social, e demonstrá-lo. Ser capaz de calcular o impacto ambiental dos eventos, definir a sua “pegada ecológica”, e saber como reduzir os seus efeitos menos positivos é fundamental na *meeting industry* hoje em dia.

### **Factores Legais:**

Muitos dos factores que foram referidos anteriormente derivaram de factores legislativos, como por exemplo a aplicação da taxa do IVA em 23% ou a subscrição do Tratado de Schengen que permitiu a livre circulação de pessoas e bens dentro de um conjunto de 25 países europeus. Além destes factores legais indirectos, existem também factores legais que versam directamente sobre o turismo, e sobre o turismo de negócios, tais como o

PIQTUR - Programa de Intervenções para a Qualificação do Turismo (2005), o PIT - Programa de Intervenção do Turismo (2007), ou o PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007) o qual foi recentemente revisto nos seus objectivos para o período 2013-2015.

A análise PESTAL que agora foi feita fornece dados para a análise *SWOT* desenvolvida no ponto 7.4 deste trabalho, no sentido de fornecer elementos para uma fundamentação da orientação estratégica.

### **7.1.1 Caracterização do Sector – identificação de segmentos**

Na sua essência o turismo de negócios lida com dois aspectos gerais: o espaço e o tempo. Quando se inicia o projecto de desenvolvimento de um evento, seja ele de que natureza for, temos de considerar sempre o local e a data ideais para a sua realização, porque juntamente com os conteúdos do evento, estes dois aspectos são decisivos para o sucesso do mesmo.

Podemos considerar que o turismo de negócios, por vezes designado também por *meeting industry*, compreende o conjunto de actividades turísticas nacionais ou internacionais decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de carácter comercial, técnico, científico e social, que têm lugar num determinado espaço e numa data específica.

A segmentação geralmente adoptada, quer pelas instituições internacionais, quer pelo próprio Centro de Congressos de Lisboa, é entre eventos internacionais e eventos nacionais. Há também uma outra segmentação, globalmente aceite, que divide os eventos entre empresariais e associativos, mas a mesma não é relevante para o desenvolvimento do presente projecto.

No âmbito deste projecto-empresa será sempre relevante a divisão entre eventos nacionais e internacionais porque se bem que o evento que se pretende criar seja para

análise e discussão do turismo de negócios em Portugal, ele terá forçosamente de olhar para a actividade como um todo em que a parte internacional é a mais atractiva e rentável.

### **7.1.2 Dimensão Global e Evolução do Mercado**

O sector do turismo é muito importante economicamente e, tal como já foi referido em pontos anteriores, as receitas do turismo internacional para 2011 estavam estimadas em 740 mil milhões de Euros em todo o mundo, sendo igualmente responsável, directa ou indirectamente, por 260 milhões de empregos à escala mundial. O ano de 2012 foi perspectivado como um ano de recuo para o sector mas, posteriormente, e até 2022, prevê-se um crescimento constante.

No que respeita apenas ao turismo de negócios, e com base nos dados da ICCA, o número de eventos realizados por ano e registados na sua base de dados cresceu quase 4.000 eventos nos últimos 10 anos. O número de eventos registados em 2001 foi de 5.262, em 2005 foi de 7.825, e em 2010 foi de 9.120.

Portugal ocupa uma posição interessante no ranking mundial dos países que acolhem eventos. De acordo com o relatório estatístico de 2001-2010 da ICCA, Portugal ocupou o 15º lugar em 2010 e conseguiu subir para 14º em 2011. Segundo o WTTC, as receitas do turismo de negócios em Portugal atingiram os 2.2 mil milhões de Euros em 2011, mas estima-se uma queda de cerca de 5,2%, para 2.0 mil milhões de Euros em 2012. As perspectivas para o futuro apontam para um crescimento de 1,8% ao ano, sendo aliás o subsector do turismo com maior taxa de crescimento. As receitas do turismo de negócios deverão atingir em 2022 os 2.4 mil milhões de Euros.

Já foi referido anteriormente que Lisboa foi classificada pelo Instituto do Turismo de Portugal como a região do país com maior capacidade para acolher eventos de turismo de negócios. Lisboa é uma das cidades mais bem posicionadas a nível mundial no que respeita ao turismo de negócios e o relatório estatístico da ICCA de 2001-2010 colocou a

capital portuguesa no 8º lugar do ranking mundial das cidades que mais eventos acolheram nesse período de 10 anos.

Quanto ao Centro de Congressos de Lisboa, tem-se verificado que o número de eventos internacionais uma oscilação entre 2008 e 2011, com subidas e descidas importantes mas com crescimento constantes nas vendas ao longo desses quatro anos. O número de eventos nacionais tem vindo a reduzir gradualmente neste mesmo período, com especial incidência em 2011, embora sem que se verifiquem reduções equivalentes nas vendas, como poderá ser constatado no ponto 7.3.1.

### **7.1.3 Caracterização do Patrocinador e do Participante**

Neste sector de actividade não se deve falar em consumidor, mas sim em cliente, seja na perspectiva de patrocinador ou na de participante/congressista.

Analisando o patrocinador de eventos, nacional ou internacional, constata-se que são organizações (empresas ou outras instituições) que:

- têm, ou pretendem ter, posições relevantes no seu sector de actividade;
- promovem a sua imagem;
- beneficiam de eventos corporativos para desenvolver a sua actividade;
- têm capacidade financeira.

Quanto ao participante-tipo de eventos pode-se dizer que, seja também ele nacional ou internacional, tem em regra algumas características comuns:

- tem nível de ensino superior;
- representa organizações e/ou empresas;
- espera serviços e equipamentos de qualidade;
- tem poder de compra e disponibilidade financeira.

Pode-se concluir que o turismo de negócios é um sector de actividade que se direcciona a empresas ou indivíduos com capacidade financeira média alta e que valorizam produtos de qualidade.

## 7.2 Análise Externa – Concorrência

Dado que a capital portuguesa é apontada sistematicamente como uma das principais cidades no sector do turismo de negócios, considera-se que o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” deve realizar-se em Lisboa. São várias as instituições nacionais e internacionais que apontam Lisboa como um destino preferencial para o turismo de negócios, mas importa porém ratificar esta opinião.

Tomando como ponto de análise as estatísticas da ICCA, nomeadamente o seu *Statistics Report - The International Association Meetings Market 2001-2010* (2011), pretende-se demonstrar que Lisboa é a cidade ideal para realizar o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

Analisando as outras cidades que estão na classificação da ICCA na última década, constatamos que existe uma outra cidade portuguesa com um desempenho positivo (apesar de nunca ter chegado perto do *top ten* da classificação), e que reúne algumas das características necessárias para ser um destino de eventos. Essa cidade é o Porto e que pode ser vista, pelas características anteriormente indicadas, como o mais directo concorrente a nível nacional.

**Tabela 1** – Comparação entre Lisboa e Porto segundo os dados da ICCA de 2010 e 2011

	2010		2011	
	Nº Eventos	Ranking	Nº Eventos	Ranking
Lisboa	106	8º	107	12º
Porto	32	56º	38	54º
Nº total de eventos	9170		10119	

Fonte: Autor

Nessa perspectiva desenvolveu-se uma matriz *BCG* para poder analisar o posicionamento de Lisboa, e a sua viabilidade como destino para o turismo de negócios comparativamente ao Porto que é a segunda cidade portuguesa considerada no mesmo ranking.

Taxa de Referência = 1,1

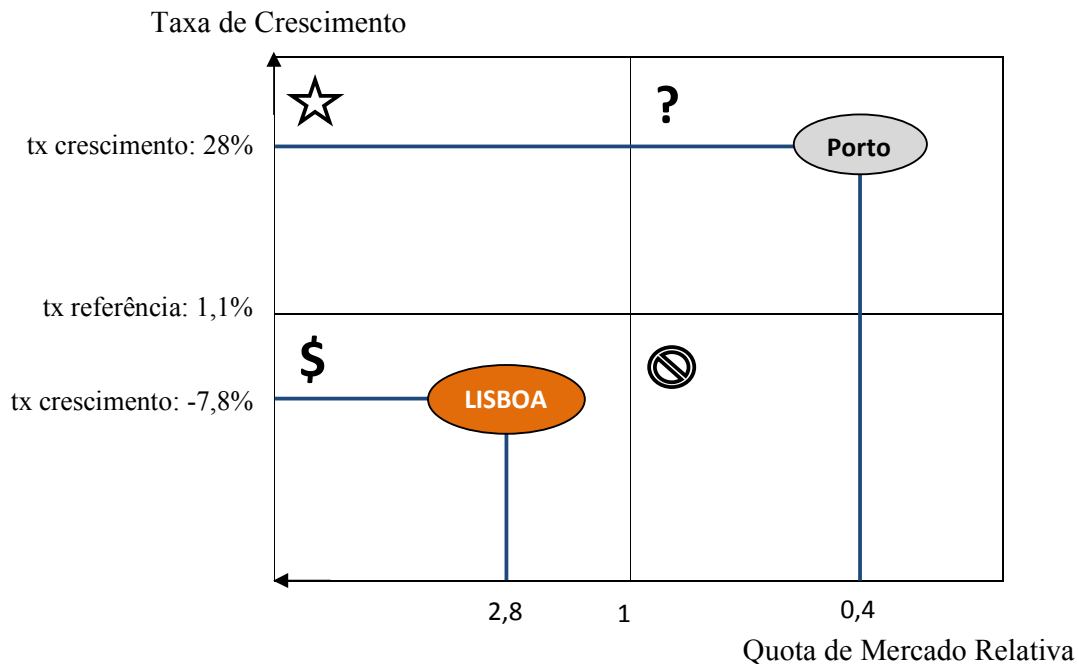
Taxa de Crescimento Lisboa = -7,8%

Taxa de Crescimento Porto = 28%

Quota de Mercado Relativa 2011 Lisboa = 2,8

Quota de Mercado Relativa 2011 Porto = 0,4

**Figura 3** - O posicionamento de Lisboa como destino para o turismo de negócios



Fonte: Autor

A matriz *BCG* coloca Lisboa como uma *cash cow*, isto é, está com fraco crescimento mas com alta competitividade relativamente à cidade do Porto, que é a sua mais directa concorrente no turismo de negócios a nível nacional.

### **7.2.1 Identificação dos principais concorrentes**

Na perspectiva do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” e do Centro de Congresso de Lisboa a identificação dos seus principais concorrentes divide-se uma vez mais, entre o mercado internacional e o mercado nacional.

No âmbito do presente trabalho, a análise da concorrência internacional não é relevante dado que o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” tem, como o próprio nome indica, uma perspectiva nacional e não contém qualquer perspectiva de internacionalização.

Na análise à concorrência nacional a abordagem é feita numa perspectiva mais restrita dando especial atenção ao espaço de realização do evento, e seleccionando para o efeito apenas espaços que tenham a capacidade e as características necessárias para acolher o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, mas que não estejam ligados directamente à hotelaria ou a outras actividades de turismo de lazer.

Considerando esta perspectiva foram definidos quatro critérios para avaliar o Centro de Congressos de Lisboa os seus principais concorrentes, valorizando esses critérios com uma classificação de 1 (mais fraco) a 5 (mais forte) (ver Tabela 2). Além do CCL, os espaços em análise serão o Centro Cultural de Belém, o Pavilhão Atlântico, o Centro de Congressos do Estoril e a Aula Magna da Reitoria da Universidade de Lisboa.

Na análise aos concorrentes nacionais, além do tipo de instalações (capacidades e variedade), do preço (do aluguer de espaço e dos serviços), da localização (acessibilidade e centralidade), considera-se também a gama de eventos, ou seja, se o espaço em questão dá prioridade a algum tipo de eventos específicos ou se, à semelhança do Centro de Congressos de Lisboa, são espaços que acolhem todo o tipo de eventos, sejam eles de interesse profissional, associativo, institucional, de carácter comercial, técnico, científico e/ou social.

**Tabela 2** – Potenciais espaços para acolher “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”

<b>Espaços</b>	<b>Instalações</b>	<b>Preços</b>	<b>Localização (acessibilidade)</b>	<b>Gama de Eventos</b>
Centro de Congressos de Lisboa	5	4	4	Todos os eventos
Centro Cultural de Belém	5	3	4	Todos os eventos (prioridade da agenda cultural)
Pavilhão Atlântico	4	3	5	Todos os eventos
Centro de Congressos do Estoril	3	4	3	Todos os eventos
Aula Magna da Reitoria da Univ. de Lisboa	3	4	4	Todos os eventos

Fonte: Autor

### 7.2.2 Posicionamento dos principais concorrentes

O posicionamento da generalidade dos concorrentes é difícil de avaliar visto que os dados dessas organizações não se encontram disponíveis. A análise feita resulta da publicidade em revistas, jornais ou outras publicações. Com esta base pode-se verificar que alguns dos espaços identificados como concorrentes dão especial relevância a uma determinada gama de eventos, como é o caso dos eventos culturais no Centro Cultural de Belém, no Pavilhão Atlântico ou na Aula Magna.

O Centro Cultural de Belém é aquele que mais se assemelha ao CCL no que respeita à diversidade de oferta de espaços e aos valores de aluguer, pelo que é seguramente um concorrente directo no turismo de negócios, mesmo considerando que, tal como está definido na sua missão estatutária, a agenda cultural é uma prioridade.



O Pavilhão Atlântico é hoje um espaço de referência para eventos na cidade de Lisboa, e portanto não poderá ser ignorado enquanto potencial concorrente do Centro de Congressos. No entanto, as características do Pavilhão Atlântico, quer pela sua grande dimensão, quer pelos respectivos custos de aluguer, fazem com que seja mais talhado para eventos de massas, sejam eles musicais, desportivos, de artes circenses, empresariais, exposições, etc.

Outro dos principais concorrentes do CCL anteriormente identificado é o Centro de Congressos do Estoril que tem dado sempre especial relevância ao factor ambiental, marcando neste aspecto uma posição de algum protagonismo, tendo mesmo já recebido prémios internacionais pela sua actuação nos eventos *Green* e no desenvolvimento de turismo sustentável.

Por último, a Aula Magna da Reitoria da Universidade de Lisboa é também um espaço importante para eventos, muito especialmente pela qualidade e dimensão do seu auditório. Mesmo que a Aula Magna não tenha todas as infra-estruturas necessárias para o turismo de negócios (salas para sessões paralelas, pavilhões de exposição, áreas de catering, etc), não deixa de ser um potencial concorrente do Centro de Congressos de Lisboa.

Assim, torna-se claro que qualquer uma destas organizações é um potencial concorrente do Centro de Congressos de Lisboa dado que o seu posicionamento no turismo de negócios é, à semelhança do CCL, o de acolher todos os eventos que se adaptem às capacidades dos seus espaços.

### **7.2.3 Vantagens competitivas dos concorrentes**

Assumindo que a vantagem competitiva resulta de uma característica, ou de um conjunto de características, que permite a uma organização ser diferente das demais e entregar mais valor aos seus clientes, diferenciando-se assim da concorrência, pode-se, com a análise feita anteriormente, identificar as seguintes vantagens competitivas dos

concorrentes do Centro de Congressos de Lisboa na perspectiva de acolher o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

**Tabela 3 - Vantagens competitivas dos espaços concorrentes**

<b>Espaços</b>	<b>Vantagens Competitivas</b>
<b>Centro Cultural de Belém</b>	espaço conhecido do grande público; associado a imagem de qualidade; bom enquadramento de acessibilidades; dispõe de um anfiteatro para mais de 1000 pessoas.
<b>Pavilhão Atlântico</b>	espaço conhecido do grande público; associado a eventos de massas; tem a melhor relação de transportes/localização; dispõe de uma arena para 12500 pessoas.
<b>Centro de Congressos de Estoril</b>	espaço associado a uma zona de lazer e entretenimento; arquitectura moderna; imagem associada a eventos <i>Green</i> ; o seu auditório só comporta 650 pessoas.
<b>Aula Magna da Reitoria da Universidade de Lisboa</b>	espaço de prestígio associado a eventos culturais e académicos; menos conotado com o turismo de negócios; dispõe de um anfiteatro para mais de 1000 pessoas.

Fonte: Autor

Analisando as vantagens competitivas destes espaços, torna-se evidente que o Centro Cultural de Belém é aquele que se aproxima mais das condições que o Centro de Congressos de Lisboa dispõe e que são as que se adequam mais ao evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

Os restantes espaços poderiam seguramente acolher o evento desde que o mesmo fosse reformulado e repensado em função das características específicas das salas que esses mesmos espaços oferecem.

### 7.3 Análise Interna

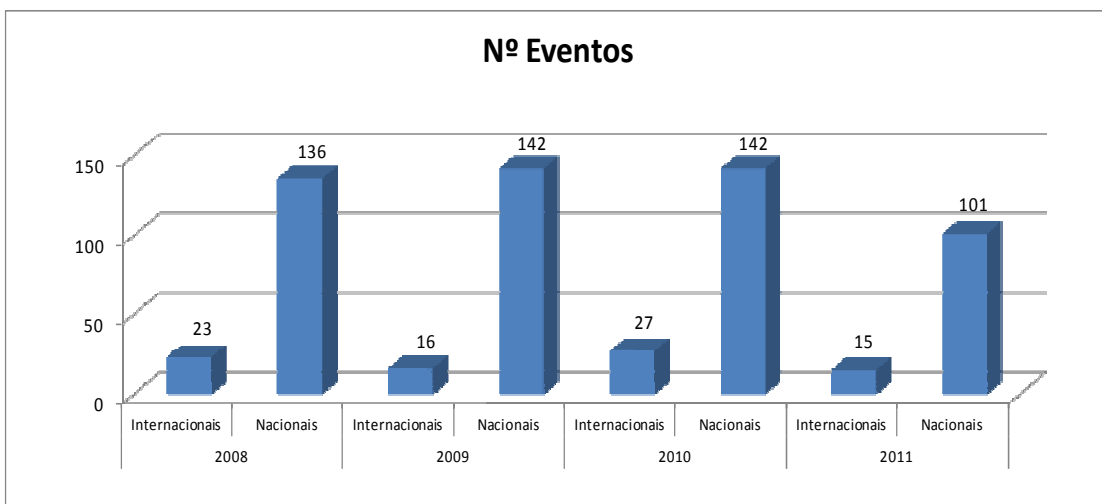
A análise interna vai tentar demonstrar que o Centro de Congressos de Lisboa é o local mais adequado para acolher o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, utilizando para isso uma análise das vendas globais e por segmento no CCL.

#### 7.3.1 Evolução de vendas global e por segmento

De acordo com o que já foi referido anteriormente, o Centro de Congressos de Lisboa, pelas suas características arquitectónicas e posicionamento no mercado, é um espaço que acolhe todo o tipo de eventos. Nessa perspectiva, adoptou-se que a única segmentação seria entre eventos internacionais e nacionais, ou seja, só há dois “produtos”: eventos internacionais e eventos nacionais.

Seguidamente efectua-se a representação gráfica dos eventos internacionais e eventos nacionais, que durante os anos de 2008 e 2011 tiveram lugar no Centro de Congressos de Lisboa, considerando o número de eventos e as vendas em cada um dos dois segmentos.

**Gráfico 2** – Número de eventos no CCL entre 2008 e 2011

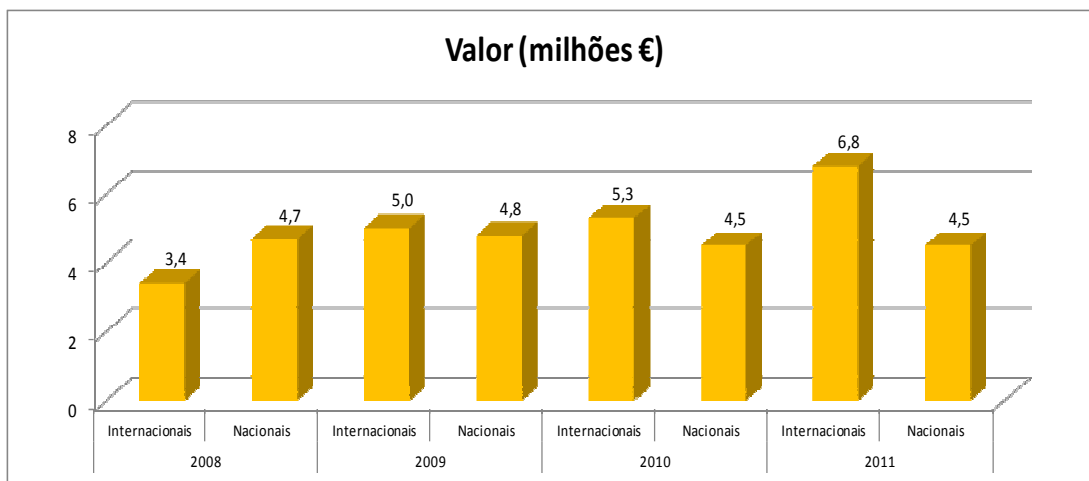


Fonte: Autor

A análise do Gráfico 2 permite verificar que o segmento dos eventos internacionais tem uma oscilação significativa de um ano para o outro, ou seja, o número de eventos reduziu de 2008 para 2009, teve depois um acréscimo em 2010 comparativamente a 2009, voltando a decrescer em 2011.

Quanto ao segmento dos eventos nacionais, o gráfico demonstra que o número de eventos se manteve constante entre 2008 e 2010, tendo reduzido substancialmente em 2011, provavelmente pela retracção económica que se fez sentir nesse ano. Esta redução no número de eventos nacionais é também um aspecto que justifica a realização do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, não só porque o próprio evento contribuirá directamente para reforçar o número de eventos nacionais, mas também porque se perspectiva que ele tenha uma acção multiplicadora neste segmento.

**Gráfico 3 - Volume de vendas no CCL entre 2008 e 2011**



Fonte: Autor

A análise do Gráfico 3 permite verificar que o crescimento das vendas no segmento dos eventos internacionais foi crescendo sempre ao longo destes quatro anos, especialmente em 2011. Esta evolução não foi portanto afectada pela oscilação no número de eventos realizados, demonstrada no gráfico anterior. O crescimento das vendas em 2011 mesmo com a redução do número de eventos, poderá estar relacionado com a dimensão dos eventos (eventos maiores implicam normalmente maiores vendas), com a sua duração

(eventos que duram mais dias implicam normalmente maiores vendas), ou com a sua complexidade (eventos mais complexos implicam normalmente maiores vendas).

Quanto aos eventos nacionais, tem-se registado uma ligeira oscilação nas vendas, tendo as mesmas aumentado de 2008 para 2009, entrando em queda ligeira em 2010, e mantendo os mesmos valores em 2011. A forte quebra que se verificou no número de eventos realizados não teve um impacto directo nas vendas deste segmento. Mais uma vez pode-se assumir que as razões das vendas se manterem constantes em 2011, mesmo com a redução do número de eventos, podem estar na dimensão dos eventos (eventos maiores implicam normalmente maiores vendas), na sua duração (eventos que duram mais dias implicam normalmente maiores vendas), ou na sua complexidade (eventos mais complexos implicam normalmente maiores vendas).

Comparando os dois segmentos torna-se evidente que o segmento dos eventos internacionais é mais rentável, apesar de ser também mais instável, e que o segmento dos eventos nacionais está em queda pelo menos no número total de eventos. Esta comparação deixa claro que se podem desenvolver acções no Centro de Congressos de Lisboa para reconquistar eventos nacionais, ou reconquistar o espaço que existe neste segmento promovendo eventos próprios, tal como o “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

#### **7.4 Análise Competitiva**

Na análise interna vamos dar atenção aos factores críticos de sucesso, bem como à análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que se apresentam ao Centro de Congressos de Lisboa na perspectiva de organização do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

Considerando que os factores críticos de sucesso são os elementos necessários para uma organização alcançar sua missão (é aquilo que tem de ser bem feito dentro da

organização), pode-se dizer que em termos gerais, os factores críticos de sucesso para qualquer destino ou espaço que pretenda acolher e desenvolver eventos são os seguintes:

- Boas acessibilidades;
- Instalações diversificadas e adequadas aos diferentes tipos de eventos;
- Capacidade tecnológica instalada;
- Capacidade de fornecimento de todos os serviços necessários ao desenvolvimento de todo o tipo de eventos;
- Boa reputação a nível nacional e internacional;
- Orientação para o cliente.

A análise ao Centro de Congressos de Lisboa e aos factores que afectam o seu negócio, será completada com a elaboração de uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que identifica as Forças e Fraquezas como Factores Internos da empresa, e as Oportunidades e Ameaças como Factores Externos.

**Tabela 4** – O CCL como local ideal para acolher o “Fórum” - análise *SWOT*

	Positivo	Negativo
Factores Internos	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	Boa reputação a nível nacional e internacional	Dimensão do parque de estacionamento
	Experiência no sector e profissionalismo	Pouca acção em Responsabilidae Social
	Boa localização e acessibilidade	Dificuldade na gestão das exclusividades
	Espaços flexíveis e modulares	Obra não concluída junto ao acesso sul
	Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade	Comunicação deficiente nas políticas ambientais
Factores externos	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	Novas áreas de negócio	Conjuntura económica nacional desfavorável
	Desenvolvimento de novas parcerias com fornecedores	Existência de um outro espaço com condições muito semelhantes
	Investir na comunicação da parte Green dos eventos	Concorrentes mais activos nas redes sociais
	Desenvolver a presença nas redes sociais	Boa oferta de espaços de congressos em Lisboa
	Margem de crescimento no mercado nacional	Aumento de carga fiscal em areas fundamentais do sector

Fonte: Autor

## **7.5 Vantagens Competitivas**

As vantagens competitivas constituem o conjunto de pontos e características que permitem que uma determinada organização se destaque dos restantes concorrentes no mercado onde actua.

A análise efectuada anteriormente neste documento permitiu concluir que o Centro de Congressos de Lisboa tem como principais vantagens competitivas:

- Boa reputação que construiu a nível nacional e internacional no turismo de negócios;
- Líder de mercado no turismo de negócios nacional;
- Experiência no negócio e a rede de fornecimentos que associa à disponibilização das suas infra-estruturas;
- Capacidade, funcionalidade e flexibilidade das suas instalações;
- Nível de qualidade das suas instalações, com certificação de qualidade;
- Rede de contactos extensa e activa.

## **7.6 Conceito do Modelo de Negócio**

Em função da análise de diagnóstico efectuada neste documento, conclui-se pela necessidade de desenvolvimento de um novo produto que aproveite as oportunidades actuais do mercado e que, face à conjuntura económica desfavorável e à consequente maior disponibilidade de instalações e meios, proporcione o seu aproveitamento.

O Centro de Congressos de Lisboa pode promover a criação de um evento próprio que fomente a discussão de temas da actualidade, que influenciem a área de turismo de negócios e que se torne uma referência nacional, garantindo em simultâneo a rentabilização das instalações e dos meios disponíveis do CCL e dos seus parceiros. Este evento será o “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

A viabilidade financeira deste evento será analisada no ponto 8.4 mas pretende-se que seja garantida através de patrocínios, da participação directa dos fornecedores habituais do Centro de Congressos de Lisboa, e eventualmente através da cobrança de inscrições aos participantes.

## 7.7 Segmentação

Neste ponto deve-se fazer uma separação entre participantes e patrocinadores do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

No que respeita aos participantes deste evento, o segmento-alvo serão todos os *stakeholders* envolvidos directa ou indirectamente no turismo de negócios, desde empresas e associações do ramo, fornecedores de infra-estruturas tecnológicas, de *catering* e de materiais promocionais, e também todos os indivíduos que na sua actividade profissional ou académica estejam ligados ao turismo de negócios.

Não existe definição concreta do segmento de mercado de turismo de negócios na medida em que os serviços prestados neste mercado tocam todo o tecido empresarial do país que, estando na actual conjuntura mobilizado para um processo de internacionalização como forma de resposta à crise de mercado interno, está também cada vez mais voltado para iniciativas que visem o estímulo externo, quer pela oportunidade de venda de produtos e serviços para o mercado externo, quer pela captação deste mercado para investimento e consumo em território nacional.

No que respeita aos patrocinadores deste evento, o segmento-alvo serão os *stakeholders* envolvidos mais directamente no turismo de negócios, sejam empresas e/ou associações, que possam ter no evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” um bom veículo de promoção. Ainda no âmbito dos patrocinadores, e considerando a dispersão do turismo de negócios, pode-se considerar um segmento-alvo mais abrangente e que seria todo o universo das 1.000 maiores empresas nacionais, as quais apresentavam em 2010



um volume de negócios de 141 mil milhões de euros segundo os dados da publicação 1000 Maiores Empresas Nacionais 2010 (Diário Económico, 2011).

A segmentação que poderá suceder a esta, deverá ser efectuada por sector de actividade. Esta segmentação permitirá também repartir as empresas de forma a criar áreas específicas de interesse às quais se podem associar temáticas relacionadas com o turismo de negócios.

## 7.8 Target

Tendo-se procedido à segmentação de patrocinadores e participantes será possível fazer a afinação necessária e identificar os *targets* para a abordagem dos temas, de acordo com o seu interesse mais específico enquanto patrocinadores e/ou participantes do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” nas suas várias sessões, sejam elas anuais ou semestrais.

O *target* deverá ser definido em função do tema a desenvolver para cada sessão do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, de forma a garantir o patrocínio das entidades com principal interesse em cada uma das áreas abordadas, bem como captação do maior número possível de participantes de relevo no mercado e com interesse no desenvolvimento dos temas propostos.

Seguidamente, identificam-se alguns temas possíveis para o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, que podem ser abordados individualmente em diferentes sessões do Fórum, mediante a importância do tema ou sua actualidade para o sector do turismo de negócios.

Na Tabela 5 estão identificados também, para cada um desses temas sugeridos, os potenciais grupos de patrocinadores que poderão vir a viabilizar a realização do evento subordinado ao tema em questão.

**Tabela 5** – Temas e patrocinadores

Tema	Patrocinador
“A ajuda externa a Portugal e as suas consequências para a imagem do país e para o turismo de negócios”	ITP, agências de comunicação, organizadores de eventos (PCO), espaços de eventos.
“Linhas de crédito para apoio ao turismo de negócios”	Banca e Seguradoras; ITP; Ministério das Economia.
“As tecnologias de informação e a inovação nos eventos”	Empresas de telecomunicações, agências de comunicação e imagem; empresas de <i>software</i> .
“Os desafios da segurança internacional e os eventos”	Seguradoras; empresas de segurança privada; empresas de <i>software</i> de segurança.
“Lisboa como cidade de congressos”	Grupos hoteleiros; agências de viagens; empresas de restauração; Câmara Municipal, ATL, espaços de diversão.
“Os transportes como factor dinamizador do turismo de negócios”	Ministério dos transportes, Companhia de aviação; empresas de transporte terrestre; empresas de logística.
“Efeitos da crise económica e do desemprego na indústria dos eventos”	Secretaria de Estado do Turismo; organizadores de eventos (PCO), espaços de eventos; grupos hoteleiros.
“A concorrência dos novos mercados asiáticos no turismo de negócios”	AICEP; agências de viagens, grupo hoteleiro internacional, CCI Luso Macense.
“A estratégia nacional para o desenvolvimento do turismo de negócios em Portugal”	AICEP; ITP; agências de comunicação; organizadores de eventos (PCO), espaços de eventos; grupos hoteleiros; agências de viagens.

Fonte: Autor

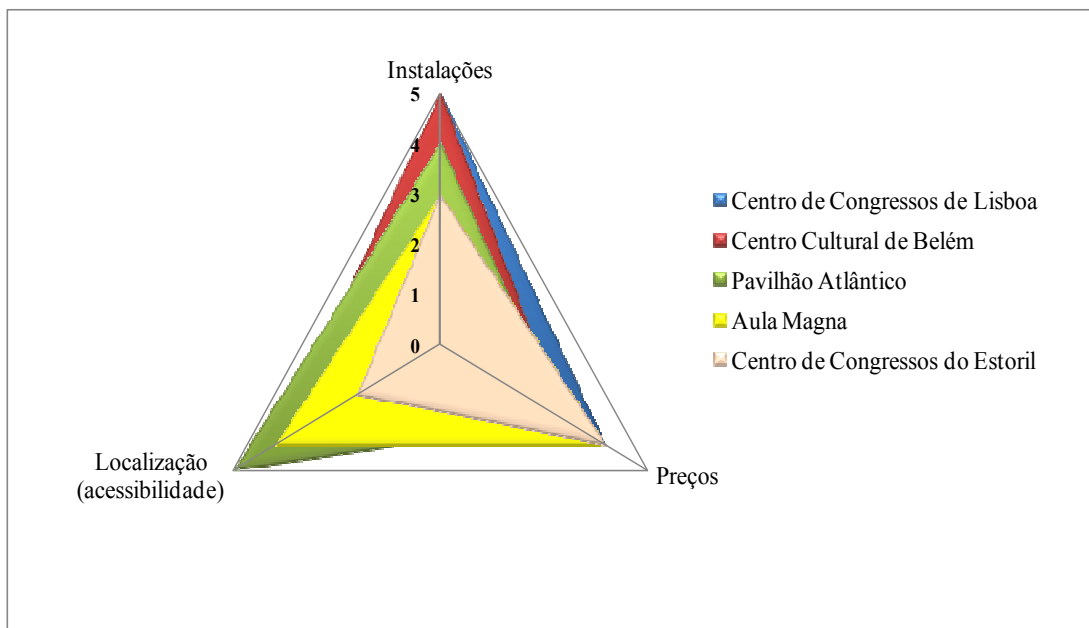
## 7.9 Posicionamento

O posicionamento dos diferentes espaços que foram seleccionados para poderem acolher o “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, será feito através da análise de um mapa perceptual.

Este instrumento permite-nos analisar a interpretação que os potenciais clientes fazem sobre o posicionamento dos diferentes espaços seleccionados, face aos atributos percebidos nesta área de negócio. Sendo a localização um dos factores distintivos entre os operadores a actuar no mercado nacional, efectua-se esta análise apenas sobre a concorrência na cidade de Lisboa, por se considerar que a comparação entre espaços de diferentes cidades deve ser efectuada ao nível da atractividade da cidade.

Deste modo, comparam-se em seguida os concorrentes anteriormente identificados com localização na cidade de Lisboa, avaliando-se a percepção sobre o seu posicionamento em termos de instalações, preço e localização (acessibilidade).

**Gráfico 4 - Mapa Perceptual dos diferentes espaços seleccionados**



Fonte: Autor

Conclui-se que o posicionamento do CCL se destaca pela qualidade percebida das suas instalações, e que encontra paralelo apenas quando comparado com o CCB. Estes dois espaços também estão equiparados na sua localização mas, neste aspecto, são ultrapassados pelo Pavilhão Atlântico que, pela sua proximidade com o aeroporto, com a Gare do Oriente, e com a A1, está efectivamente mais bem posicionado a nível de

acessos. A Aula Magna oferece uma boa oferta no preço mas não tem todas as infra-estruturas necessárias para o turismo de negócios.

No aspecto do preço há um concorrente que se destaca, o Centro de Congressos do Estoril, devido essencialmente ao facto de ter uma sala mais pequena do que qualquer um dos outros concorrentes.

Esta análise permite concluir sobre as expectativas dos clientes, quer eles sejam patrocinadores ou participantes, salientando a sua maior sensibilidade para a qualidade percebida dos espaços onde se desenvolvem os eventos e a multiplicidade de serviços colocados à disposição, desde *catering*, audiovisuais, tecnologias de comunicação, hospedeiras, segurança, decoração, entre outros.

Os concorrentes do CCL definem-se como tal pela sua localização na cidade de Lisboa e pela disponibilidade de espaço comparável e distinguem-se principalmente pela modernidade das suas instalações e, em alguns casos, pela capacidade das suas infra-estruturas, mais adequada a determinados eventos, como no caso da superior capacidade do Pavilhão Atlântico para eventos de massas.

O Centro de Congressos de Lisboa assume-se como uma referência de notoriedade no mercado do turismo de negócios nacional e destaca-se dos restantes *players* do mercado quer pela diversidade de serviços que disponibiliza quer pelo acompanhamento que dá aos seus eventos, sustentando estes dois trunfos na estrutura de parceiros com que trabalha para fornecer serviços de qualidade, no apoio à preparação e ao desenvolvimento dos eventos.

Com três décadas potenciadoras de experiência que permitem estar na vanguarda do sector, com capacidade de mobilizar um maior número de intervenientes e de massa crítica para questionar o sector, o Centro de Congressos de Lisboa assume com o novo evento próprio o seu papel de promotor da reflexão sobre a promoção do turismo de negócios nacional.

A presença do Centro de Congressos de Lisboa no mercado é o garante de uma rede de contactos privilegiada e capaz de agregar uma maior diversidade de participantes, associados ao mote comum de conhecimento: “um espaço para pensar o mundo”.

As organizações que são potenciais participantes no evento reconhecem certamente o CCL como um *player* com um historial de sucesso no sector e que em larga medida não concorre com os outros *players*, mas sim potencia o seu negócio, em particular na cidade de Lisboa.

### **7.10 Objectivos e Valor Acrescentado**

O evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” apresenta-se com o intuito de promover o progresso económico e social do país, através do desenvolvimento do turismo de negócios, facilitando às empresas a difusão do conhecimento e do saber, proporcionando condições de aumento da produtividade e da capacidade competitiva no mercado.

De acordo com o referido anteriormente, este novo modelo de evento visa a utilização de capacidade excedentária libertada pela redução de eventos a nível nacional e, sendo subordinado aos temas turismo de negócios, promove o desenvolvimento de uma área de negócio no qual o CCL se insere e do qual beneficia com o seu crescimento, assumindo para isso um papel de dinamizador de todos os *players* do mercado.

A definição deste objectivo tem ainda implícita a expectativa de consequente aumento do mercado nacional de turismo de negócios.

O sucesso do evento “Fórum do Turismo de Negócios” no Centro de Congressos de Lisboa pode contribuir para o crescimento de um mercado em que o país tem vantagens competitivas reconhecidas.

## 8 Formas de Implementação

O evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” deverá ter lugar no Centro de Congressos de Lisboa anualmente e, para demonstrar que deve, e pode, ser implementado, será feita neste ponto a definição do produto, do seu preço, da sua periodicidade, da sua promoção e comunicação, e da sua viabilidade económico-financeira, ou seja, será feito um Marketing Mix do evento, não obstante faltarem aqui alguns pontos importantes para se poder considerar um Marketing Mix completo.

### 8.1 Produto

No que respeita ao evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” e à sua apresentação junto dos diferentes patrocinadores, pretende-se aproveitar o potencial do espaço e do reconhecimento nacional e internacional que o Centro de Congresso de Lisboa possui.

O local do evento transmite às organizações e aos participantes que o utilizam uma percepção de valor e de qualidade para exporem os seus temas e debaterem as suas ideias.

O “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” trata-se de um evento onde é posta à disposição de patrocinadores e participantes toda uma panóplia de serviços, meios físicos e humanos, que pretendem potenciar os objectivos de cada organização, que, promovendo o *networking* na área de turismo de negócios quer efectivamente atingir o seu *target* de negócio.

É um evento que, pela experiência do CCL, levará as organizações a acreditarem que o facto de ali desenvolverem e apoiarem os seus debates e conferências será garantia de sucesso de realização.

Características do evento:

- **Designação** – “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”
- **Local** – Grande Auditório do Centro de Congressos da Lisboa, com capacidade para 1.000 pessoas.
- **Temas** – todos os que pela sua importância ou actualidade possam ter impacto no turismo de negócios e nas organizações participantes.
- **Promotor** – Centro de Congressos da Lisboa, capitalizando a boa rede de contactos que tem nas suas diversas áreas.
- **Periodicidade** – Anual (ou semestral) mediante a adesão do mercado).
- **Agenda** – os modelos de agenda de meio-dia ou de dia inteiro.

**Tabela 6** – Modelo de agenda para evento de meio-dia (manhã ou tarde)

Designação	Manhã	Tarde
Recepção aos participantes com distribuição de programa do evento	9h00	14h00
Abertura, Apresentação e Moderação	09h30 às 11h00	14h30 às 16h00
<i>Coffee Break</i>	11h00 às 11h25	16h00 às 16h25
Discussão	11h25 às 12h00	16h25 às 17h00
Encerramento	12h00 às 12h30	17h00 às 17h30

Fonte: Autor

Os modelos de agenda apresentados na tabela anterior podem ser ajustados, atendendo às pretensões dos patrocinadores, e conforme seja mais adequado ao tema em debate.

- **Intervenientes** – membros e parceiros do CCL, analistas das áreas em debate, empresas, associações especializadas no turismo de negócios (ATL, ICCA, etc), entidades públicas de referência (ITP, CML, AICEP, etc), cuja rede de contactos poderá valorizar os eventos com a participação directa.
- **Destinatários** – todos os *stakeholders* (intervenientes directos e indirectos no negócio), sejam *venues*, fornecedores ou clientes (empresas, associações, etc), em particular os que estejam relacionados com os temas em discussão num determinado evento e que assumam posição de destaque nos seus sectores.
- **Viabilidade** – o evento será viabilizado financeiramente com o apoio, em condições privilegiadas, dos parceiros/fornecedores do Centro de Congressos de Lisboa, bem como através de patrocínios, e eventualmente através da cobrança de inscrições aos participantes.

**Tabela 7** - Serviços a garantir através de parcerias e fornecedores

Serviços	Parceiro/Fornecedor
Meios Audiovisuais	Parceiro com exclusividade dos serviços de audiovisuais no CCL
Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	Fornecedor exclusivo
<i>Catering - Coffee Breaks</i>	Concessionário com exclusividade dos serviços de <i>catering</i> no CCL
Publicidade estática no exterior do CCL	Fornecedor do mesmo grupo de empresas do CCL
Publicidade estática no auditório	Fornecedor exclusivo
Produção de brochuras de apresentação do evento	Parceria com empresa gráfica
Publicidade na cidade de Lisboa	Parceria com a Associação do Turismo de Lisboa
Publicidade na imprensa escrita e rádio	Parceria com <i>media partner</i> que opere nas duas áreas de comunicação
Apoio de hospedeiras (4 pessoas)	Fornecedor preferencial de <i>staff</i> adicional

Fonte: Autor



## 8.2 Preço

O Centro de Congressos da Lisboa, por via do seu activo tangível, pela sua experiência e pelas parcerias de que beneficia com alguns fornecedores no âmbito do seu *core business*, definiu uma política de preço que espelha a boa percepção de valor que o mercado tem do CCL como organizador de eventos.

Em linha com a análise feita anteriormente neste projecto-empresa considera-se que o preço do evento poderá ser aferido mediante dois cenários distintos, que poderão ser considerados separadamente ou em conjunto.

Um primeiro cenário contemplará a cobertura do custo real do evento pelos parceiros/fornecedores e pela captação de patrocínios.

Um segundo cenário contemplará a cobertura do custo real do evento pelos parceiros/fornecedores e pela cobrança de ingressos aos participantes.

### 8.2.1 Preço - Cenário 1

O custo do Grande Auditório reflecte a mais-valia de um espaço deste género em relação aos demais, quer a nível nacional quer internacional, fixando um preço indexado à qualidade das infra-estruturas a serem utilizadas, e concretizando na sua plenitude a percepção de valor de mercado já referenciada.

No conjunto de meios necessários à realização do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, e considerando uma assistência expectável de 1.000 pessoas, o custo de aluguer do Grande Auditório do CCL<sup>2</sup> terá a maior incidência no preço do serviço

---

<sup>2</sup> No sentido de preservar a informação comercial do Centro de Congressos de Lisboa os montantes indicados nos custos e margens não são exactamente aqueles que são praticados pela organização.

prestado, uma vez ser considerado o espaço de eleição para a realização de um evento desta natureza.

Para calcular o custo do evento será considerado também o valor de uma semana de trabalho de um Designer da equipa do CCL com o objectivo de criar a imagem do produto, bem como um gestor de eventos e um assistente afectos um mês ao evento para a sua preparação.

Neste cálculo serão também incluídos os equipamentos e meios audiovisuais (projectão de imagem, sonorização e filmagem), as ligações de internet e rede informática necessária, a produção de sinalética estática no espaço interior e exterior do Centro de Congressos de Lisboa, o apoio de *staff* extra para o dia do evento (como por exemplo as hospedeiras), os custos diários com a energia e limpeza do espaço, o custo do espaço de foyer para exposição (que pode ser para revenda) e o custo com lugares de estacionamento do parque do próprio CCL (que podem ser para oferta a patrocinadores e oradores).

Uma parte destes custos são custos fixos do Centro de Congressos de Lisboa (reflectidos na Tabela 8 com uma margem de 100%), ao passo que outros são custos que a organização pode reduzir significativamente, negociando a margem comercial que tem com os seus parceiros e fornecedores exclusivos ou preferenciais (margem estimada em 25% para todos os serviços).

Obviamente que nestes custos o Centro de Congressos de Lisboa terá de proceder a uma negociação com os seus fornecedores exclusivos e preferenciais, de modo a que estes assumam a maioria ou totalidade dos custos.

Os únicos custos que, nesta fase, o Centro de Congressos de Lisboa não consegue à cabeça reduzir são os de segurança e primeiros socorros obrigatórios a um evento desta dimensão (e que por lei não podem ter qualquer margem comercial), os de produção de materiais de promoção e os do *media partner*.

No entanto, será seguramente possível encontrar, para estes dois últimos serviços, parceiros que estejam interessados em participar no evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, assumindo uma parte dos custos com a sua participação.

Um dos objectivos do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” será cobrir o custo de referência de 21.650,00€ através das parcerias já existentes com os fornecedores exclusivos e preferenciais do Centro de Congressos de Lisboa (minimizando assim os seus custos reais no valor de 10.875,00€), e através da captação de patrocínios num valor mínimo de 12.000,00€ o que será possível atingir mesmo adoptando por uma perspectiva pouco ambiciosa. Considerando estes valores, o evento beneficiará de uma margem de 10,34% (Tabela 8).

A captação de patrocínios será levada a cabo pela equipa de gestão do evento nos meses que o antecederem e em função do tema escolhido para ser abordado, de modo a seleccionar o conjunto de organizações que serão contactadas directamente (através de reuniões presenciais) por essa equipa.

Os patrocínios do evento serão escalonados em dois níveis, sendo o patrocínio *gold* no valor de 4.000,00€ e o patrocínio *silver* no valor de 1.500,00€ (ver anexo 9).

O patrocínio *gold* terá como contrapartidas a inserção do logótipo com destaque preferencial em toda a publicidade estática, ser mencionado nos *spots* publicitários do evento pelo *media partner*, ter um espaço de 9m<sup>2</sup> para apresentação dos seus produtos no *foyer* do Grande Auditório do CCL, possibilidade de indicação de um orador para o evento, 10 convites para o evento e 10 lugares de estacionamento.

O patrocínio *silver* terá como contrapartidas a inserção do logótipo em toda a publicidade estática, ter um espaço de 3m<sup>2</sup> para apresentação dos seus produtos no *foyer* do Grande Auditório do CCL, 5 convites para o evento e 5 lugares de estacionamento.

A tabela seguinte equipara os custos de referência para realizar o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, com os seus custos reais da realização do evento.

Nestes, obtemos uma perspectiva da margem que poderá ser conseguida com a comercialização do evento junto de empresas ou associações patrocinadoras.

**Tabela 8** – Comparação entre custos de referência e custos reais (cenário 1)

<i>Item</i>	<b>Custo Referência</b>	<b>Custo Real</b>	<b>Margem Obtida</b>
Criação da imagem do evento	400,00 €	0,00 €	100,00%
Equipa de gestão do evento	2.500,00 €	0,00 €	100,00%
Grande Auditório CCL	5.000,00 €	0,00 €	100,00%
Equipamento base de audiovisual	2.000,00 €	1.500,00 €	25,00%
Equipamento TIC	300,00 €	225,00 €	25,00%
Sinalética estática no interior do auditório	200,00 €	150,00 €	25,00%
Sinalética estática no exterior do CCL	800,00 €	600,00 €	25,00%
Coffee break para 1.000 pessoas	3.000,00 €	2.250,00 €	25,00%
Hospedeiras (4)	200,00 €	150,00 €	25,00%
Segurança Pública e Primeiros Socorros *	500,00 €	500,00 €	0,00%
Energia e Limpeza	250,00 €	0,00 €	100,00%
Estacionamento - 100 lugares	500,00 €	0,00 €	100,00%
Produção de material de comunicação	2.000,00 €	2.000,00 €	0,00%
Promoção com media partner	4.000,00 €	4.000,00 €	0,00%
*De acordo com o Código do IVA, não é possível aplicar qualquer margem comercial na segurança pública e primeiros socorros.			
<b>Total de Custos (1.000 pessoas)</b>	<b>21.650,00 €</b>	<b>10.875,00 €</b>	
<b>Cobertura total do custo real pelos parceiros/fornecedores</b>		<b>10.875,00 €</b>	
<b>Objectivo da captação de patrocínios</b>		<b>12.000,00 €</b>	
<b>Margem Obtida: Custo Real vs Proveitos com patrocínios</b>			<b>10,34%</b>

Fonte: Autor

As contrapartidas que os parceiros e patrocinadores terão com a participação directa no “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, além das que já foram indicadas anteriormente, passam pela possibilidade de estes poderem apresentar os seus produtos e serviços num evento específico do seu sector de actividade e perante um público constituído principalmente por potenciais compradores. Para além disso, beneficiarão da inserção da sua marca (logótipos), quer na publicidade estática quer na publicidade de massas feita pelo *media partner*.

É de considerar ainda o conjunto de benefícios não financeiros que os patrocinadores e participantes irão perceber com o evento em si e também com o serviço prestado.

No âmbito da avaliação de viabilidade deste projecto foi realizado um *workshop* no segundo semestre de 2012 (ver Anexo 1), que contou com a presença de cinco representantes de empresas portuguesas, os quais foram unânimes em apoiar activamente o projecto, não só através de uma colaboração directa dentro das suas áreas de negócio específicas, mas também através das suas redes de contactos.

### **8.2.2 Preço - Cenário 2**

No cenário anterior foi destacado que um dos objectivos do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” será cobrir o custo de referência de 24.770,00€ através das parcerias já existentes com os fornecedores exclusivos e preferenciais do Centro de Congressos de Lisboa (minimizando assim os seus custos reais no valor de 11.340,00€), e através de patrocínios.

Porém, e mesmo apontando para um valor de patrocínios pouco ambicioso (12.000,00€), há que colocar o cenário de não ser possível captar tantos patrocínios quanto aqueles que se prevêem necessários para gerar lucro com o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

Neste caso, pode-se considerar a cobrança de inscrições aos participantes do evento como um complemento aos patrocínios e, mesmo que se parta de um valor baixo de inscrição (10,00€ por participante), será facilmente atingido um valor suficiente para cobrir as perdas de patrocínios, atendendo a que o número de referência dos mil participantes se manteria estável.

O recurso à cobrança de inscrições é, aliás, regularmente usado neste tipo de eventos, não só como fonte de receita mas também como forma de controlo de participantes. Tem ainda a mais-valia de fomentar a percepção de valor do evento no seu público.

A tabela seguinte equipara os custos de referência com os custos reais, dos quais obtemos uma perspectiva da margem que poderá ser conseguida com a comercialização do evento, considerando os patrocínios e as inscrições dos participantes.

**Tabela 9** - Comparação entre custos de referência e custos reais (cenário 2)

<i>Item</i>	<i>Custo Referência</i>	<i>Custo Real</i>	<i>Margem Obtida</i>
Criação da imagem do evento	400,00 €	0,00 €	100,00%
Equipa de gestão do evento	2.500,00 €	0,00 €	100,00%
Grande Auditório CCL	5.000,00 €	0,00 €	100,00%
Equipamento base de audiovisual	2.000,00 €	1.500,00 €	25,00%
Equipamento TIC	300,00 €	225,00 €	25,00%
Sinalética estática no interior do auditório	200,00 €	150,00 €	25,00%
Sinalética estática no exterior do CCL	800,00 €	600,00 €	25,00%
Coffee break para 1.000 pessoas	3.000,00 €	2.250,00 €	25,00%
Hospedeiras (4)	200,00 €	150,00 €	25,00%
Segurança Pública e Primeiros Socorros *	500,00 €	500,00 €	0,00%
Energia e Limpeza	250,00 €	0,00 €	100,00%
Estacionamento - 100 lugares	500,00 €	0,00 €	100,00%
Produção de material de comunicação	2.000,00 €	2.000,00 €	0,00%
Promoção com media partner	4.000,00 €	4.000,00 €	0,00%
*De acordo com o Código do IVA, não é possível aplicar qualquer margem comercial na segurança pública e primeiros socorros.			
<b>Total de Custos (1.000 pessoas)</b>	<b>21.650,00 €</b>	<b>10.875,00 €</b>	
<b>Cobertura total do custo real pelos parceiros/fornecedores</b>		<b>10.875,00 €</b>	
<b>Objectivo da captação de patrocínios</b>		<b>6.000,00 €</b>	
<b>Inscrição do Participante (valor mínimo de 10,00€)</b>		<b>10.000,00 €</b>	
<b>Margem Obtida: Custo Real vs Proveitos com patrocínios e inscrições</b>			<b>47,14%</b>

Fonte: Autor

Como já foi referido no ponto anterior (8.2.1) uma das contrapartidas que os parceiros e patrocinadores terão com a sua participação directa no “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” é a divulgação da sua imagem através inserção dos respectivos logótipos na publicidade estática e na publicidade feita pelo *media partner*. No entanto, considera-se

que a contrapartida principal é a da possibilidade de apresentarem as suas soluções empresariais num evento específico do seu sector de actividade.

### **8.3 Promoção e Comunicação**

Um dos objectivos do projecto é que os patrocinadores aceitem e apoiem a proposta do Centro de Congressos de Lisboa para a realização do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”. Para tal, é importante que o serviço esteja à sua disposição de forma objectiva e eficaz.

Irá ser estabelecido um circuito directo entre os patrocinadores/participantes através de um canal de vendas *online* do Centro de Congressos de Lisboa onde, por via de um registo prévio na sua página oficial, as organizações poderão ter acesso à agenda da organização, e formalizar toda a organização e serviços pretendidos.

A cada evento estará ainda afecto um gestor de eventos e um assistente de eventos da actual equipa do Centro de Congressos de Lisboa, os quais ficarão responsáveis por toda a formalização contratual e pelo esclarecimento de eventuais dúvidas que a especificidade de cada evento possa ter na sua concretização. Estes elementos da equipa terão disponibilidade para agendamento de reuniões, quer presenciais quer por teleconferência, se assim for solicitado.

Pretende-se o seguimento de uma estratégia selectiva dos potenciais patrocinadores, seguindo a linha prévia de segmentação das 1.000 melhores empresas a operar no mercado nacional. O Centro de Congressos de Lisboa irá chegar a estes potenciais patrocinadores através da sua equipa de vendas, da sua rede de contactos e da sua *newsletter*. Por estas vias será disponibilizada toda a informação actualizada da agenda do evento (incluindo os oradores já confirmados), será salientada a importância do registo *online* e da formalização dos eventos através dos canais de vendas.

O projecto prevê que o Centro de Congressos de Lisboa disponibilize aos patrocinadores e participantes um conjunto de meios que ajudem a promover o “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

Considerando as características do evento, em especial o seu modelo de viabilidade financeira, pode-se definir a política de promoção e comunicação como um dos principais pilares ao nível da sua divulgação, recorrendo a acções de relações públicas e da publicidade, dando a conhecer o “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” aos patrocinadores e induzindo-os a quererem apoiar o evento.

A comunicação do evento deverá estabelecer uma parceria com um *media partner* que assegure a divulgação do “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” na imprensa escrita e na rádio, garantindo como contrapartidas o pagamento de uma avença ao *media partner* escolhido, a inserção dos logótipos desse *media partner* na publicidade estática, e a sua distinção como interveniente nos painéis de discussão dos eventos.

Considerando o que já foi abordado anteriormente prevê-se necessário para uma comunicação eficaz do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” os seguintes elementos:

- Uma equipa de gestão eventos (gestor e assistente) responsável pelo contacto directo com os patrocinadores e com os participantes na divulgação do evento, e em todos os momentos da sua preparação;
- Divulgação dos eventos através dos *media*, concretamente na imprensa escrita e em rádios nacionais. Como plataforma de divulgação dos eventos, poderá recorrer-se ao próprio sítio na internet do CCL;
- A disponibilização de parte da rede de contactos e da *newsletter* do Centro de Congressos de Lisboa, para comunicação do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”;



- A possibilidade de inclusão de logótipo do evento em todos os materiais promocionais, através de *branding* (canetas, pins, etc);
- Publicidade estática interior no Centro de Congressos de Lisboa através da colocação de brochuras de apresentação do “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” durante a realização de centenas de outros eventos que ali acontecem durante o ano;
- Publicidade estática exterior na cidade de Lisboa (especialmente nos pontos detidos pelo Centro de Congressos de Lisboa);
- Publicidade estática no exterior do Centro de Congressos de Lisboa;
- Publicidade estática no interior do Grande Auditório do CCL durante o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”.

#### **8.4 Viabilidade económico-financeira**

A viabilidade do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” deverá ser assegurada, como foi demonstrado no ponto 8.1, pelo Centro de Congressos de Lisboa através das parcerias com os seus fornecedores, através de patrocínios directos e complementarmente através da cobrança de inscrições aos participantes.

No entanto, e para enriquecer a vertente académica deste projecto, foi criado um terceiro cenário em que não seriam concretizadas quaisquer parcerias ou cativados quaisquer patrocínios.

Neste cenário pretende-se fazer a avaliação financeira do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” com base numa projecção a cinco anos, que compreende o período entre Janeiro de 2014, data possível para o primeiro evento, e Dezembro de 2017.

Mantendo os requisitos do evento foi avaliada a necessidade do investimento inicial que o projecto requer, os custos com pessoal que serão suportados ao longo dos cinco anos, bem como o capital alheio (financiamento bancário) que sustenta as necessidades financeiras do projecto nos primeiros anos de actividade.

Neste cenário, foi ainda considerado que as vendas do evento seriam feitas exclusivamente através da cobrança de inscrições, estabelecendo-se assim um valor de inscrição de 25,00€ por participante (valor muito superior aos cenários previamente estudados), mantendo o universo de 1.000 participantes por evento, considerando a capacidade da sala e definindo taxas de ocupação progressivas.

Este projecto não tem consumo de matérias-primas, tem custos com equipamentos e serviços, com pessoal afecto ao evento (mas que são recursos humanos fixos do Centro de Congressos), instalações (água e electricidade), estudo de viabilidade e registo de marca.

**Tabela 10 - Contas de Exploração Previsionais - Preços Correntes**

CONTAS DE EXPLORACAO PREVISIONAIS - A PREÇOS CORRENTES						
RUBRICAS :	ANOS	1	2	3	4	5
Vendas Líquidas		23.006,3	26.022,6	26.491,0	26.967,9	21.962,6
Consumo de Materias Primas		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Outros Custos Variáveis		1.155,9	1.312,6	1.341,5	1.371,0	1.120,9
Custos Variáveis Totais		1.155,9	1.312,6	1.341,5	1.371,0	1.120,9
Margem de Contribuição		21.850,3	24.710,0	25.149,5	25.596,8	20.841,7
Despesas c/ o Pessoal		2.562,5	2.613,8	2.666,0	2.719,3	2.773,7
Outras Despesas Fixas		281,9	287,5	293,3	299,1	305,1
Despesas Fixas Totais		2.844,4	2.901,3	2.959,3	3.018,5	3.078,8
Excedente Bruto de Exploração		19.005,9	21.808,7	22.190,2	22.578,4	17.762,8
Amortizações Exercício		8.481,2	8.481,2	8.481,2	8.181,3	8.181,3
Resultados antes Juros e Impostos		10.524,7	13.327,5	13.709,0	14.397,1	9.581,6
Prejuízos a Deduzir			0,0	0,0	0,0	0,0
Materia Colectável		10.524,7	13.327,5	13.709,0	14.397,1	9.581,6
Impostos a Pagar		3.683,7	4.664,6	4.798,2	5.039,0	3.353,6
Resultados antes Juros e depois Imp.		6.841,1	8.662,9	8.910,9	9.358,1	6.228,0
MEIOS LIBERTOS DO PROJECTO		15.322,3	17.144,1	17.392,1	17.539,4	14.409,3

Fonte: Autor

Com base nos custos com Fornecimentos e Serviços Externos e com Materiais Consumidos foi estabelecido o preço de venda e calculada uma estimativa de vendas, o que permitiu aferir as Necessidades em Fundo de Maneio do projecto.

**Tabela 11 - Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio - Preços Correntes**

MAPA DAS NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO - A PREÇOS CORRENTES								
RUBRICAS :	Meses	ANOS						
		0	1	2	3	4	5	6
Clientes (vendas)	2,00		4.716,3	5.334,6	5.430,7	5.528,4	4.502,3	0,0
Stock MP (cons.)	2,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stock PVF (MP+OCV/2)	0,50		24,1	27,3	27,9	28,6	23,4	0,0
Stock PA (Cust.Var.)	1,00		96,3	109,4	111,8	114,3	93,4	0,0
NECESSIDADES CICLICAS		0,0	4.836,7	5.471,4	5.570,4	5.671,2	4.619,1	0,0
Fornecedores (CV+ODF)	1,00	0,0	147,4	164,0	167,6	171,2	146,2	0,0
Estado (Desp.c/Pessoal)	0,33		71,2	72,6	74,1	75,5	77,0	0,0
Estado (IVA)	2,00	0,0	826,8	936,2	952,8	969,7	787,2	0,0
RECURSOS CICLICOS		0,0	1.045,3	1.172,8	1.194,4	1.216,5	1.010,5	0,0
NECESSIDADES EM FUNDO MANEIO		0,0	3.791,3	4.298,6	4.376,0	4.454,8	3.608,7	0,0
VARIAC. NECESS. FUNDO MANEIO		0,0	3.791,3	507,2	77,4	78,8	-846,1	-3.608,7

Fonte: Autor

Verifica-se que o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” regista necessidades em fundo de maneio estáveis, cujo aumento se deve essencialmente ao incremento de Custos com Materiais e Fornecimentos e Serviços Externos, decorrente do progressivo aumento do volume de vendas.

**Tabela 12 - Mapa de Cash-Flow's - Preços Correntes**

MAPA SINTESE DO CASH FLOW - A PREÇOS CORRENTES								
RUBRICAS:	ANOS	0	1	2	3	4	5	6
Meios Libertos do Projecto			15.322,3	17.144,1	17.392,1	17.539,4	14.409,3	
Var.Necess. Fundo de Maneio		0,0	-3.791,3	-507,2	-77,4	-78,8	846,1	3.608,7
Valor Residual								282,9
Imposto s/ Mais Valias								0,0
Investimento Capital Fixo		-55.525,0						
CASH FLOW LÍQUIDO PROJECTO		-55.525,0	11.530,9	16.636,9	17.314,7	17.460,6	15.255,4	3.891,6
Cash Flow Acumulado		-55.525,0	-43.994,1	-27.357,2	-10.042,5	7.418,1	22.673,5	26.565,1

Fonte: Autor

Através do cálculo dos *Cash-Flow's* líquidos do projecto torna-se possível concluir que são atingidos valores positivos logo em 2014, sendo que o saldo acumulado apenas regista valores positivos em 2017, data em que ocorre o retorno do investimento efectuado.

**Tabela 13** - Mapa de Avaliação Económica do Projecto - Preços Correntes

AVALIAÇÃO ECONÓMICA DO PROJECTO - A PREÇOS CORRENTES								
ANOS	0	1	2	3	4	5	6	
Cash Flow Líq. Projecto	-55.525,0	11.530,9	16.636,9	17.314,7	17.460,6	15.255,4	3.891,6	
Custo de Oportunidade do Capital		10,7%	10,2%	10,2%	10,2%	10,2%	10,2%	
Factor de Actualização	1,00	0,90	0,82	0,75	0,68	0,62	0,56	
Cash Flow Actualizado	-55.525,0	10.416,4	13.709,6	12.952,2	11.856,7	9.403,8	2.177,6	
Valor Actual Líquido	4.991,2							
Taxa Interna de Rendibilidade	13,4%							
Payback	3,64 =	3 anos e 7 meses						

Fonte: Autor

Conclui-se que o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” é viável economicamente, pois apresenta um Valor Actual Líquido (VAL), a preços correntes, no valor de 4.991,20€. Estima-se também uma Taxa Interna de Rendibilidade Real do projecto (TIR) que se situa nos 13,40%, e um *Payback Period* (PP) de três anos e sete meses, ou seja, após este período o projecto terá um retorno que permitirá recuperar todos os custos incorridos com o mesmo.

Não obstante estes resultados, salienta-se que o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” terá de se basear nos pressupostos apresentados no ponto 8.1 e 8.2, ou seja, a realização do projecto depende das parcerias que se consigam estabelecer e dos patrocínios que se consigam angariar (e complementarmente à cobrança de inscrições a participantes) mas não através do recurso ao crédito bancário.

## 9 Conclusões

Realizada que está a análise da informação recolhida, e ponderadas as formas de implementação do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, pretende-se agora dar resposta à questão principal deste projecto, e às questões específicas que foram também identificadas.

A questão principal que tinha sido colocada pode dividir-se em vários pontos, os quais merecem resposta positiva.

O primeiro ponto que está na questão principal refere-se à criação de um evento anual ou semestral, que se assuma como um fórum de discussão sobre o turismo de negócios. Com base na análise apresentada nesta tese, a resposta é claramente positiva, dado que a importância económica do turismo de negócios em Portugal é significativa quer no volume de negócios que representa, quer no número de empregos que sustenta.

Se além destes aspectos pensarmos que os desafios que se colocam a este sector de actividade são muito variados, então torna-se claro que se justifica que o turismo de negócios seja regularmente pensado e discutido entre os vários intervenientes e interessados, reunidos periodicamente num mesmo espaço.

O segundo ponto que está na questão principal é se este evento deve ser promovido por uma entidade privada que seja um *player* forte do sector. Também aqui a resposta é positiva, dado que existe uma organização privada com reconhecida importância no turismo de negócios, e que reúne as melhores condições técnicas para a realização do evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios”, a qual é o Centro de Congressos de Lisboa.

O facto de não ser uma organização da administração pública e de estar directamente interessada no sucesso do negócio confere-lhe, uma dinâmica de mercado importante num sector que necessita de se adaptar constantemente aos novos requisitos que se lhe apresentam. Neste ponto é importante recordar que a concretização deste projecto

pode ser uma mais-valia para o Centro de Congressos de Lisboa, na perspectiva de aproveitamento da sua capacidade instalada, gerando receitas e contribuindo para o aumento dos eventos nacionais.

O terceiro e último ponto que está na questão principal é se este evento pode rentabilizar o potencial da cidade de Lisboa. Mais uma vez a resposta é positiva, dado que se pretende que o evento tenha uma dimensão nacional e que seja um elemento aglutinador neste sector de actividade e, se assim for, o mesmo será uma mais-valia turística para a cidade de Lisboa.

Por outro lado o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” irá obviamente beneficiar pelo facto de ter lugar em Lisboa, porque a cidade é o motor nacional do turismo de negócios, onde se situam os principais *players* do sector (organizadores de eventos, agências de comunicação, espaços de eventos, grupos hoteleiros, agências de viagens), bem como muitos dos potenciais patrocinadores. Pretende-se criar uma relação biunívoca entre a cidade e o evento.

Conclui-se também, e em respostas às questões específicas que se identificaram neste projecto, que o turismo é um sector vital para a economia portuguesa e que, não obstante estar em queda em 2012, os dados disponibilizados por várias organizações internacionais apontam para que haja crescimento nos próximos anos.

O turismo de negócios tem um quadro idêntico, embora existam menos dados disponíveis para análise. Um evento como o “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” poderá, aliás, ajudar a aglutinar a informação existente que se encontra dispersa, sendo esta mais uma razão para o seu sucesso.

De acordo com o estudo de viabilidade desenvolvido, concluiu-se que o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” é viável, apresentando um VAL positivo, uma TIR de 13.40% e um período de recuperação do investimento de três anos e sete meses.

Apesar da viabilidade do negócio, salienta-se que o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” foi pensado numa lógica conjuntural de exploração da capacidade instalada e disponível que o Centro de Congressos de Lisboa tem, pela redução do número dos eventos nacionais verificada nos últimos anos, pelo que a realização do evento terá de se basear nas parcerias que se consigam estabelecer e nos patrocínios angariados.

Aliás, todo este projecto terá de ser repensado, reformulado e recolocado quando a crise económica for ultrapassada e o número de eventos voltar a subir, para o evento “Fórum Nacional do Turismo de Negócios” continue a ser apelativo quando comparado com os eventos contratados por organizações externas.

Por último, e apesar do presente trabalho ter um cariz essencialmente académico, salienta-se que a possibilidade de tornar realidade este projecto é muito concreta, considerando que a actual conjuntura propicia a sua existência, alicerçada no estudo de mercado e na respectiva análise financeira.

## 10 Bibliografia

- Associação Industrial Portuguesa. 2009. *Relatório e Contas AIP – 2008*. Lisboa. Associação Industrial Portuguesa.
- Associação Industrial Portuguesa. 2010. *Relatório e Contas AIP – 2009*. Lisboa. Associação Industrial Portuguesa.
- Associação Industrial Portuguesa. 2011. *Relatório e Contas AIP - 2010*. Lisboa. Associação Industrial Portuguesa.
- Associação Industrial Portuguesa. 2012. *Relatório e Contas AIP – 2011*. Lisboa. Associação Industrial Portuguesa.
- Associação do Turismo de Lisboa. 2011. *Lisboa – Congress and Incentive Guide*. Lisboa. Associação do Turismo de Lisboa.
- Bogdan, R. & Bilken, S. 2010. *Investigação Qualitativa em Educação - Uma Introdução à Teoria e aos Métodos* (reimpressão). Porto. Porto Editora.
- International Congress and Convention Association. 2011. *Statistics Report - International Association Meetings Market 2001-2010*. Amesterdão. International Congress and Convention Association.
- International Congress and Convention Association. 2010. *Statistics Report - International Association Meetings Market Country and City Rankings 2009*. Amesterdão. International Congress and Convention Association.
- International Congress and Convention Association. 2011. *Statistics Report - International Association Meetings Market Country and City Rankings 2010*. Amesterdão. International Congress and Convention Association.
- International Congress and Convention Association. 2012. *Statistics Report - International Association Meetings Market Country and City Rankings 2011*. Amesterdão. International Congress and Convention Association.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. 2012. *Estatísticas do Turismo 2011*. Lisboa. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. 2011. *Estatísticas do Turismo 2010*. Lisboa. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. 2010. *Estatísticas do Turismo 2009*. Lisboa. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Vicente, J.R. 2011. *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (14ª ed.). Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Observatório do Turismo de Lisboa. 2010. *Inquérito ao Congressista 2009*. Lisboa. Associação do Turismo de Lisboa.
- Observatório do Turismo de Lisboa. 2011. *Inquérito ao Congressista 2010*. Lisboa. Associação do Turismo de Lisboa.
- Observatório do Turismo de Lisboa. 2012. *Inquérito ao Congressista 2011*. Lisboa. Associação do Turismo de Lisboa.
- Observatório do Turismo de Lisboa. 2013. *Inquérito ao Congressista 2012*. Lisboa. Associação do Turismo de Lisboa.
- Turismo de Portugal, IP. 2007. *Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)*. Lisboa. Turismo de Portugal, IP.
- Turismo de Portugal, IP. 2012. *Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), Revisão do plano de desenvolvimento do turismo no horizonte de 2015*. Lisboa. Turismo de Portugal, IP.



- United Nations World Tourism Organization. 2012. *UNWTO Tourism Highlights 2012 Edition*. Madrid. World Tourism Organization (UNWTO).
- World Travel and Tourism Council. 2012. *Progress & Priorities 2010-2011*. Londres, World Travel and Tourism Council.
- World Travel and Tourism Council. 2012. *Travel & Tourism Economic Impact 2012 – Portugal*. Londres. World Travel and Tourism Council.
- *Gabinete do Secretário de Estado do Turismo*. 2007. Programa de Intervenção do Turismo (PIT). Diário da República, 2ª Série, nº92, 14 de Maio de 2007, Lisboa.
- Fielding, N. & Shreier, M. 2001. Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods. *Forum: Qualitative Social Research*. Volume 2, Nº. 1, Art. 4.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. 2011. Turismo. *Anuário Estatístico da Região de Lisboa – 2010*. 273-279. Lisboa. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. 2011. Turismo. *Anuário Estatístico de Portugal – 2010*. 517-534. Lisboa. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. 2012. *Portugal em Números 2010*. 35-36. Lisboa. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Joint Meeting Industry Council. The Meetings Industry: Statement of Principles and Value Proposition. <http://www.themeetingsindustry.org>. 2011/02/21.
- Marcelino, I. Saiba quanto facturam as mil maiores empresas nacionais. Diário Económico - 1000 Maiores Empresas Nacionais 2010. <http://economico.sapo.pt/>. 2011/12/18.
- Professional Convention Management Association & American Express Company. Meeting Planner Survey Reveals Encouraging News. <http://www.travelmarketreport.com/meetings?articleID=3637&LP=1>. 2010/06/17.
- Turismo de Portugal, IP. Lisboa é 8.º no ranking mundial com 106 reuniões. <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Imprensa/Pages/Imprensa.aspx>. 2011/05/18.

#### Sítios Web

[www.aip.pt](http://www.aip.pt)  
<http://economico.sapo.pt/>  
[www.iccaworld.com](http://www.iccaworld.com)  
[www.ine.pt](http://www.ine.pt)  
[www.lisboacc.pt](http://www.lisboacc.pt)  
[www.mpiweb.org](http://www.mpiweb.org)  
[www.pcma.org](http://www.pcma.org)  
[www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)  
[www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)  
[www.turisver.com](http://www.turisver.com)  
[www.unwto.org](http://www.unwto.org)  
[www.visitlisboa.com](http://www.visitlisboa.com)  
[www.wttc.org](http://www.wttc.org)

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 – *Workshop* sobre turismo de negócios**

### **Turismo de Negócios: Estratégias, Parceiros e Mercados**

*Novembro de 2012*

*Lisboa*

#### ***Enquadramento***

Proporcionar uma reflexão sobre o turismo de negócios, a sua importância, a atractividade e o seu contributo para a economia portuguesa, em particular para a renovação da base económica da região de Lisboa. O espaço de oportunidades que o turismo de negócios encerra está longe de ser plenamente aproveitado, e nem sempre o seu reconhecimento pelas políticas públicas tem uma tradução adequada. As redes de conhecimento e o envolvimento dos diferentes parceiros de negócio, públicos e privados, numa estratégia conjunta, são essenciais para se atingir novos patamares de afirmação.

#### ***Questão 1***

Faz sentido criar um evento (Fórum Nacional do Turismo de Negócios), no Centro de Congressos de Lisboa, para debater periodicamente este sector do turismo, envolvendo os diferentes parceiros de negócio, públicos e privados?

#### ***Questão 2***

Havia disponibilidade para apoiar activamente este projecto?

### *Participantes*

- A - Representante de uma das maiores empresas ibéricas de audiovisuais;
- B - Representante de um dos maiores grupos nacionais de *catering*;
- C - Representante de uma empresa de trabalho temporário;
- D - Representante de uma empresa de organização de eventos;
- E - Representante de um grupo hoteleiro português.

### *Resumo*

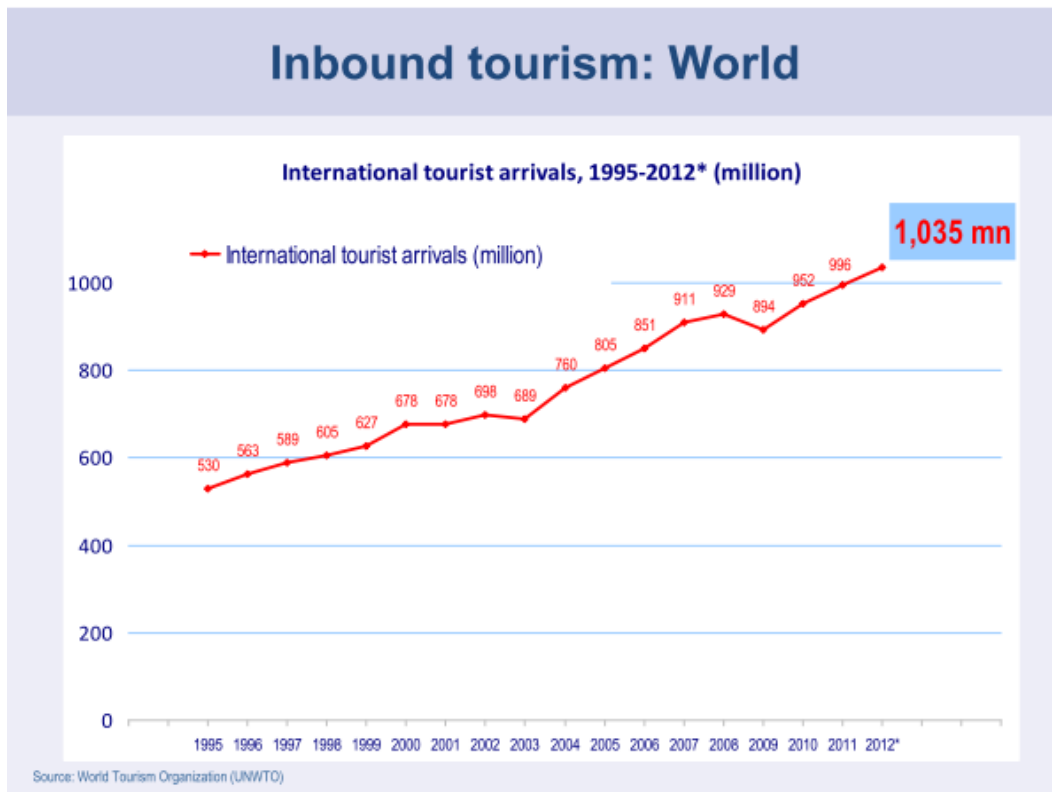
O workshop foi moderado por Júlio Teixeira e permitiu avaliar a sensibilidade de cada um dos participantes quanto ao turismo de negócios, mas também quanto às questões específicas que estavam em cima da mesa.

Globalmente todos os participantes concordaram que o turismo de negócios é um sector cada vez mais importante dentro do turismo em geral, e que está longe de ser plenamente aproveitado, havendo portanto espaço e interesse em fazer um debate periódico e alargado aos diferentes parceiros do negócio.

Em resposta à **Questão 1** todos os participantes concordaram que o evento deveria ter lugar em Lisboa, e que o Centro de Congressos seria o local ideal pelas condições que pode proporcionar. No entanto, o representante do grupo hoteleiro deixou a ressalva que o evento não necessita de ficar sempre em Lisboa, podendo deslocar-se em edições futuras para outras cidades do país se conseguirem reunir as condições necessárias para tal.

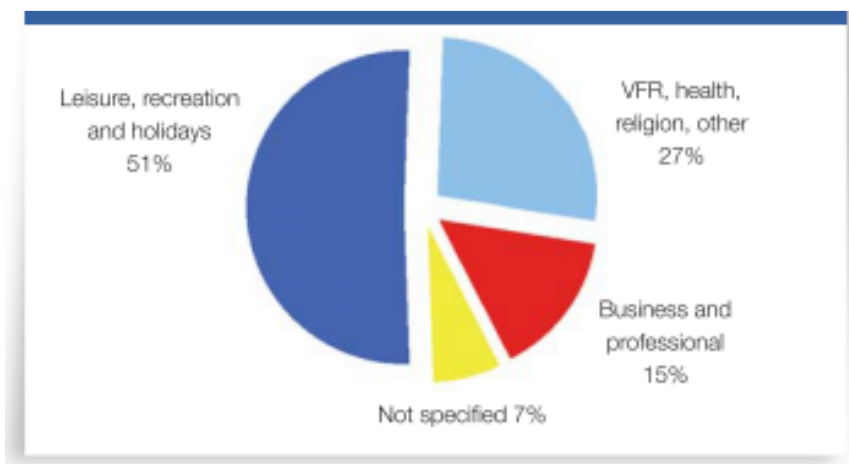
Quanto à **Questão 2** os participantes foram unânimes em apoiar activamente o projecto, quer através de uma colaboração directa dentro das suas áreas de negócio específicas, quer através das suas redes de contactos.

**Anexo 2** – Evolução das chegadas de turistas a nível mundial 1955-2012



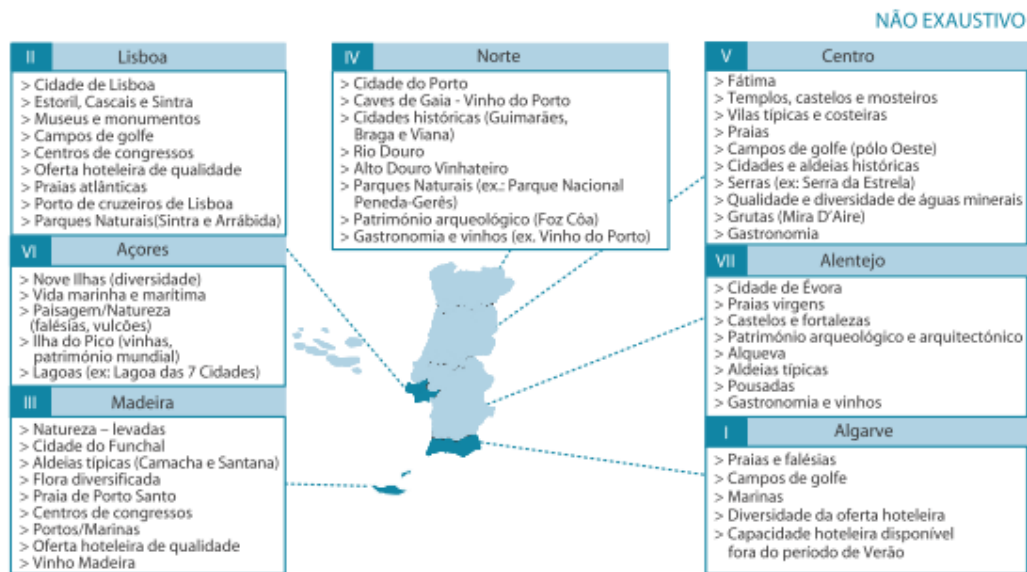
Fonte: World Tourism Organization (UNWTO)

**Anexo 3** – Razões das viagens turísticas internacionais em 2011



Fonte: World Tourism Organization (UNWTO)

### Anexo 4 – Principais recursos por região de turismo



Fonte: Turismo de Portugal, IP

### Anexo 5 – Produtos de turismo por região de Portugal

#### Contribuição dos produtos para cada região



Fonte: Turismo de Portugal, IP

Anexo 6 – Ranking ICCA 2011 (cidades)

# The Association Meetings Market 2011

07

**Worldwide rankings: Number of meetings per city**

Rank	City	# Meetings	Sponsored Hyperlinks
1	Vienna	181	
2	Paris	174	
3	Barcelona	150	
4	Berlin	147	
5	Singapore	142	
6	Madrid	130	
7	London	115	
8	Amsterdam	114	
9	Istanbul	113	
10	Beijing	111	
11	Budapest	108	
12	Lisbon	107	
13	Seoul	99	
14	Copenhagen	98	
	Prague	98	
16	Buenos Aires	94	
17	Brussels	93	
	Stockholm	93	
19	Rome	92	
20	Taipei	83	
21	Kuala Lumpur	78	
22	Hong Kong	77	
23	Dublin	76	
24	Shanghai	72	
25	Helsinki	71	
26	Bangkok	70	
27	Rio de Janeiro	69	
28	Warsaw	65	
29	Geneva	63	
	Zurich	63	
31	Melbourne, VIC	62	
32	Oslo	61	
33	Sao Paulo	60	
34	Sydney, NSW	57	
35	Athens	55	
	Munich	55	
	Vancouver, BC	55	

Your link could be placed here!

The Association Meetings Market 2011

Fonte: International Congress and Convention Association

**Anexo 7 – Auditório do Centro de Congressos de Lisboa**



Fonte: Centro de Congressos de Lisboa

**Anexo 8 – Logótipo do Fórum Nacional do Turismo de Negócios**



Fonte: Autor



## Anexo 9 – Proposta de patrocínio



**FÓRUM NACIONAL DO TURISMO DE NEGÓCIOS**

### ENQUADRAMENTO

- Nas últimas seis décadas o turismo mundial tem tido uma contínua expansão e diversificação, tornando-se um dos maiores sectores económicos no mundo.
- Em Portugal o turismo também é um dos principais sectores de actividade económica, e o turismo de negócios é uma parte importante deste sector.
- O turismo de negócios é o conjunto de actividades turísticas, nacionais e internacionais, associadas à participação em reuniões científicas ou de negócios.
- O Turismo de Portugal IP considerou o turismo de negócios como um dos produtos estratégicos para o país.
- Lisboa foi a cidade que mais contribuiu para a criação de riqueza nesta actividade, representando 80% do valor global.
- Não existe um fórum de discussão para os vários stakeholders poderem regularmente analisar/debater o negócio.

**FÓRUM NACIONAL DO TURISMO DE NEGÓCIOS**

### Argumento

- Os dados de 2012 da UNWTO - United Nations World Tourism Organization indicam que nas últimas seis décadas, o turismo tem experimentado uma contínua expansão;
- A Europa representa mais de metade de todas as chegadas de turistas internacionais a nível mundial;
- 15% dos turistas internacionais declararam que as suas viagens tinham fins profissionais e de negócios;
- Portugal ocupa a 15ª posição mundial dos países que maior número de congressos e reuniões acolhe;
- Lisboa ocupa a 12ª posição mundial das cidades que maior número de congressos e reuniões acolhe;
- O "Fórum de Discussão do Turismo de Negócios" teria como segmento-alvo todos os stakeholders envolvidos, directa ou indirectamente no turismo de negócios;
- O "Fórum de Discussão do Turismo de Negócios" tem de decorrer num espaço reconhecido e adequado, para ser um evento de prestígio ao qual seja associado uma imagem de sucesso.

**FÓRUM NACIONAL DO TURISMO DE NEGÓCIOS**

### Porque deve patrocinar

- Fará parte de um evento nacional de promoção da sua área de negócio;
- Poderá apresentar os seus produtos e serviços num evento específico do seu sector de actividade;
- Terá um público constituído principalmente por potenciais compradores;
- Verá a sua marca associada ao crescente mercado do turismo de negócios.

**FÓRUM NACIONAL DO TURISMO DE NEGÓCIOS**

### CONTRAPARTIDAS

Designação – Patrocinador GOLD

Inclusão de logótipo em todos os materiais promocionais;  
Referência nos spots publicitários do evento pelo *media partner*;  
Indicação de um orador para o evento;  
Espaço de exposição de produtos com 9m2 no foyer do Auditório;  
10 Convites;  
10 Cartões de Estacionamento;

Valor do patrocínio: € 4.000,00 + IVA / por evento

Assinatura: \_\_\_\_\_

**FÓRUM NACIONAL DO TURISMO DE NEGÓCIOS**

### CONTRAPARTIDAS

Designação – Patrocinador SILVER

Inclusão de logótipo em todos os materiais promocionais;  
Espaço de exposição de produtos com 3m2 no foyer do Auditório;  
5 Convites;  
5 Cartões de Estacionamento.

Valor do patrocínio: € 1.500,00 + IVA / por evento

Assinatura: \_\_\_\_\_