

Plano de negócios de plataforma *online* sobre cruzeiros:
CruisesAlive.com

Vasco Tavares Freire

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador:

Dr. Carlos Fernandes – Docente Convidado Mestrados Executivos do INDEG-ISCTE
Business School-IUL

CEO - Laborimóveis e Geral Lazarim

Board Member – Centro Português de Design

Consultor de Gestão em Estratégia, Finanças e Marketing

Outubro 2013

Agradecimentos

Antes de mais gostaria de agradecer a um conjunto de pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a concretização deste projeto, nomeadamente:

Ao professor Carlos Fernandes, pela sua orientação imprescindível, sempre disponível mesmo à distância, e pelas suas críticas e recomendações construtivas no sentido de me posicionar no caminho certo para a concretização deste projeto.

Aos meus pais por me incentivarem a estudar e a realizar este mestrado.

Aos meus amigos de infância e colegas de trabalho por toda a compreensão e paciência.

À Susana e à Vera por todo o seu apoio emocional e persistência com que me incentivaram, e por toda a força transmitida.

A todos os que se disponibilizaram a responder ao meu questionário pois sem estes, esta tipologia de estudo não seria possível.

Resumo

O presente plano de negócios tem como objetivo analisar a viabilidade de um segmento pouco difundido em Portugal, as agências de viagem *online* especializadas na venda de cruzeiros.

Assim, pretende-se criar uma plataforma fomentada não apenas por reserva e venda de viagens de cruzeiro *online* mas de partilha de informação atualizada e experiências por parte de todos os utilizadores da plataforma. Desta forma, pretende-se que a todo processo de aquisição de uma viagem de cruzeiro seja envolvido no conceito de experiência de viagem, aliciando toda a emoção de viajar.

Este plano foi assim desenvolvido com o objetivo de avaliar a viabilidade económica desta necessidade presente do mercado português e desenvolver um conjunto de serviços que permitam colmatar esta mesma necessidade e gerar um retorno do capital a investir.

A análise começa com uma revisão da literatura associada ao turismo de cruzeiros e ao e-commerce. Seguindo-se a realização de uma análise situacional para interpretar as condições atuais em que o negócio se desenvolverá e posteriormente, será definido o enquadramento estratégico e o plano operacional a ser adotado pela CruisesAlive.com.

Numa fase final, é apresentada a avaliação económico-financeira num horizonte temporal de três anos (2016 a 2019), salientando-se o facto de o projeto ser financeiramente viável, devendo ser implementado de acordo com a abordagem definida no plano de negócios.

Palavras-chave: Cruzeiros; Comércio eletrónico; Turismo; Plano de negócios; Inovação.

Abstract

This business plan aims to analyze the feasibility of a segment not widespread in Portugal, namely the online travel agencies specialized in cruises.

Thus, we aim to create an integrated platform, not only composed by online reservations and sales of cruise travel, but also by sharing updated information and experience on the part of all users of the platform. Therefore, throughout all process of travel acquisitions, we promote the whole travelling experience and emotion.

This analysis starts with a literature review associated to cruises tourism and e-commerce, followed by the situational analysis in order to interpret the current conditions in which the business will develop and afterwards, the strategic plan, as well as operational plan adopted by CruisesAlive.com, will be defined.

At a final stage, an economic and financial analysis in a three-year timeframe is presented (from 2016 to 2019), highlighting the fact that this project is financially feasible, and should therefore be implemented according to the approach defined within this business plan.

Keywords: Cruises; e-Commerce; Tourism; Business plan; Inovation.

Índice

1.	Caracterização do negócio	2
1.1.	A oportunidade	2
1.2.	Serviços oferecidos	2
2.	Revisão de literatura	4
2.1.	Conceito de negócio	4
2.1.1.	A importância do mar	4
2.1.2.	O turismo	4
2.1.3.	O turismo em Portugal	5
2.1.4.	O turismo de cruzeiros	8
2.2.	Plano de negócios.....	9
2.3.	e-Commerce	12
2.4.	Avaliação de projetos de investimento.....	15
2.4.1.	Métodos de avaliação de projetos de investimento.....	16
2.4.2.	Análise de sensibilidade.....	17
2.5.	Quadro síntese	18
3.	Análise situacional – caracterização do mercado	21
3.1.	Envolvente mediata	21
3.1.1.	Análise dos fatores PESTEL.....	21
3.2.	Envolvente imediata.....	26
3.2.1.	Evolução do sector	26
3.2.1.1.	O turismo a nível global	26
3.2.1.2.	O turismo de cruzeiros na Europa e em Portugal.....	27
3.2.2.	Fornecedores / parceiros	31
3.2.3.	Concorrência – Serviços concorrentes e substitutos	31
3.2.4.	Clientes	34
3.2.4.1.	Objetivos	34

3.2.4.2.	Tipologia e técnica de estudo utilizada	34
3.2.4.3.	Recolha e análise de dados.....	37
3.2.4.4.	Análise e interpretação dos dados recolhidos	38
3.2.4.4.1.	Caracterização da amostra.....	38
3.2.4.4.2.	Hábitos no que respeita a viagens de turismo	40
3.2.4.4.3.	Viagens de cruzeiro realizadas.....	43
3.2.4.4.4.	Intenção em realizar viagens de cruzeiro	49
3.3.	Oportunidades e ameaças	52
3.4.	Fatores críticos de sucesso	52
3.5.	Quantificação do mercado.....	53
3.6.	Síntese do diagnóstico situacional.....	53
4.	Enquadramento estratégico.....	54
4.1.	Visão estratégica	54
4.1.1.	Denominação social.....	54
4.1.2.	Visão	54
4.1.3.	Missão.....	54
4.1.4.	Valores	54
4.1.5.	Princípios estratégicos	55
4.2.	Proposta de valor.....	55
4.1.	Vantagem competitiva.....	56
4.2.	Objetivos estratégicos	56
4.2.1.	Previsão de vendas	57
4.3.	Modelo de negócio.....	58
5.	Plano operacional.....	59
5.1.	Marketing-Mix	59
5.1.1.	Produto.....	59
5.1.2.	Distribuição.....	61

5.1.3.	Preço	62
5.1.4.	Comunicação.....	62
5.1.5.	Pessoas	64
5.1.6.	Processos.....	65
5.2.	Tecnologia.....	65
5.3.	Planeamento de implementação do projeto.....	66
6.	Análise da viabilidade económica e financeira.....	67
6.1.	Pressupostos	67
6.2.	Projeção de vendas	67
6.3.	Projeção de gastos	68
6.3.1.	Gastos com pessoal	68
6.3.2.	Fornecimentos e serviços externos	68
6.4.	Investimento	70
6.5.	Demonstrações financeiras.....	71
6.5.1.	Demonstração de resultados previsional.....	71
6.5.2.	Balanço previsional.....	72
6.6.	Financiamento do projeto.....	72
6.7.	<i>Cash-flows</i> operacionais.....	73
6.8.	Indicadores de viabilidade do projeto	73
6.9.	Análise de cenários.....	73
7.	Decisão.....	74
8.	Limitações.....	74
9.	Bibliografia	75
10.	Anexos	77
10.1.	Anexo 1 - Identificação de fornecedores / parceiros	77
10.2.	Anexo 2 – Inquérito realizado	78
10.3.	Anexo 3 – Forças e fraquezas dos inquéritos <i>online</i>	83

10.4.	Anexo 4 – Logótipo da marca CruisesAlive.com.....	84
10.5.	Anexo 5 – Requisitos e responsabilidades dos colaboradores	84
10.6.	Anexo 6 – Gastos com fornecimentos e serviços externos	86

Índice de figuras

Figura 1 - Principais etapas de um projeto de investimento segundo Barros (1991)	11
Figura 2 - Intenção em realizar viagens de cruzeiro	49
Figura 3 - Relação entre quem está disposto a marcar a viagem <i>online</i> e quanto está disposto a despende.....	51
Figura 4- Objetivos estratégicos do plano de negócios	56
Figura 5 - Previsão de vendas	57
Figura 6 - Modelo de negócio baseado no modelo "Business Model Canvas"	58
Figura 7 - Cronograma de ações de comunicação para o primeiro ano de atividade	63
Figura 8 - Organograma da empresa.....	64
Figura 9 - Fluxograma do processo de compra e visita à plataforma CruisesAlive.com	65
Figura 10 - Timeline de implementação do projeto CruisesAlive.com	66
Figura 11 - Forças e fraquezas dos inquéritos online	83
Figura 12 - Logótipo da marca CruisesAlive.com.....	84

Índice de gráficos

Gráfico 1- Contribuição direta do sector viagens e turismo no PIB português (em valor e em percentagem).....	7
Gráfico 2 - Saídas de turistas residentes, por principais países de destino final – 2007.....	8
Gráfico 3- Pirâmides Etárias de Portugal: 2000 e 2009.....	22
Gráfico 4 - Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador, com ligação à Internet e presença na Internet (%) em Portugal	23
Gráfico 5 - Assinantes do serviço de telemóvel em Portugal	24
Gráfico 6 - Contribuição direta do sector dos Cruzeiros na economia	28
Gráfico 7 - Evolução da empregabilidade criada pelo sector dos cruzeiros na Europa.....	28
Gráfico 8 – Percentagem de respostas da variável “Sexo”	39
Gráfico 9- Percentagem de respostas da variável "Idade"	39
Gráfico 10 - N.º de respostas da variável "Residência"	40
Gráfico 11 - Frequência com que os inquiridos realizam viagens de lazer	41
Gráfico 12 - N.º de pessoas com quem os inquiridos viajam	41
Gráfico 13 - Companhia escolhida nas viagens de cruzeiro realizadas	44
Gráfico 14 - Relação entre o destino e a duração da viagem.....	45
Gráfico 15 - Distribuição das viagens realizadas pelos inquiridos, por mês	48
Gráfico 16 - N.º de respostas em cada do nível de satisfação global de viagens realizadas.....	49
Gráfico 17 - Destinos pretendidos por quem gostava de fazer uma viagem de cruzeiro no futuro próximo	50

Índice de tabelas

Tabela 1 - Variação homóloga das saídas de turistas residentes (destino final: 2006-2007)	8
Tabela 2 - Quadro síntese	18
Tabela 3 - Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador, com ligação à Internet e presença na Internet (%) em Portugal	23
Tabela 4 - Destaques do sector dos cruzeiros na Europa em 2010	27
Tabela 5- Número de passageiros que fazem escala em cada porto europeu	29
Tabela 6 - Número de passageiros que embarcam em cada país (2010)	30
Tabela 7 - Caracterização de serviços concorrentes	32
Tabela 8 - Meio utilizado pelos inquiridos para adquirir viagens de lazer	42
Tabela 9 - Fatores que influenciam a escolha do meio de transporte utilizado	42
Tabela 10 – Relação entre o destino e a duração da viagem (valores absolutos)	46
Tabela 11 - Fatores que influenciaram o processo de decisão do destino por destino	47
Tabela 12 - Medidas descritivas do nível de satisfação global de viagens realizadas	49
Tabela 13 - Oportunidades e ameaças do negócio	52
Tabela 14 - Síntese do diagnóstico situacional - Principais conclusões	53
Tabela 15 - Ações de comunicação	63
Tabela 16 - Pressupostos	67
Tabela 17 - Vendas de viagens e aplicações	67
Tabela 18 – Projeção de gastos com pessoal (valores em euros)	68
Tabela 19 – Quadro de investimentos (valores em euros)	70
Tabela 20 – Demonstração de resultados previsionais (valores em euros)	71
Tabela 21 – Balanço previsual (valores em euros)	72
Tabela 22 - Fontes de financiamento do projeto (valores em euros)	72
Tabela 23 - Mapa de <i>cash flows</i> (valores em euros)	73
Tabela 24 - Identificação de fornecedores / parceiros	77
Tabela 25 - Requisitos e responsabilidades dos colaboradores da organização	84
Tabela 26 - Gastos com Fornecimentos e serviços externos (valores em euros)	86

Sumário Executivo

As condições geográficas, históricas e culturais de Portugal permitem uma aposta no turismo orientado para o mar, sendo que a localização ocidental de Portugal permite que este seja uma porta de ligação marítima da Europa para com outros continentes. Neste sentido, e tendo em consideração o crescente acesso a todos os conteúdos informativos em todos os momentos e em qualquer lugar fomentado pelo desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), surge o presente plano de negócios.

Este plano de negócios foi criado com o intuito de avaliar a viabilidade económica e financeira para a criação de uma empresa inovadora: o CruisesAlive.com. Esta consiste numa agência de viagens agregada a um conjunto de serviços adicionais, e especializada em cruzeiros operando exclusivamente via *online*.

A plataforma *online* será construída de forma a ser interativa com os clientes, mantendo-os em contacto direto com a empresa e com os outros utilizadores da mesma em qualquer lugar e a qualquer hora. Esta permite consulta, reservas, informações adicionais sobre os destinos bem como partilha de experiência e emoções de forma intuitiva.

Os fatores críticos de sucesso prendem-se assim, com a facilidade de marcação e reserva das viagens, com a forte capacidade de comunicar tanto a marca como os serviços disponibilizados, com a capacidade negocial da empresa junto dos fornecedores e essencialmente na capacidade de identificar o que o cliente procura e ter a capacidade de o comunicar e oferecer.

Os preços praticados estarão em linha com a concorrência, e, pontualmente abaixo da mesma. A comunicação da marca será realizada essencialmente *online*, tendo como objetivo a criação de uma marca de referência, neste mercado.

A avaliação económico-financeira foi realizada durante o horizonte temporal compreendido entre 2015 e 2019.

Este plano de negócio na perspetiva do investidor apresenta um VAL positivo de 97.424€ e uma TIR de 61,96%. Na perspetiva do projeto, o VAL ascende a 108.017€, enquanto a TIR é de 49,37%.

Este investimento será recuperado durante o terceiro ano de atividade (2017) nas duas perspetivas.

1. Caracterização do negócio

1.1. A oportunidade

O turismo é responsável por uma grande parte da criação de riqueza em Portugal. A localização de Portugal permite a aposta num turismo orientado para o mar devendo este ser diversificado, e não apenas relacionado com praias, sol e bom clima. A localização ocidental de Portugal, permite que este seja uma porta de ligação marítima da Europa para com outros continentes.

De acordo com Brida e Zapata (2010), o turismo de cruzeiros foi o sector do turismo que verificou o mais rápido crescimento no sector das viagens na última década. Em Portugal, existem locais onde se podem adquirir viagens de cruzeiro, nomeadamente nas agências de viagens, tanto num ponto físico como através da internet. No entanto, ainda não existe um local onde a compra seja complementada por informações específicas sobre a viagem, as cidades mais interessantes a visitar, as atividades que podem ser realizadas, o clima, a opinião de quem já realizou esse tipo de viagem e toda a informação relevante para uma viagem deste género, numa única plataforma. Uma vez que o tempo é um recurso escasso nos dias que correm, há uma maior preocupação por parte das pessoas na simplicidade e rapidez dos processos. As **tecnologias de informação e comunicação (TIC)** têm vindo a permitir uma crescente facilidade de acesso a conteúdo informativo a todo o momento e em qualquer lugar. É deste modo que surge o CruisesAlive.com. Será uma agência de viagens especializada em cruzeiros, que opera apenas via *online*. Terá um conjunto de serviços associados que irão permitir o acesso a toda a informação relevante para esta tipologia de viagens, simplificando e facilitando a utilização dos seus utilizadores.

1.2. Serviços oferecidos

O CruisesAlive.com será uma plataforma de comercialização de viagens de cruzeiro sem dimensão física. Funcionará através de um *website* que permitirá o acesso a todo o tipo de informação sobre viagens de cruzeiros, à obtenção de um grande leque de oportunidades existentes no mercado, e à realização da compra diretamente na plataforma de uma forma rápida e simples. Permitirá a comparação entre produtos oferecidos e guardar as pesquisas anteriores de forma a facilitar análises futuras. Os gostos e os interesses serão também guardados no perfil de cada utilizador permitindo saber o tipo de cliente que visita o *website*, manter um acompanhamento próximo e disponibilizar ofertas adequadas ao cliente. O

CruisesAlive.com também pretende ser uma ferramenta de apoio na tomada de decisão, ou seja, existirá um fórum de opinião sobre os mais diversos temas relacionados com viagens de cruzeiro. Funcionará como esclarecedor de dúvidas para novos utilizadores e como local de opiniões e sugestões para quem já usufruiu do serviço, oferecendo confiança e fiabilidade, pretendendo ser um *website* credível e de referência no que diz respeito a viagens de cruzeiro. Além do *website*, o CruisesAlive.com estará também presente em formato *mobile*. Consistirá numa aplicação para *smartphones* disponibilizando um acompanhamento a 360°, isto é, antes, durante e depois de realizar a viagem de cruzeiro. Através desta aplicação, os utilizadores poderão consultar preços de viagens (comparação de diferentes companhias de cruzeiros e comparações de preços por tipo de viagem), informações sobre os países e as cidades visitáveis (pontos de interesse, preços e horários de visitas), consultar previsões do clima local para a época em que pretendem viajar e informações sobre a moeda local desses países (eventual conversão para a sua moeda à taxa em vigor na altura). Estas funções poderão ser úteis antes e durante a viagem. Posteriormente à viagem, poderão continuar a fazer uso da aplicação. Enviar comentários diretamente no fórum, deixar a sua opinião sobre a viagem, os locais visitados, o navio, o serviço disponibilizado durante a viagem, e qualquer outra opinião sobre serviços prestados pelo CruisesAlive.com são algumas das propostas. Através da partilha da opinião pessoal de cada cliente, pretende-se ter perceção da qualidade do serviço oferecido pelos nossos parceiros, e disponibilizar essas avaliações a futuros clientes de forma a captar a sua confiança e reconhecimento de qualidade oferecida e exigida. Além disso, esses comentários irão permitir à equipa do CruisesAlive.com analisar e avaliar a imagem e o posicionamento da empresa, percebidos pela sua comunidade. Litvin *et al* (2007) consideram que o *word of mouth* é uma das mais influentes fontes de informação no que concerne à pesquisa de informação sobre viagens.

Inicialmente o CruisesAlive.com focar-se-á em Portugal, no entanto irá ser disponibilizado em português e inglês para poder abranger uma fração de potenciais clientes internacionais, apesar de não ser o target principal no início da atividade. A médio prazo, o CruisesAlive.com pretende “internacionalizar-se”, comunicando também para eles.

2. Revisão de literatura

2.1. Conceito de negócio

2.1.1. A importância do mar

O século XV representou o início da descoberta de um mundo desconhecido. Essa descoberta teve foco no mar e no controlo das suas forças. Durante esses anos, o mar foi visto como um obstáculo à exploração e ao crescimento dos países, em grande parte devido à inexistência de conhecimento sobre o que era o mar, o que existia para além dele e aos equipamentos arcaicos existentes na época.

*“Quando o mar, descobrindo, lhe mostrava
Novas ilhas, que em torno cerca e lava.” (Camões; 1572)*

Existia um desejo enorme da sua utilização e conhecimento, devido às suas características, pois era para a época a forma mais rápida e económica de deslocação entre continentes. Era vista como uma porta para a descoberta. Para tal, foi necessária a criação e desenvolvimento de ferramentas e instrumentos que diminuíssem as barreiras existentes. Esses equipamentos serviram para um melhor reconhecimento, orientação e resistência aos obstáculos até então inultrapassáveis. Esse desenvolvimento e evolução contribuíram para a desmitificação do mar e para a sua utilização regular.

No final do século XIX realizou-se a primeira expedição marítima para registar o observado em documentos científicos. Foi assim considerado o início da oceanologia e da pesquisa marítima (Lisitzin, 1974). O surgimento da mesma, permitiu o registo do observado e dos acontecimentos existentes a partir dessa altura. A importância desse conhecimento é enorme tanto a nível ambiental, económico, geográfico, geológico, biológico, etc.

“O mar tem enorme potencial por explorar nos campos económico, investigação científica” Matias (2004: 27). Após o aumento do conhecimento sobre este, surgiu um conjunto de oportunidades para a sua exploração. O turismo é um exemplo claro. Pode-se referir diversos tipos de turismo que se focam no mar como principal atração. A que será mais relevante neste projeto é o turismo de cruzeiros.

2.1.2. O turismo

Não existe uma data concreta em que o turismo tenha sido definido pela primeira vez. No final do século XIX surgem as primeiras definições desta atividade que hoje em dia é

considerada uma das que mais contribuiu para o desenvolvimento da economia de determinados países, como o caso de Portugal.

Era comum, os Ingleses durante o século XVIII deslocarem-se para regiões afastadas da zona de residência, *Grand Tour* (Grande Viagem). Este fenómeno era realizado por uma classe que desejava um refúgio temporário das cidades e um afastamento das sociedades consumistas no seu tempo livre (Lanfant, 1995).

É usual referir que a palavra “turismo” apareceu definida inicialmente nos dicionários como forma de poder ser utilizada em ciências sociais ou operacionais como por exemplo a estatística ou a sociologia. De acordo com o Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea (2001: 3661), Turismo entende-se por “Atividade que consiste em viajar por prazer ou com fins culturais”; “Atividade económica relacionada essencialmente com a deslocação e alojamento de turistas”; “Conjunto de serviços necessários para atrair pessoas nacionais e estrangeiras a locais de especial interesse.” No entanto, o conceito de Turismo pode ser definido de inúmeras formas, dependendo da perspetiva considerada (geográfica, sociológica, psicológica ou económica). A primeira definição aceite pela liga das nações (atualmente denominada ONU – Organização das Nações Unidas) ocorreu em 1937 sendo o turismo definido por: “Viagem durante 24 horas ou mais por qualquer país que não aquele da sua residência habitual”. Tal como todas as definições tende a ser melhorada tornando-se cada vez mais dinâmica e imprevisível.

Apesar disso, Cunha (2003: 1) refere que “os autores e investigadores procuraram definir o turismo, não já com a preocupação de elaborar estatísticas, mas na tentativa de caracterizar uma atividade complexa que emergindo no princípio do século, se viria a transformar numa das maiores atividades económicas mundiais.”

Inicialmente no Reino Unido, após a Segunda Guerra Mundial, foram decretadas duas semanas anuais de férias pagas aos trabalhadores com o objetivo de aumentar a sua eficiência e saúde. Essa medida contribuiu para um grande impulso no turismo Britânico, de tal forma que em 1947 o turismo foi considerado o sector mais importante para o futuro crescimento económico do país (Cunha, 1987).

2.1.3. O turismo em Portugal

Em 1911 foi fundada a primeira organização oficial portuguesa que teve como objetivo regulamentar e orientar o turismo em Portugal (denominada de Repartição de Turismo). Apesar da existência desta organização, apenas após os anos conturbados pelas Grandes

Guerras é que o turismo em Portugal começou a ter relativa dimensão. A década de sessenta marcou o início da criação de planos de desenvolvimento turístico de forma a criar condições aos visitantes e também com a finalidade de promover o país no exterior e captar o interesse dos estrangeiros para visitarem Portugal. Tal como afirma Cunha (1987) desde que iniciou o seu investimento no turismo, “Portugal registou um aumento de procura externa que alcançou taxas de crescimento jamais atingidas pelo conjunto dos países da OCDE, quer em termos de números de visitantes, quer em termos de receitas turísticas.”

Tal como defendido por Daniel (2010) e suportado por Cunha (2007), apesar da força demonstrada pelo turismo português, em 1974 e 1975, este sofreu um decréscimo relativamente à procura e ao investimento realizado, motivado não só pelas crises políticas internas mas especialmente pela crise petrolífera mundial. Não foi o único sector a ser afetado por estas crises, no entanto foi o que mais depressa se restabeleceu e continuou a sua evolução natural, crescendo continuamente.

Para Cunha (2007), uma das maiores ameaças de Portugal consiste na aposta de novos países neste sector, aumentando a concorrência (na sua maioria, países que se encontram em via de desenvolvimento). Se no passado estes países eram pouco ou nada atrativos, hoje em dia, através de investimentos realizados em novas infraestruturas, passaram a permitir a receção de um maior número de turistas.

O turismo já é considerado a principal atividade económica em Portugal, tendo um papel fulcral na criação de riqueza e atração de novos investidores para outros sectores do país. Devido à sua importância, em 2006 foi elaborado um Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), onde estão especificados os objetivos a atingir até 2015.

Foi definido no PENT (2006) a necessidade de alinhar a estratégia de turismo nacional pela diferenciação com preços competitivos. Isto é, destacar aquilo que é possível oferecer a quem procura Portugal, e que dificilmente outro país poderá proporcionar. Para evitar a concorrência, deve ser feita uma aposta em produtos nacionais de grande qualidade que tão distintamente se diferenciam dos produtos do resto do mundo.

Também de acordo com o PENT (2006), entre 2000 e 2004 a frequência e a duração das viagens têm sofrido evoluções. Ao mesmo tempo que a duração do tempo de estadia em viagens reduziu, a frequência com que os turistas visitam um local aumentou. Isto significa que o comportamento do consumidor está a sofrer modificações significativas. Existe a tendência para fazer várias viagens curtas (*Short trips*) ao longo do ano (cresceu a uma taxa anual de 13%), ao invés de uma viagem anual de longa duração (decrécimo anual de 4%). “A combinação entre uma viagem longa e várias *short trips* também tem vindo a aumentar,

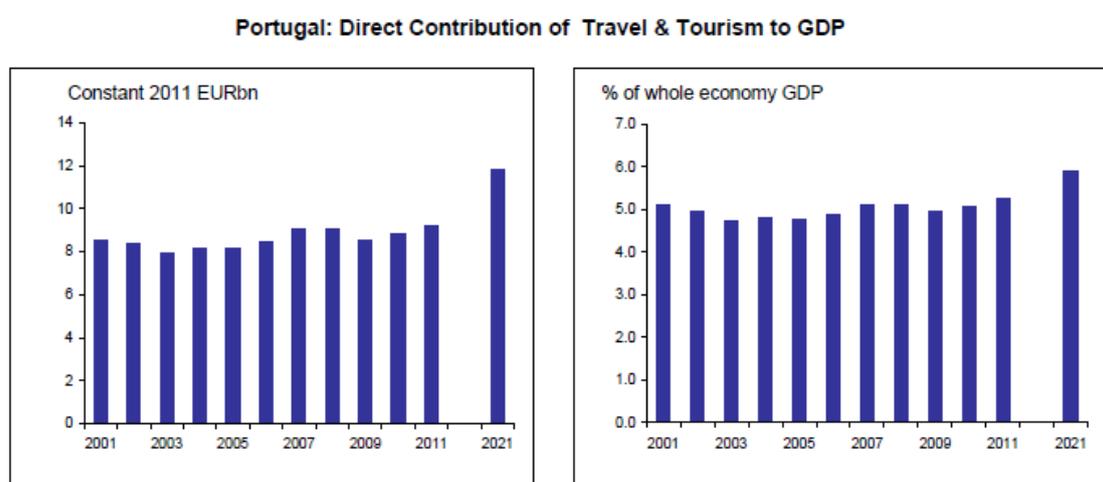
crescendo no período em análise a uma taxa anual de 4%” (PENT; 2006: 36). Existem outras tendências referidas pelo PENT (2006) que Portugal deve ter em conta, para não perder competitividade no mercado global, nomeadamente:

- Procura de experiências diversificadas – Os turistas procuram aquilo que nunca experimentaram. Se Portugal oferecer aquilo que os visitantes conseguem fazer no seu país, irá perder vantagem competitiva e existirá falta de diferenciação.

- Aumento do DIY (*Do it yourself*) – Os turistas tendem a marcar viagens e ir visitar o que mais lhes interessa sem estarem presos a pacotes onde existem pontos que não lhes interesse tanto. Os turistas têm uma visão cada vez mais empreendedora para a satisfação dos seus desejos.

No relatório anual do impacto económico das viagens e turismo (2011) elaborado pelo WTTC para Portugal, pode-se verificar a força que o turismo detém na economia nacional. Ao longo dos últimos dez anos, a contribuição direta deste sector para o PIB nacional ronda os 5%, sendo que se prevê que até 2021 cresça anualmente a uma taxa de 2,6%, atingindo nesse ano aproximadamente 5,9% do PIB (ver Gráfico 1).

Gráfico 1- Contribuição direta do sector viagens e turismo no PIB português (em valor e em percentagem)

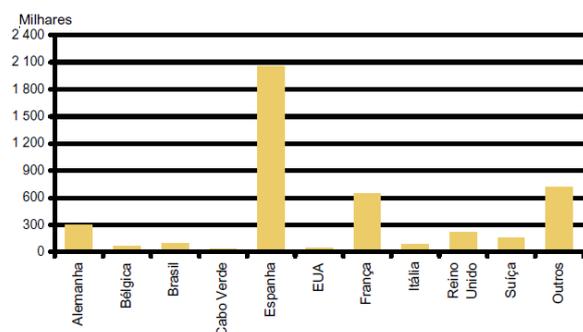


Fonte: World Travel & Tourism Council; 2011. “*Travel & Tourism Economic Impact – Portugal*”

Analisando as preferências dos residentes em Portugal no que toca a viagens turísticas para o estrangeiro, e de acordo com o relatório “Estatísticas do Turismo 2007” elaborado pelo INE () verifica-se que o destino mais procurado por residentes em Portugal no ano de 2007 foi Espanha, tendo recebido nesse ano cerca de 2 milhões de visitas. A França foi o segundo país com um maior número de visitantes. Este fato pode ser explicado pela proximidade e baixos custos de deslocação. Comparando os anos 2007 e 2006, através da Tabela 1, verifica-se um comportamento não uniforme entre os países, isto é, alguns países apresentaram uma variação

positiva acentuada, enquanto outros apresentam uma variação negativa relativa ao número de visitas de residentes em Portugal. Países como a Alemanha e a Suíça destacam-se por uma variação positiva, contrariamente ao Brasil e a Cabo Verde.

Gráfico 2 - Saídas de turistas residentes, por principais países de destino final – 2007



Fonte: INE, 2007; “Estatísticas do Turismo 2007”

Tabela 1 - Variação homóloga das saídas de turistas residentes (destino final: 2006-2007)

Países de Destino	Unidade: %	
	2007-2006	
Alemanha	49,3	
Bélgica	29,4	
Brasil	- 34,0	
Cabo Verde	- 22,2	
Espanha	15,2	
E.U.A.	- 1,6	
França	27,9	
Itália	- 15,5	
Reino Unido	16,8	
Suíça	36,7	
Outros	20,7	

2.1.4. O turismo de cruzeiros

Segundo Corbin (2001: 76-77) a primeira viagem marítima de lazer em foi realizada no mar Mediterrâneo em 1844, altura em que ainda este tipo de viagens não era denominado de cruzeiro. Este tipo de viagens era usualmente utilizada para deslocações de um ponto para o outro, passando em diversos portos onde passageiros embarcavam e desembarcavam nos sítios pretendidos.

Existem no entanto, outros autores que consideram que este não foi o primeiro “cruzeiro” a ser realizado. Gulliksen (2008) defende que Samuel Cunard foi o pioneiro nesta atividade ao juntar 63 pessoas em 1840, e a bordo do navio *Britannia* realizar a primeira viagem de “Cruzeiro”.

Por outro lado, Dickinson e Vladimir (2008) reconhecem essa dubiedade na questão apesar de defenderem que ainda antes do ano 1800 a *Peninsula and Oriental Steam Navigation Company (P&O)* já realizava viagens de cruzeiro entre o Reino Unido e a Península Ibérica e também entre as Filipinas e a China.

Esta dificuldade em definir uma data específica, prende-se em parte com a definição de “cruzeiro” que cada autor sustenta. Esta é uma questão pertinente, considerando que a função do transporte marítimo de pessoas foi sofrendo alterações com a evolução. Gulliksen (2008) afirma que inicialmente era apenas uma forma de transporte de um local para outro. Durante as duas Grandes Guerras, era o principal meio de transporte das forças militares e imigrantes através do Oceano Atlântico. Após o aparecimento do transporte aéreo, o transporte marítimo

sofreu um decréscimo de importância drástico – considerando que uma deslocação marítima poderá demorar dias. Assim a indústria teve de se reorganizar, e para não desaproveitar este público, focou-se em viagens para férias em autênticos hotéis/resorts de luxo flutuantes. Atualmente existem viagens em que o navio faz um circuito durante um longo período de tempo (2 ou 3 meses), e os passageiros podem iniciar em qualquer porto em que o navio atraque, podendo ou não fazer o circuito completo. Iniciou-se então uma indústria que anualmente gera muito dinheiro e que tem um peso importante dentro do turismo.

Para sustentar o potencial deste mercado pode-se recorrer ao relatório do WTTC relativo ao ano de 2011, que refere que o sector dos cruzeiros foi nos últimos dez anos – com exceção dos anos 2008 e 2009 devido à recessão económica verificada – e também nas duas últimas décadas, aquele que registou um maior crescimento a nível global relativo a viagens de turismo. Neste relatório, é referido também, que de acordo com a CLIA (Cruise Lines International Association) a média anual de passageiros deste tipo de transporte cresceu em 2010 à taxa de 7,5%. Desta forma, espera-se que este ano o número de passageiros atinja os 16 milhões em todo o mundo. Relativamente apenas à Europa, sabe-se que em 2010 o número de passageiros europeus foi cerca de 5,5 milhões, estando esta organização à espera de um crescimento para mais de o dobro até ao ano de 2020.

2.2. Plano de negócios

Os investimentos são processos inerentes à sobrevivência e evolução das empresas. Sejam empresas *Start Up* ou empresas solidificadas nos mercados onde atuam, todas elas necessitam de realizar investimentos para não perderem competitividade e dinamismo relativamente ao mercado e aos seus concorrentes. No entanto, a realização de maus investimentos podem determinar o fim da empresa. A melhor forma de evitar repercussões negativas nas decisões tomadas é analisando cuidadosamente os potenciais investimentos e construindo um plano de negócios.

De acordo com Sahlman (2008), para a realização de qualquer investimento, é importante a realização de um plano de negócios de forma a demonstrar como o negócio pode crescer e trazer rendimento aos investidores. Esse estudo deve ser realizado com o máximo conhecimento teórico e prático da realidade empresarial onde o novo projeto se irá integrar. Poderá evitar situações não previstas anteriormente à sua implementação, aumentando a probabilidade do mesmo ser bem-sucedido. É um suporte de apoio à decisão. Sahlman (2008: 27) refere mesmo que “O negócio é como Xadrez: para ser bem-sucedido, tu deves antecipar alguns movimentos”.

De acordo com Nunn e McGuire (2010) um plano de negócios é o produto tangível de um pensamento estratégico ou de um planejamento de processos. Estes autores defendem que é muito importante existir uma definição por parte da pessoa/empresa de onde está e para onde quer ir. Tal como referem, é necessário “Manter em mente os propósitos do plano de negócios” (2010: 96). E isso torna-se mais importante quando se trata de um plano de negócios para ser aplicado numa empresa já existente e com uma estratégia definida. É importante que não exista um afastamento demasiado grande entre o *core-business* e a estratégia de uma empresa na criação de novos negócios completamente distintos. Isso poderá levar a uma falta de clarificação do principal objetivo e um abandono da estratégia definida, contribuindo para o insucesso.

Rocha (2002) define um plano de negócio numa perspetiva muito similar à visão dos autores anteriores. Aos seus olhos, é um documento que tem a dupla função de conduzir à correta implementação interna do projeto de investimento, e uma apresentação externa a possíveis financiadores para que o projeto de investimento seja aplicável.

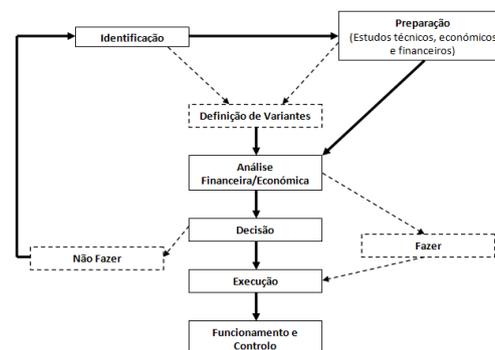
No entanto existem autores que vão um pouco mais além. McKeever (2008) olha para um plano de negócio não só como uma representação daquilo que é o negócio, mas também como uma projeção daquilo que poderá ser no futuro. Isto é, não é apenas importante documentar a estrutura e criação do negócio, mas também incluir o que poderá ser no futuro. McKeever (2008) considera que além de ser necessária a representação das necessidades de capital para o projeto com o objetivo de atrair investidores, é também importante saber como iremos obter o retorno desse capital investido e em quanto tempo. Para este autor, existem diversos pontos críticos demonstrativos da importância da criação de um plano de negócio. Destacam-se de seguida os cinco mais importantes e relevantes para o projeto em questão:

- Ajuda a ganhar dinheiro – Possíveis investidores ou até arrendatários de espaço, exigem a existência de um plano do negócio como ajuda à decisão de colaboração ou não com o negócio. Permite uma melhor visão da probabilidade de sucesso do negócio;
- Ajuda na decisão de implementação ou não do projeto de investimento – Uma das possíveis conclusões após a realização do plano de negócios é a falta de rentabilidade do capital investido. Nesse caso, é importante que o seu autor se aperceba que a realização do investimento não será uma boa solução, mantendo a sua capacidade de decisão afastada das emoções;

- Permite melhoramentos ao conceito de negócio – Na realização do plano de negócio existe a possibilidade de alteração de uma ideia previamente pensada. Aquilo que inicialmente parece a melhor solução, poderá ser otimizado através do estudo prévio;
- Aumenta a probabilidade de sucesso – Realizar um investimento pode gerar rendimentos ou ser um insucesso. Com a realização do estudo prévio, o desconhecido e a ambiguidade reduz, aumentando a probabilidade do sucesso;
- Ajuda na antevisão de possíveis problemas - Por mais rigoroso que seja o estudo prévio, a envolvente não é estanque e muito menos previsível. Como tal, é necessário estar preparado para possíveis contratempos que se possam verificar, criando planos de contingência.

A estrutura de um plano de negócios irá depender do tipo de negócio em análise e do seu autor. Segundo Barros (1991) as principais etapas na elaboração de um projeto de investimento são: Identificação, Preparação, Análise, Decisão, Execução e finalmente Funcionamento e Controlo (ver Figura 1).

Figura 1 - Principais etapas de um projeto de investimento segundo Barros (1991)



Fonte: Barros (1991); “Análise de projetos de investimento”

Para Barros (1991), numa primeira fase é importante identificar uma oportunidade de negócio, que seja passível de ser investida (Identificação). Posteriormente deve ser realizado um levantamento da sua envolvente e dos aspetos organizacionais para que os mesmos sejam analisados e torne rentável a realização do plano de negócio (Preparação). Após essa abordagem, deve ser feito um estudo minucioso a nível financeiro e económico (Análise). Após esse estudo, deve ser tomada a decisão de acordo com o observado. Essa decisão deverá ir ao encontro com as conclusões alcançadas. É importante que seja o mais racional possível, e não influenciada por emoções. Caso seja rejeitada, poderá ser passível de alterações e ser sujeita novamente a aprovação (Decisão). Caso seja aprovada, passará à fase da sua implementação, não esquecendo uma revisão prévia de todo o projeto e confirmação do que

anteriormente foi analisado (Execução). Após a implementação e do seu funcionamento inicial, é extremamente importante a verificação do cumprimento do que foi anteriormente planeado (Funcionamento e Controlo).

2.3. e-Commerce

“O século XXI irá propiciar uma vida social e comercial digital, (...). Parece provável que o comércio eletrónico terá eventualmente um impacto em quase todo o comércio, ou que a maioria do comércio será e-commerce até 2050.” (Laudon e Traver; 2007: 10)

A Internet proporcionou a abertura de novos canais de vendas, melhorou a comunicação com fornecedores e clientes e aumentou a produtividade das empresas (Violino, 2000). Como consequência, o mundo empresarial também consentiu essa mudança como forma de acompanhamento da evolução. Não só se alterou a forma como as empresas se relacionam entre elas, mas também a forma das empresas se relacionam com os consumidores, fornecedores e também os próprios colaboradores entre eles. Carvalho (2001: 11) considera que “a internet e o futuro empresarial andarão seguramente, de mãos dadas”. A própria estrutura das empresas tem evoluído para um formato de *e-Commerce*. A grande maioria das empresas está presente na internet, quer seja como forma de representação quer como forma de promover os seus produtos ou até mesmo de os comercializar.

Segundo Laudon e Traver (2007), entende-se por *e-Commerce* a utilização da internet e da rede para transação de negócios, ou seja, habilitar digitalmente as transações comerciais entre as organizações e os indivíduos. Os autores referem também a importância da existência da troca de valor (dinheiro) entre os intervenientes, pois se esse intercâmbio não existir, não estaremos perante comércio.

Rita e Oliveira (2006: 8-9) têm uma visão de *e-Commerce* como um subconjunto de atividades de marketing, com enfoque em transações *online*, facilitando a compra e venda de bens e serviços através de tecnologias de informação. Mais uma vez se verifica a presença da necessidade de existência de troca de valor entre os intervenientes.

Os autores Rita e Oliveira (2006: 8-9) consideram que o primeiro negócio que utilizava as tecnologias de informação como principal forma de operação surgiu nos anos setenta, quando a farmacêutica Baxter Healthcare, através de um modem telefónico, permitia aos hospitais a encomenda de novos fornecimentos. Nessa altura, os negócios existentes realizavam-se apenas entre empresas, denominando-se de ***Business-to-business (B2B)***, e tinham um formato pouco desenvolvido. Portanto, o formato de negócio *online* não é recente, mas só teve o seu crescimento exponencial a partir de 1995, especialmente devido ao início desta

forma de negócio entre empresas e clientes, designado por **Business-to-consumer (B2C)**. Posteriormente surgiram outros géneros de comércio eletrónico, nomeadamente entre consumidores: **Consumer-to-consumer (C2C)**. “Locais” onde os clientes vendem e compram produtos diretamente entre eles, e que a funcionalidade da empresa é apenas criar uma plataforma onde os produtos estão reunidos, com facilidade na procura e simplicidade nos pagamentos (por exemplo eBay.com). Já no século XXI, surgiu o **Peer-to-peer (P2P)**. Este modelo de negócio tornou possível aos utilizadores da internet a partilha de ficheiros e recursos informáticos diretamente de computador para computador, sem necessidade de recurso a um servidor central. Rita e Oliveira (2006: 8-9) consideram ainda que atualmente, o desenvolvimento do negócio *online* está orientado para o **Mobile Commerce (M-Commerce)**. É o formato mais recente de *e-Commerce* e tem verificado um grande crescimento especialmente nos EUA, Japão e Escandinávia.

Algumas das vantagens defendidas por Rita e Oliveira (2006: 8-9) para este tipo de negócio, comparativamente ao comércio tradicional são:

- Utiliza a internet podendo estar disponível em qualquer local;
- Abrange qualquer pessoa, não estando delimitado por fronteiras físicas;
- É interativo com o potencial comprador;
- Reduz os custos de informação e aumenta a qualidade da mesma;
- Permite uma personalização, para cada cliente e para grupos, oferecendo aquilo que provavelmente procuram.

Li e Whalley (2002), fazem referência aos autores Amit e Zott (2000) que consideram que o modelo de negócio é a forma como o negócio permite a geração de receitas, tornando o negócio rentável. Laudon e Traver (2007: 74) classificam os negócios *online* orientados para o cliente em sete modelos. Iremos destacar o modelo “**Agente de transação**” como sendo o mais adequado ao projeto em estudo. Os autores consideram que a criação de valor deste modelo de negócio se deve, principalmente, à poupança de tempo e dinheiro para o cliente. Além disso, este modelo possibilita ao cliente a consulta de informação atualizada ao segundo e a simplicidade e filtragem da procura. Apesar destas vantagens, ainda existem clientes que continuam a preferir os seus fornecedores tradicionais para não perderem a opinião pessoal que conseguem obter num ponto de venda físico. Como forma de ultrapassar esta barreira, os negócios eletrónicos devem apostar na opinião de quem já esteve em contacto com o mesmo produto ou serviço demonstrando-o a potenciais consumidores. Neste género de negócios, a captação de valor ocorre em cada transação concluída, sendo a atração de

novos clientes tão importante como o incentivo a novas compras por parte dos antigos. A receita pode surgir através da cobrança de uma percentagem da venda ou de uma taxa fixa por unidade transitada. Poderá existir também alguma receita proveniente de marketing direto no sítio onde comercializam ou até mesmo subscrições para obtenção de acesso a funcionalidades restritas, apesar de não ser muito comum neste modelo.

Amit e Zott (2001: 503-509) classificam as fontes da criação de valor num negócio *online* em quatro formas distintas: *Novelty*, *Efficiency*, *Lock-In* e *Complementarities*. Cada negócio poderá utilizar mais do que uma fonte de criação de valor para o cliente.

Para os autores, os negócios que criam algo inexistente até então (*Novelty*), conseguem criar valor para o cliente pela inovação em novos modelos de negócio. A disponibilização de algo inexistente que satisfaça as necessidades do cliente é por este último valorizado. Além disso, para a organização que cria um novo modelo de negócio, torna-se facilmente na referência do sector. Assim sendo, permite um desenvolvimento da marca e do negócio, além de um aumento da reputação organizacional.

Os negócios que apostam na eficiência (*Efficiency*) baseiam-se na redução dos custos por cada transação para o cliente. Será essa redução de custos que irá criar valor ao consumidor. Essa redução é conseguida através de diversas formas. Uma delas é pela redução de assimetrias de informação entre os intervenientes. A aposta na rapidez e simplicidade da informação transmitida é apreciado pelo cliente. Além disso, a informação simples e eficiente permite ao cliente não perder tempo em pesquisas. Outra forma de redução de custos relaciona-se com a simplificação das transações, relativamente à forma de pagamento, ao tempo de entrega e à compra de vários produtos em conjunto (economias de escala). A comunicação direcionada a diferentes targets de clientes permite também um aumento da eficiência do negócio. Considerando que a empresa sabe aquilo que cada cliente procura, irá apresentar-lhe esse leque de produtos criando valor para o consumidor.

Para Amit e Zott (2001: 503-509) o *Lock-in* pretende a fidelização do cliente evitando a sua migração para a concorrência. Para isso, a empresa deve criar confiança e aumentar os seus custos de mudança. Essa retenção pode ser feita através da atribuição de recompensas a clientes que recorram diversas vezes ao serviço atribuindo-lhes importância ou através da utilização de ferramentas únicas que facilitem o processo de compra ou a pesquisa dos produtos. Pode também ser feita através da atribuição de condições de compra vantajosas, como a facilidade de pagamento ou a possibilidade de devolução, aprimorando a qualidade do serviço, ou através da personalização do ponto de venda do produto ou serviço contribuindo para o aumento da satisfação do consumidor.

Por fim, os *Complementarities* consistem apenas na conjugação de produtos ou serviços já existentes. Através da disponibilização conjunta, o valor criado para o cliente aumenta, tanto relativo ao aumento da qualidade do produto/serviço, como pela facilitação no processo de decisão da compra. Por exemplo, o serviço pós-venda (produto - serviço), produtos complementares tais como a venda de televisores e os suportes para as colocar na parede (produto - produto), ou a disponibilização de previsões climáticas em venda de viagens (serviço - serviço).

2.4. Avaliação de projetos de investimento

Um Projeto de investimento tem diversos objetivos, podendo ser criado para aplicar de raiz (criação de uma nova empresa) ou para ser aplicado numa empresa já existente (projeto de desenvolvimento de um área de negócio, produto ou serviço). Na circunstância de ser aplicado a uma empresa já existente, Barros (1991) faz referência à classificação de Joel Dean em outras quatro possíveis classificações:

- Investimentos de Inovação: Dão origem a áreas de negócio que anteriormente não existiam;
- Investimentos de Substituição: Apresentam menos incerteza considerando que a informação é obtida essencialmente por fatores internos da empresa;
- Investimentos de Expansão: Originam um aumento da capacidade da empresa mas não alteram a natureza do seu produto;
- Investimentos Estratégico: Não contribuem diretamente para o aumento da rentabilidade da organização. Criam condições favoráveis ao crescimento e desenvolvimento de projetos anteriormente implementados.

A avaliação dos projetos de investimento é consumada através da utilização de métodos de avaliação. Esses métodos não irão tomar a decisão de investimento. Funcionarão apenas como conselheiro para o gestor. Para aplicação desses métodos, Todo Bom *et. al* (1992) refere a importância da verificação de alguns pressupostos que aumentam a veracidade do projeto de investimento:

- O rendimento do projeto e as taxas de rentabilidade esperadas de outros projetos têm de ser calculados através de dados validos para toda a vida dos mesmos;
- É importante que exista uma estabilidade financeira nos mercados onde o projeto irá ser aplicado, dada a influência no custo de oportunidade do capital;

- Realização de estimativas o mais próximo da realidade em relação ao valor a investir, vida útil, *cash flows* líquidos e valor residual do investimento;
- Garantia da independência dos *cash flows* do projeto, eliminando qualquer afetação por parte de outra decisão de investimento;
- Racionalidade no momento da decisão de investir ou não investir no projeto.

Gomes Mota (2007) considera que para a análise do projeto de investimento ser rigorosa é importante a forma de cálculo dos *cash flows* gerados pelo projeto, considerando apenas os fluxos monetários quando são efetuados, e não quando são acordados. Para avaliar o impacto do projeto de investimento, é importante considerar no seu estudo apenas os *cash flows* incrementais, que não aconteceriam se o projeto não fosse implementado. Custos realizados anteriormente à implementação do projeto, não são considerados nos *cash flows* do projeto, uma vez que já ocorreram.

2.4.1. Métodos de avaliação de projetos de investimento

Segundo Gomes Mota (2007), é importante que na aplicação destes métodos, se assuma que o projeto é totalmente financiado por capitais próprios, para que os resultados da análise espelhem apenas o mérito do projeto. Gomes Mota (2007) considera os seguintes métodos:

- (1) O **VAL (Valor Atual Líquido)** permite a comparação do valor atual dos *cash flows* gerados pelo projeto com o investimento realizado. Este indicador inclui o investimento inicial (I_0), e todos os *cash flows* (CF) dos anos t (dependendo da duração do projeto) atualizados à taxa de desconto do projeto (r), dependendo do retorno pretendido pelos acionistas. Para o VAL igual ou superior a zero, o projeto pode-se considerar economicamente viável, o que não acontece, caso o VAL seja negativo. De salientar que quanto mais próximo de zero for o VAL, maior é a probabilidade do projeto se tornar economicamente inviável por situações não previstas. Quando se pretende a comparação de projetos com diferentes vidas úteis, ou quando existe limitações de capital para investir o VAL não é o método mais indicado para a análise do projeto, sendo preferencial a utilização de métodos relativos.
- (2) A **TIR (Taxa Interna de Rendibilidade)** é a taxa máxima de rendibilidade que o projeto pode render aos acionistas, para que o projeto seja economicamente viável. Assim sendo, o projeto será aceite sempre que a TIR for superior à rendibilidade exigida pelos acionistas. A vantagem que a TIR

apresenta relativamente ao VAL é que torna esta avaliação independente de fatores externos, dependendo apenas dos *cash flows* do projeto. O maior problema prende-se com o pressuposto de que a fórmula assume que os *cash flows* intermédios do projeto são reinvestidos sempre à mesma taxa, o que poderá não ser uma verdade absoluta.

- (3) O **PRI (Período de recuperação do Investimento)** demonstra o número de anos que o capital investido é totalmente recuperado (*Break Even Point*). Este tipo de indicador é bastante utilizado em projetos que irão ser implementados em cenários de grande instabilidade. Contrariamente aos indicadores anteriormente referidos, este mede o risco do investimento e não a sua rentabilidade. Quanto menor o tempo de recuperação do investimento, menor será o risco associado ao projeto.
- (4) O **IRP (Índice de Rentabilidade do Projeto)** é um indicador unitário, ou seja, mede a rentabilidade originada por cada unidade de capital investido, sendo muito utilizado na comparação de diferentes projetos. O projeto de investimento é economicamente viável quando o indicador é superior a um.

$$VAL = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

$$-I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+TIR)^t} = 0 \quad (2)$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = I_0 \quad (3)$$

$$IRP = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t + I_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (4)$$

2.4.2. Análise de sensibilidade

Todo Bom *et. al* (1992) afirma que a análise de sensibilidade permite uma análise do projeto, mediante alterações de cada variável, mantendo as restantes inalteráveis. Gomes Mota (2007) destaca três etapas na sua realização: Identificar as variáveis críticas de previsão incerta; Atribuir um valor menos favorável a essas variáveis, simulando o comportamento do projeto em cenário desfavorável; Recalcular os indicadores de rentabilidade; Medir a variação relativamente aos valores calculados no cenário mais próspero. Esta análise assume uma grande importância, devido ao perigo que o projeto está sujeito caso as previsões não se verifiquem, permitindo ao gestor uma visão do projeto em cenário desfavorável, auxiliando-o na tomada de decisão e na criação de planos de contingência.

2.5. Quadro síntese

Tabela 2 - Quadro síntese

TURISMO	
Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea (2001)	Por Turismo entende-se por “Atividade que consiste em viajar por prazer ou com fins culturais”; “Atividade económica relacionada essencialmente com a deslocação e alojamento de turistas ”; “Conjunto de serviços necessários para atrair pessoas nacionais e estrangeiras a locais de especial interesse.”
Cunha (2003)	O autor refere que “ <i>os autores e investigadores procuraram definir o turismo, não já com a preocupação de elaborar estatísticas, mas na tentativa de caracterizar uma atividade complexa que emergindo no princípio do século, se viria a transformar numa das maiores atividades económicas mundiais.</i> ”
<i>World Travel & Tourism Council – 2011 report</i>	Dados do WTTC referentes ao turismo mundial (2011) mostram que atualmente, o sector das viagens e turismo representa 9% do PIB mundial, o que representa aproximadamente seis mil biliões de Dólares Americanos.
Tarlow (2002)	Segundo o autor, o turismo é suscetível de variações evolutivas por acontecimentos alheios. A mais recente, e talvez a que mais conturbou a evolução do sector, aconteceu no ataque terrorista em 11 Setembro 2001 ao <i>World Trade Centre</i> , em Nova Iorque.
TURISMO EM PORTUGAL	
Cunha (1987)	O autor afirma que desde que Portugal iniciou o seu investimento no sector, registou um aumento de procura externa que alcançou taxas de crescimento jamais atingidas pelo conjunto dos países da OCDE, quer em termos de números de visitantes, quer em termos de receitas turísticas.
	Um dos maiores problemas para Portugal consiste em novos países a apostarem nesta indústria, aumentando a concorrência e atraindo os nossos habituais clientes.
	Portugal deve apostar na criação de uma nova estratégia apontada à diferenciação, ou seja, aquilo que poderemos oferecer a quem nos procura, e que dificilmente outro país poderá satisfazer essa necessidade.
PENT (2006)	O comportamento dos consumidores tem vindo a sofrer alterações tais como: <ul style="list-style-type: none"> - Existe a tendência para fazer várias viagens curtas (<i>Short trips</i>) ao longo do ano, ao invés de uma viagem anual de longa duração; - Aumento de viagens com a combinação entre uma viagem longa e várias <i>short trips</i> também tem vindo a aumentar; - Procura de experiências diversificadas; - Aumento do DIY (<i>Do it yourself</i>).
TURISMO DE CRUZEIROS	
	Existe uma grande dificuldade em definir uma data específica para definir o início desta atividade, considerando que a função do transporte marítimo de pessoas foi sofrendo alterações com o passar do tempo.
	Após o aparecimento do transporte aéreo de pessoas, o transporte marítimo sofreu um decréscimo de importância drástico. Assim, a indústria teve de se reorganizar, e para não desaproveitar este público, focou-se em viagens para férias em autênticos hotéis/resorts de luxo flutuantes.
Relatório do WTTC (2011)	O sector dos cruzeiros foi nas últimas décadas aquele que registou um maior crescimento a nível global, relativo a viagens e turismo.
Relatório ECC (2011)	O porto de Lisboa foi em 2010 o porto do Norte Europeu com mais “visitantes” na realização de viagens de cruzeiro. Comparando os portos Europeus (onde está incluído o porto de Túnis - Tunísia), o porto de Lisboa ocupa o décimo lugar, assumindo assim relativa importância.

PLANO DE NEGÓCIOS	
Nunn e McGuire (2010)	Para os autores, um plano de negócios é o produto tangível de um pensamento estratégico ou de um planeamento de processos. Estes autores defendem que é muito importante existir uma definição por parte da pessoa/empresa de onde está e para onde quer ir. Tal como referem, é necessário “ <i>Manter em mente os propósitos do plano de negócios</i> ”.
Rocha (2002)	Aos seus olhos, é um documento que tem a dupla função de conduzir à correta implementação interna do projeto de investimento, e uma apresentação externa a possíveis financiadores para que o projeto de investimento seja aplicável.
McKeever (2008)	Este autor olha para um plano de negócio não só como uma representação daquilo que é o negócio, mas também como uma projeção daquilo que poderá ser no futuro. Além disso, considera que deve não só representar as necessidades de capital para o projeto de forma a atrair investidores, mas também incluir a forma como iremos obter o retorno desse capital investido e em quanto tempo.
McKeever (2008)	Na opinião do autor, existem diversos pontos críticos demonstrativos da importância da criação de um plano de negócio, dos quais se destacam: <ul style="list-style-type: none"> - Ajuda a ganhar dinheiro; - Ajuda na decisão de implementação ou não do projeto de investimento; - Permite melhoramentos ao conceito de negócio; - Aumenta a probabilidade de sucesso; - Ajuda na antevisão de possíveis problemas.
Barros (1991)	Segundo o autor as principais etapas na elaboração de um projeto de investimento são: <u>Identificação</u> , <u>Preparação</u> , <u>Análise</u> , <u>Decisão</u> , <u>Execução</u> e finalmente <u>Funcionamento e Controlo</u> .

e-COMMERCE	
Laudon e Traver (2007)	<i>O autor acredita que “O século XXI irá propiciar uma vida social e comercial digital, (...). Parece provável que o comércio eletrónico terá eventualmente um impacto em quase todo o comércio, ou que a maioria do comércio será e-commerce até 2050.”</i>
Carvalho (2001)	O autor refere que “ <i>A internet e o futuro empresarial andarão seguramente, de mãos dadas</i> ”. A própria estrutura das empresas tem evoluído para um formato de <i>e-Commerce</i> .
Laudon e Traver (2007)	Segundo os autores, entende-se por <i>e-Commerce</i> a utilização da internet e da rede para transação de negócios, ou seja, habilitar digitalmente as transações comerciais entre as organizações e os indivíduos. Os autores referem também a importância da existência da troca de valor (dinheiro) entre os intervenientes, pois se esse intercâmbio não existir, não estaremos perante comércio.
Rita e Oliveira (2006)	Os autores têm uma visão de <i>e-commerce</i> como um subconjunto de atividades de <i>marketing</i> , com enfoque nas transações <i>online</i> , facilitando a compra e venda de bens e serviços através de tecnologias de informação.
	<i>O e-Commerce</i> pode ser caracterizado em 5 modelos: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Business-to-business</i> (B2B); - <i>Business-to-consumer</i> (B2C); - <i>Consumer-to-consumer</i> (C2C); - <i>Peer-to-peer</i> (P2P); - <i>Mobile Commerce</i> (<i>M-Commerce</i>).
	O <i>e-Commerce</i> apresenta algumas vantagens relativamente ao comércio tradicional: <ul style="list-style-type: none"> - Utiliza a internet e a rede de informação que pode estar disponível em qualquer lugar, seja em casa, trabalho ou no próprio telemóvel e <i>tablet</i>; - Abrange qualquer pessoa do mundo, não estando delimitado por fronteiras físicas; - É interativo com o potencial comprador; - Reduz os custos de informação e aumenta a qualidade da mesma; - Permite uma personalização, para cada cliente e para grupos, oferecendo aquilo que provavelmente procuram.

e-COMMERCE	
Laudon e Traver (2007)	Os autores classificam os negócios <i>online</i> orientados para o cliente em sete modelos. Neste plano de negócios destaca-se o modelo “ Agente de transação ”. Para este modelo de negócio, é importante distinguir os conceitos de <u>criação de valor</u> e de <u>captação de valor</u> , e saber como este negócio o irá conseguir alcançar.
Amit e Zott (2001)	Os autores classificam as fontes da criação de valor num negócio <i>online</i> em quatro formas distintas: <i>Novelty</i> , <i>Efficiency</i> , <i>Lock-In</i> e <i>Complementarities</i> . Cada um destes modelos tem características distintas, essenciais aos diferentes de negócios existentes. No entanto, cada negócio poderá utilizar mais do que uma fonte de criação de valor para o cliente.

AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO	
Barros (1991)	O autor atribui quatro possíveis classificações a projetos de investimento: <ul style="list-style-type: none"> - Investimentos de Inovação; - Investimentos de Substituição; - Investimentos de Expansão; - Investimentos Estratégico
Todo Bom <i>et. al</i> (1992)	O autor refere a importância da verificação de alguns pressupostos que aumentam a veracidade do projeto de investimento: <ul style="list-style-type: none"> - O rendimento esperado do projeto e as taxas de rentabilidade esperadas de outros projetos de investimento têm de ser calculados através de dados validos para toda a vida dos mesmos; - É importante que exista uma estabilidade financeira nos mercados onde o projeto irá ser aplicado, dada a influência no custo de oportunidade do capital; - Realização de estimativas o mais próximo da realidade possível relativamente ao valor inicial do investimento, vida útil do projeto, <i>cash flows</i> líquidos de cada período e valor residual do investimento; - Garantia da independência dos <i>cash flows</i> do projeto, eliminando qualquer afetação por parte de outra decisão de investimento; - Racionalidade no momento da decisão de investir ou não investir no projeto e investimento previamente estudado.
Gomes Mota (2007)	O autor considera os seguintes métodos de avaliação de projetos de investimento: <ul style="list-style-type: none"> - O VAL (Valor atual Líquido); - A TIR (Taxa Interna de Rendibilidade); - O PRI (Período de Recuperação do Investimento); - O IRP (Índice de Rendibilidade do Projeto).
Todo Bom <i>et. al</i> (1992)	O autor considera que a análise de sensibilidade permite uma análise do projeto, mediante alterações de cada variável, mantendo as restantes inalteráveis.
Gomes Mota (2007)	O autor destaca três etapas na realização de uma análise de sensibilidade: <ul style="list-style-type: none"> - Identificar as variáveis de previsão incerta, críticas para a realização do projeto; - Atribuir um valor menos favorável a essas variáveis, de forma a simular o comportamento do projeto em cenário desfavorável; - Recalcular os métodos anteriormente referidos com esses novos cenários; - Medir a variação relativamente aos valores calculados no cenário mais próspero.

Fonte: Elaboração própria

3. Análise situacional – caracterização do mercado

3.1. Envoltente mediata

Neste capítulo iremos abordar os diferentes contextos que envolvem o CruisesAlive.com para compreender o meio onde se inserirá. A análise da envoltente mediata da organização disponibiliza uma avaliação situacional quer a nível de localização, quer a nível temporal. Estes aspetos farão parte do contexto em que a organização existe e atua, tendo de certa forma influência no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da empresa.

3.1.1. Análise dos fatores PESTEL

Enquadramento político

O atual governo português foi eleito em Junho de 2011. Desde o ano de 2012 que se tem registado um ambiente de austeridade. O Fundo Monetário Internacional (FMI) intervém atualmente nas contas nacionais gerando alguma perda de autonomia por parte do governo em funções. As atuais políticas do governo parecem estar orientadas para a redução da dívida pública, via diminuição dos custos estatais e aumento das receitas. O esforço estatal para evitar o encerramento do estaleiro naval de Viana do Castelo demonstra a importância desta indústria para a economia portuguesa. Além disso, o recente discurso do atual Presidente da República, o Professor Doutor Aníbal Cavaco Silva, evoca a necessidade da economia portuguesa se suportar no mar e no turismo.

Adicionalmente, o porto de Lisboa, encontra-se neste momento a sofrer um processo de expansão e reestruturação qualitativa. Este investimento pretende projetar o porto de Lisboa em detrimento de projetos como o TGV e o novo Aeroporto de Lisboa, o que salienta a aposta do governo português no mar e nas atividades náuticas.

Enquadramento económico

A Europa no geral e especificamente Portugal encontram-se num período de crise económica e monetária que tem afetado a sua economia. Em abril de 2011, Portugal pediu um resgate financeiro ao FMI, tendo sido a confirmação da grave situação estatal. Como consequência, de acordo com o portal Pordata e suportado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), o rendimento disponível das famílias portuguesas tem vindo a decrescer desde 2010 (variação de -4%). Essa queda é justificada pelo aumento dos impostos sobre o rendimento, e a queda das remunerações recebidas (decrécimo de 0,3% no último ano). O INE identifica também

que a taxa de poupança das famílias tem vindo a subir desde 2009 em cerca de 8%, o que indica que o consumo se encontra em decréscimo não se prevendo uma alteração de cenários. Dados do Banco de Portugal¹, preveem que o Produto Interno Bruto (PIB) diminuirá 1,1% em 2014, comparativamente com o PIB do ano anterior.

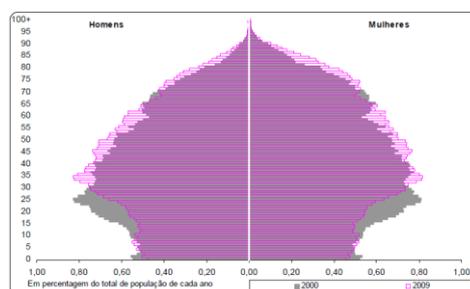
Não só o Estado, mas também o tecido empresarial português tem vindo a sofrer significantes perdas. Durante o primeiro semestre de 2013, 3.311 empresas que declararam insolvência em Portugal. Este fator contribui de forma significativa para o aumento da taxa de desemprego em Portugal. De acordo com previsões da OCDE, o desemprego em Portugal deverá atingir 18,6%, sendo que no fim de 2013 se prevê que ultrapasse a barreira dos 18% (18,2%). De acordo com o relatório mensal do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) em Maio de 2013, estavam inscritos nos centros de emprego cerca de 700 mil pessoas. Além disso, a estrutura empresarial portuguesa é composta na sua maioria por micro e pequenas empresas. O número de empresas com menos de 10 colaboradores em 2009 representavam 95,6 % do total de empresas sediadas em Portugal.

Contudo, para fazer face a crise financeira vivida, no início de 2012, o então ministro da economia português Álvaro Santos Pereira disponibilizou uma linha de crédito especial para PME (Pequenas e média empresas) no valor de 1.500 milhões de euros. Esta linha de crédito poderá beneficiar a CruisesAlive.com caso necessite de fonte de financiamento externa.

Enquadramento sociocultural

De acordo com o INE (relativamente aos censos 2011), o número de habitantes em Portugal ronda os 10,56 milhões de habitantes. Relativamente à estrutura etária da população, através do Gráfico 3, é possível observar a tendência para o envelhecimento da população desde 2000 até 2009. Este fato pode ser explicado pelo aumento da esperança média de vida, aumento da idade do primeiro filho ou aumento da qualidade de vida da população.

Gráfico 3- Pirâmides Etárias de Portugal: 2000 e 2009



Fonte: INE, 2011. Censos

¹http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf

Enquadramento tecnológico

Atualmente as novas tecnologias assumem um papel fundamental na sociedade. Particularmente com o aparecimento da internet, o acesso à informação ficou cada vez mais facilitada assumindo esta uma elevada importância que se transpõe para o mundo empresarial. Com um mercado cada vez mais competitivo e concorrencial, as empresas que não têm ou não facilitam o acesso à informação, perdem competitividade comparativamente com os seus clientes, fornecedores e com os seus concorrentes. É também importante que as empresas utilizem a internet para potenciar a sua marca, para aumentar o contacto com os clientes e até mesmo para realizar as suas transações.

O relatório “SIBS Market Report – Pagamentos online”² de dezembro de 2012 elaborado pela ACEPI, cita dados do Internet World Stats que indica que no final de 2012, 60% da população portuguesa tem acesso à internet, e cerca de dois milhões efetua compras regularmente pela internet. Dados do portal Pordata constataam que em 2011, o número de empresas que utilizam computador ascendeu a 97,5%. A percentagem de empresas com ligação à internet ronda os 95% e cerca de 54% delas, estão presentes na internet. De salientar que todas as empresas com mais de 50 colaboradores, têm computador e ligação à internet. No entanto, o enfoque é a evolução da presença na internet por parte das empresas, como consta no Gráfico 4. Em 2005, apenas 15,1% do total de empresas tinha uma página *online*. Em 2011, esse valor subiu para 23,9%. Em apenas 6 anos, houve um acréscimo de 8,8% nas empresas que consideram a sua presença na internet como benéfica e necessária para a sua atividade. Se considerarmos apenas as empresas com 10 ou mais trabalhadores, essa evolução é superior (ver Tabela 3).

Gráfico 4 - Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador, com ligação à Internet e presença na Internet (%) em Portugal

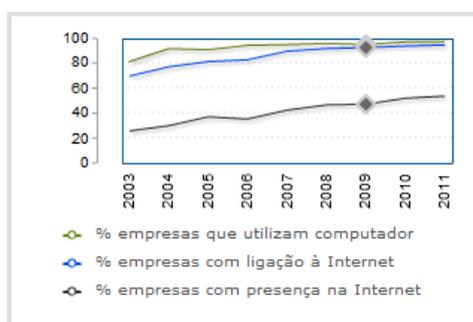


Tabela 3 - Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador, com ligação à Internet e presença na Internet (%) em Portugal

Proporção - %			
Anos	% empresas que utilizam computador	% empresas com ligação à Internet	% empresas com presença na Internet
2003	81,6	70,0	25,8
2004	91,9	77,5	30,0
2005	91,0	81,5	37,1
2006	94,6	83,1	35,5
2007	95,1	89,8	42,4
2008	96,0	91,8	46,6
2009	95,3	92,7	47,3
2010	97,2	94,1	52,1
2011	97,5	95,0	53,7

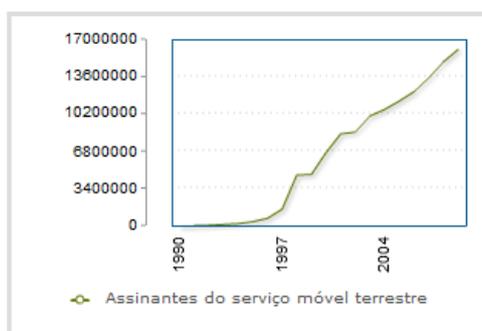
Fonte: INE, portal Pordata

² <http://www.acepi.pt/downloads.php?idCategoria=94>

Relativamente a agregados domésticos, dados de 2011 demonstram que aproximadamente 64% dos agregados domésticos possuem computador em casa, e 58% dos agregados têm internet na sua residência. Isto significa que apenas 5% dos agregados que possuem computador, não acedem à internet em casa. O que não significa que não acedam noutra local, nomeadamente no local de trabalho. Isto demonstra a importância da internet na sociedade atual.

Atualmente está a verificar-se um crescimento do negócio *mobile* nomeadamente através dos *smartphones*. Este tipo de tecnologia permite ao utilizador, através da internet realizar pesquisas e efetuar transações comerciais, em qualquer lugar e em qualquer altura. Em Portugal esta tendência já se verifica, apesar de ainda não ter atingido as dimensões verificadas em alguns outros países da Europa ou nos EUA. Desta forma, é de salientar a importância das empresas se adaptarem a este novo contexto de inovação. No ano de 2009, em Portugal existiam cerca de 16 milhões de cartões de rede móvel, dos quais cerca de 13 milhões ativos. Isto significa que em média, cada residente em Portugal possui, em média, mais do que um telemóvel. Para melhor compreender esta evolução e crescimento de importância do telemóvel na vida da sociedade portuguesa, pode-se consultar o Gráfico 5.

Gráfico 5 - Assinantes do serviço de telemóvel em Portugal



Fonte: INE, portal Pordata

Enquadramento legal

Em 2010, Portugal foi considerado pela *International Finance Corporation* (IFC) como o 48º país mundial onde é mais fácil abrir uma empresa. De acordo com esta organização, um empresário que pretenda criar uma nova empresa em Portugal apenas necessita de esperar 4 dias até o processo estar totalmente concluído. O processo de constituição de empresas foi bastante simplificado desde a criação do programa do governo denominado de SIMPLEX, eliminando diversas burocracias, e possibilitando a criação de uma empresa através da internet.

Segundo o Decreto-Lei n.º 381/2007, a nomenclatura das classificações de atividades económicas (CAE) correspondente à atividade a exercer, respeita ao código 79.110 – Atividades de agências de viagem.

De acordo com o Decreto-Lei 61/2001 de 6 de Maio, houve uma simplificação de algumas das anteriores exigências para o exercício da atividade das agências de viagens. Esta simplificação incidiu sobre os seguintes aspetos:

- A atividade das agências de viagens e turismo está disponível para pessoas singulares ou entidades com forma jurídica reconhecida noutros Estados-membros da União Europeia, ainda que inexistente na ordem jurídica interna);
- A anterior exigência de capital social mínimo (100.000 Euros) deixa de existir;
- Deixa de ser necessária a existência de estabelecimento físico para atendimento;
- A exigência de licença é substituída pela comunicação prévia (através do preenchimento do formulário eletrónico disponível no Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo - RNAVT);
- É obrigatória a participação no fundo de garantia de viagens e turismo que responde pelo pagamento da totalidade dos créditos dos consumidores resultantes do incumprimento dos contratos celebrados com as agências de viagens e turismo e com os operadores turísticos. Desta forma deixa de existir o sistema de cauções.

Relativamente ao último ponto, considerando que a atividade que se pretende desenvolver é apenas venda de viagens turísticas, o CruisesAlive.com no momento da inscrição no RNAVT pagará uma contribuição inicial 2.500€. No segundo ano de atividade, pagará os restantes 3.500€ de forma a completar os 6.000 € obrigatórios.

No que respeita ao IRC em Portugal, no ano de 2013 a taxa aplicada a cada empresa sediada em Portugal será de 25%, independentemente do valor do seu rendimento anual.

Existirá também a obrigação do pagamento da taxa de derrama. Como o CruisesAlive.com será sediado em Lisboa, é aplicada uma taxa de 1,5% sobre os rendimentos anuais da empresa.

De notar, que os negócios de agências de viagem, contêm uma particularidade que a distingue: A atividade baseia-se no retalho de viagens organizadas por outras entidades, sendo as receitas geradas através de margens e comissões de venda. Apenas sobre estes montantes, incide a taxa de IVA a cobrar ao cliente, e a devolver ao estado.

3.2. Envolveinte imediata

Neste capítulo será feita a análise do mercado em que o CruisesAlive.com se insere, a análise aos fornecedores, a análise dos concorrentes e a análise dos atuais e potenciais clientes. Por fim, será possível identificar as oportunidades e ameaças do projeto, os fatores críticos de sucesso e também quantificar o mercado a explorar.

3.2.1. Evolução do sector

3.2.1.1. O turismo a nível global

O turismo é um dos sectores de atividade com uma maior criação de riqueza e o qual movimenta capital por todo o mundo. Dados do WTTC - *World Travel & Tourism Council* – referentes ao turismo mundial (2011) mostram que atualmente, o sector das viagens e turismo representa 9% do PIB mundial, o que representa aproximadamente seis mil biliões de dólares americanos. Este sector emprega aproximadamente 260 milhões de pessoas em todo o mundo (das quais 100 milhões de forma direta). Muitas dessas funções são desempenhadas por trabalhadores oriundos de países diferentes de onde operam, o que proporciona que parte dos seus ganhos seja repatriada para os países de origem, contribuindo para uma redistribuição da riqueza criada. Este sector é também considerado como o catalisador do crescimento e desenvolvimento mundial apenas pela sua própria existência. Cerca de 76 mil milhões de dólares americanos são todos os anos investidos em infraestruturas locais, tais como transportes e hotéis, de forma a apoiar o turismo. O turismo é um meio de comunicação dos produtos internos, característicos dos países visitados, contribuindo para o aumento de exportações e aumento de investimento estrangeiro. Assim, o turismo fomenta o desenvolvimento e integração de nações, proporcionando a diminuição de possíveis conflitos e barreiras, impulsionando a integração global.

Existiram também períodos em que, por motivos diversos e alheios, o turismo foi afetado de forma negativa. A mais recente, e talvez a que mais conturbou a evolução do sector, ocorreu após o ataque terrorista em 11 Setembro 2001 ao *World Trade Centre*, em Nova Iorque. Segundo Tarlow (2002) esta catástrofe afetou grandes partes do transporte aéreo, entre outros, uma vez que locais com relevante interesse cultural e económico tornaram-se potenciais alvos de novos ataques. Num estudo elaborado pela Associação da Indústria de Viagens (TIA), entre Fevereiro de 2001 e de 2002, verificou-se um decréscimo de 4,3% na taxa de ocupação dos hotéis/motéis nos EUA, o que levou a que a empregabilidade nos hotéis

/motéis reduzisse 3,7%. Ainda para demonstrar o impacto que o ataque terrorista teve no turismo dos EUA, podemos analisar os valores da World Tourism Organization (UNWTO). No ano 2000, os EUA registaram 89.215 milhões de euros provenientes de turismo internacional, enquanto no ano de 2003 esse valor decresceu para apenas 56.885 milhões de euros. Comparando os dois anos, as receitas provenientes desta atividade verificaram uma redução de 36,24%.

3.2.1.2. O turismo de cruzeiros na Europa e em Portugal

Para uma análise do mercado europeu neste sector, é importante recorrer ao relatório da indústria de cruzeiros realizado pelo Concelho de Cruzeiros Europeu (ECC) que demonstra a importância do sector dos cruzeiros na Europa e na economia dos países, destacando os aspetos referidos na Tabela 4:

Tabela 4 - Destaques do sector dos cruzeiros na Europa em 2010

Destaques do sector dos cruzeiros na Europa em 2010
Em 2010 existiram 45 companhias de cruzeiros domiciliadas na Europa, capitaneando 132 barcos de cruzeiro com uma capacidade total de cerca de 137.100 vagas. Outros 66 navios foram implantados na Europa por empresas não-europeias acrescentando mais 81.000 vagas.
Cerca de 5,5 milhões de residentes europeus realizaram viagens de cruzeiro, que representa um aumento de 10% relativamente a 2009, e cerca de 30% do total de passageiros de todo o mundo.
Mais de 5,2 milhões de passageiros embarcaram nos seus cruzeiros em portos europeus, o que significa um aumento de 7,6% relativamente a 2009. Destes, 4 milhões foram cidadãos europeus, enquanto apenas 1,2 milhões vieram de fora da Europa.
A grande maioria destes cruzeiros visitou portos dos países do mar Mediterrâneo, Báltico, e outras regiões europeias, gerando 25,2 milhões de visitas de passageiros a 250 cidades portuárias, representando cerca de 6% de aumento em relação a 2009.
Adicionalmente foi estimada a chegada de cerca de 13,2 milhões de tripulantes em portos europeus.

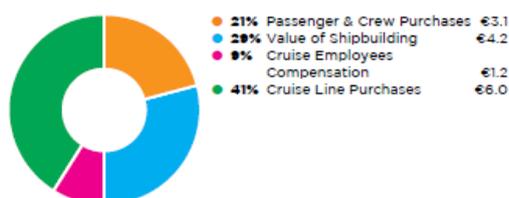
Fonte: Adaptado de ECC; 2011. "The Cruise Industry – A Leader in Europe's Economic Recovery"

Complementando os destaques da Tabela 4, o relatório de indústria de cruzeiros realizado pelo ECC indica que no ano de 2010 o impacto económico direto da indústria dos cruzeiros atingiu os 14.500 mil milhões de euros, representando um aumento de 3% relativamente ao ano anterior. Relativamente à contribuição total para a economia global, este valor ascende a 35.170 mil milhões de euros nesse mesmo ano. Esta importância verificou-se essencialmente nas seguintes áreas (ver Gráfico 6):

- Construção e manutenção de navios;

- Bens e serviços de suporte às operações de cruzeiros (Provisões consumidas a bordo, Agencias de Viagens, Seguros, Marketing, entre outros);
- Custos com as tripulações e taxas portuárias;
- Salários a pessoal de escritório e administrativo.

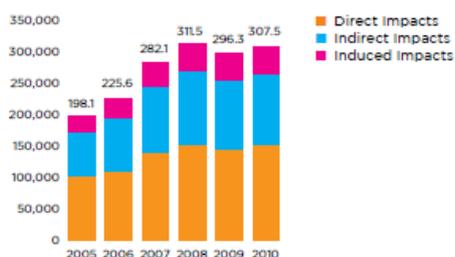
Gráfico 6 - Contribuição direta do sector dos Cruzeiros na economia



Fonte: ECC; 2011. “The Cruise Industry – A Leader in Europe’s Economic Recovery”

Relativamente à empregabilidade, este sector é responsável pela criação de 150.401 postos de trabalho diretos apenas na dimensão europeia, o que demonstra a sua elevada importância. Se considerarmos também os postos de trabalhos indiretos, em 2010 contabilizou-se um total de 307.500 postos de trabalho (ver Gráfico 7). Existem, no entanto, países que beneficiam em maior escala com o mercado dos cruzeiros, nomeadamente os países com maior frequência de visitas de cruzeiros internacionais e países onde se localizam indústrias estratégicas e essenciais à produção de componentes imprescindíveis. Exemplos disso são os estaleiros navais, os grandes portos europeus e países com grande potencial de turismo marítimo, como Portugal, Itália ou Grécia.

Gráfico 7 - Evolução da empregabilidade criada pelo sector dos cruzeiros na Europa



Fonte: ECC; 2011. “The Cruise Industry – A Leader in Europe’s Economic Recovery”

Tabela 5- Número de passageiros que fazem escala em cada porto europeu

Port-of-Call	Country	2008	2009	2010
Mediterranean				
Naples	Italy	1,237,078	1,265,000	1,118,000
Dubrovnik	Croatia	850,521	845,603	970,000
Tunis	Tunisia	694,829	752,246	850,000
Livorno	Italy	849,050	795,313	825,000
Nice/ Villefranche/ Cannes	France	708,785	742,668	690,000
Marseille	France	540,000	622,300	681,000
Malaga	Spain	352,875	487,955	680,000
Bari	Italy	465,739	567,885	560,000
Valletta	Malta	555,840	439,630	491,201
Messina	Italy	337,117	253,200	392,000
Limassol/ Larnaca	Cyprus	376,296	322,034	380,278
Palermo	Italy	537,721	478,900	380,000
Gibraltar	UK dep	308,989	348,199	319,000
Monte Carlo	Monaco	231,639	235,904	302,000
Northern Europe				
Lisbon	Portugal	407,508	415,758	448,497
St Petersburg	Russia	394,827	425,665	427,500
Stockholm	Sweden	363,276	447,000	415,000
Tallinn	Estonia	375,578	415,575	389,370
Helsinki	Finland	360,000	361,000	342,000
Cadiz	Spain	224,905	237,066	334,162
Bergen	Norway	232,210	282,938	291,877
Oslo	Norway	239,991	269,736	260,843
Vigo	Spain	216,118	222,948	233,644
Rostock/ Warnemunde	Germany	171,500	160,000	222,000
Geiranger	Norway	163,695	218,096	210,105
Stavanger	Norway	125,603	147,340	175,325
Flam	Norway	119,684	142,608	136,908
Havre, Le	France	78,250	86,315	127,854
Gdynia	Poland	123,521	134,484	125,005
Nordkapp	Norway	80,844	95,197	98,170
Dublin	Ireland	65,101	71,750	87,082
Tromsø	Norway	77,874	78,269	85,397
Alesund	Norway	67,596	66,312	76,709
Zeebrugge	Belgium	74,800	83,148	74,000

Fonte: ECC; 2011. “The Cruise Industry – A Leader in Europe’s Economic Recovery”

O porto de Lisboa (o que tem maior expressão a nível nacional) apresentou nestes últimos três anos uma evolução bastante positiva. O ECC diferencia os portos do mediterrâneo dos portos do norte da Europa (o porto de Lisboa está inserido nos portos do norte europeu).

Analisando apenas o porto de Lisboa na Tabela 5, verificamos que de 2008 para 2010 houve um crescimento de 10% relativamente ao número de passageiros que passou por Lisboa numa viagem de cruzeiro. Esta evolução possibilita a que o porto de Lisboa seja atualmente o porto do norte europeu com mais “visitantes” na realização de viagens de cruzeiro. Comparando os portos europeus (onde está incluído o porto de Túnis - Tunísia), o porto de Lisboa ocupa o décimo lugar, assumindo assim relativa importância. Este fator deve-se em grande parte à sua localização, encontrando-se numa zona de conexão entre os portos do Mediterrâneo e da Europa do norte.

As escalas dos cruzeiros nos portos portugueses são bastante importantes para atração de turistas e para o crescimento da marca “Portugal”. Além da captação de dinheiro e investimento externo para o nosso país, este tipo de turismo atrai turistas que possivelmente

não visitariam Portugal de outra forma. É um formato de divulgação e promoção da marca Portugal e da nossa cultura.

Relativamente ao número de passageiros que embarcam em Portugal, esse valor já não é tão elevado. Tal como é observável na Tabela 6, em 2010 apenas 47.000 passageiros embarcaram em portos portugueses. Esse valor tem uma importância muito baixa na realidade europeia, considerando que apenas representa 0,9% do total de passageiros. Este fato pode ser explicável pela tendência que os próprios portugueses têm em deslocarem-se a portos fora de Portugal para iniciarem as suas viagens. Isto acontece devido à maior oferta e variedade de escolha que portos de outros países oferecem. Essa maior oferta deve-se em muito ao fato de países como Itália ou Espanha terem um maior número de portos que Portugal e de maior dimensão.

Tabela 6 - Número de passageiros que embarcam em cada país (2010)

Country	Passengers	Share of Total
Italy	1,888,000	35.8%
Spain	1,155,000	21.9%
UK	837,000	15.9%
Germany	361,000	6.8%
Greece	336,000	6.4%
Denmark	220,000	4.2%
France	141,000	2.7%
Netherlands	80,000	1.5%
Cyprus	55,000	1.0%
Portugal	47,000	0.9%
Norway	28,000	0.5%
Sweden	20,000	0.4%
Finland	18,000	0.3%
Malta	14,000	0.3%
Other EU + 3	12,000	0.2%
EU + 3	5,212,000	98.7%
Other Europe	68,000	1.3%
Total	5,280,000	100.0%

Fonte: ECC; 2011. “The Cruise Industry – A Leader in Europe’s Economic Recovery”

Portugal tem condições para crescer neste sector do turismo. O clima, a longa zona costeira e a posição que ocupa na Europa são mais que justificativas para a aposta nesta vertente de turismo náutico. Uma viragem para viagens no atlântico seria fundamental devido à saturação existente no mediterrâneo. Além disso, seria importante aproveitar a aposta dos grandes grupos deste sector (por exemplo a Carnival, a Royal Caribbean Cruises ou a MSC Cruises) em desenvolver novas rotas, o que tornaria Portugal na porta da Europa a nível marítimo para cruzeiros oriundos sobretudo do continente americano. Para tal, deve existir uma aposta em estruturas de grande dimensão e com condições de atração. Neste momento o sector dos cruzeiros turísticos do porto de Lisboa está a ser ampliado, o que demonstra interesse nessa área por parte do governo português.

3.2.2. Fornecedores / parceiros

O CruisesAlive.com apenas irá comercializar as viagens de cruzeiros. Não se irá dedicar à organização de atividades adicionais para os seus clientes. Como tal, os fornecedores restringir-se-ão às companhias que fazem as viagens (consultar Anexo 1). Este conjunto de fornecedores permite ao CruisesAlive.com vender viagens para todos os lugares do mundo. Algumas das maiores companhias estão presentes em quase todos os circuitos de cruzeiros internacionais existentes. Outras especializam-se em continentes ou regiões específicas. O CruisesAlive.com procurará ter uma oferta alargada de forma a conseguir oferecer um serviço o mais abrangente possível. Dos 76 fornecedores listados, tentar-se-ão algumas parcerias com as maiores companhias de forma a ter um direito de preferência de reserva relativamente aos cruzeiros com maior procura por parte dos nossos clientes, e com isso obter preços mais satisfatórios e atrativos.

3.2.3. Concorrência – Serviços concorrentes e substitutos

Será importante fazer a diferenciação do tipo de concorrentes. Essa divisão terá em conta a forma de fazer negócio dos mesmos. Assim sendo, a análise concorrencial dividir-se-á da seguinte forma:

- **Concorrentes diretos** – Empresas que, tal como o CruisesAlive.com, apenas vendem viagens de cruzeiros, sendo especializados nesse serviço;
- **Concorrentes indiretos** – Empresas que não se focam apenas na venda de viagens de cruzeiros, oferecendo também outro tipo de serviços substitutos (viagens de avião, viagens de comboio, estadias em hotéis, aluguer de carros, etc.).

Relativamente ao tipo de produtos/serviços comercializados estes poderão ser catalogados como:

- **Produtos substitutos** – Conjunto de produtos/serviços que podem ser adquiridos em alternativa às viagens de cruzeiro, com o objetivo de satisfação da mesma necessidade (como por exemplo viagens de avião, viagens de comboio, estadias em hotéis, etc.);
- **Produtos complementares** – Conjunto de produtos/serviços que são necessários de adquirir para poder usufruir do bem principal. Considerando uma pessoa residente em Portugal adquirir uma viagem de cruzeiro a iniciar em Barcelona, deverá adquirir uma viagem em outro meio de transporte (avião, comboio, carro, etc.) desde Portugal até Barcelona para iniciar a sua viagem de cruzeiro.

Relativamente aos **concorrentes diretos**, destacam-se as agências de viagens *online* de maior dimensão (que operam exclusivamente através da internet) e cujo *core business* é exatamente o mesmo do CruisesAlive.com, ou seja apenas comercializam viagens de cruzeiro:

Tabela 7 - Caracterização de serviços concorrentes

Empresa	Produtos à venda				Caracterização da empresa				Benchmarking		
	Cruzeiros	Hotéis	Avião	Aluguer de automóvel	Vende viagens a iniciar em Portugal	Site em português	Presença no facebook	Aplicação mobile	Nível de Preço	Pontos fortes	Pontos fracos
Principais concorrentes diretos											
CruiseDeals.com 	✓	✓			✓		✓		(1) 799\$; (2) X ; (3) 669\$	<ul style="list-style-type: none"> - Bastante oferta disponibilizada; - Linha de apoio gratuita. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma com navegação difícil; - Poucos métodos de pagamento disponibilizados; - Pouca informação sobre cruzeiros e apoio á viagem.
CruisesOnly.com 	✓	✓			✓				(1) 799\$; (2) X ; (3) 669\$	<ul style="list-style-type: none"> - Bastante informação sobre cruzeiros e apoio á viagem; - Apoio ao cliente durante 24 horas por telefone; - Informação variada sobre os destinos visitados para cada viagem. 	<ul style="list-style-type: none"> - A marca indicia que apenas disponibiliza cruzeiros, mas também oferece hotéis; - Poucas operadoras de cruzeiros disponíveis; - Plataforma orientada para residentes nos EUA
CruiseCheap.com 	✓				✓		✓		(1) 911€ ; (2) X ; (3) 669\$	<ul style="list-style-type: none"> - Linha de apoio ao cliente - Plataforma bem organizada e intuitiva; - Oferta diversificada 	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas disponível em inglês; - Apenas disponível para residentes nos EUA.
CruiseDirect.com 	✓				✓				(1) X ; (2) X ; (3) 669\$	<ul style="list-style-type: none"> - Login na plataforma; - Plataforma muito bem organizada e de fácil navegação; - Linha de apoio ao cliente; - Apoio <i>online</i> na plataforma; - Produtos exclusivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas disponível em inglês; - Não tem presença nas redes sociais; - Não possui aplicação mobile.

Principais concorrentes indiretos											
Logitravel 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(1) 799€ ; (2) 550€ ; (3) 618€	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta disponível bastante variada; - Plataforma em diversas línguas; - Fácil navegação na plataforma; - Possibilidade em efetuar login na plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca especialização num determinado produto.
BestTravel 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(1) 799€ ; (2) 550€ ; (3) 618€	<ul style="list-style-type: none"> - Dicas de viagem; - Oferta disponível bastante variada; - Fácil navegação na plataforma; - Possibilidade em efetuar login na plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca especialização num determinado produto; - Não possui aplicação mobile.
Abreu 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(1) X ; (2) X ; (3) X	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma em diversas línguas; - Também possui pontos de venda físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca especialização num determinado produto. - Difícil navegação na plataforma; - Pouca oferta de viagens de cruzeiros.
GeoStar 		✓	✓		✓	✓	✓	✓	(1) 1383€ (só em loja); (2) X ; (3) X	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil navegação na plataforma; - Parcerias com empresas do grupo SONAE; - Também possui pontos de venda físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca especialização num determinado produto; - Pouca oferta disponível de cruzeiros - Não comercializa viagens de cruzeiro pela internet.
Cruise.com 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		(1) X ; (2) X ; (3) 669\$	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio ao cliente durante 24 horas por telefone e <i>chat</i>; - Oferta disponível bastante variada; - Bastante informação sobre destinos visitados durante as viagens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma com navegação difícil; - Apenas disponível em inglês; - Não possui aplicação mobile.

Fonte: Elaboração própria

Pesquisas realizadas para avaliar o nível de preço:

(1) MSC Poesia – MSC Cruises
 Novembro 2014
 10 Dias
 Camarote com varanda

(2) Grand Celebration - IberoCruceiros
 Novembro 2013
 19 Dias
 Camarote interior

(3) Splendor of the Seas – Royal Caribbean
 Novembro 2013
 15 dias
 Camarote interior

3.2.4. Clientes

As viagens de cruzeiros são compostas por um conjunto variadíssimo de atividades a bordo do navio de forma a satisfazer qualquer tipo de cliente, independentemente de sexo, idade ou classe social. Apesar disto, este tipo de viagens é visto socialmente como uma viagem de luxo a ser realizada por pessoas com uma idade mais avançada. Não sendo esta informação suficiente para investigar o perfil dos atuais e potenciais clientes da tipologia de viagens que este projeto pretende implementar, irá ser realizado um estudo de mercado, através da recolha de dados primários. Esse estudo tentará compreender que serviços foram adquiridos e que serviços se esperam que sejam adquiridos no futuro, ou seja, as tendências do mercado do turismo. Esta pesquisa terá um enfoque na análise das viagens (produto oferecido na plataforma) descartando aspetos relacionados com prestadores de serviços concorrentes (consultar Anexo 2).

3.2.4.1. Objetivos

A realização deste estudo pretende enquadrar o projeto no seio daquilo que os consumidores pretendem, perceber as tendências do passado, e desta forma, perceber se a solução proposta tem elevada probabilidade de ter sucesso. Tal como referido no ponto anterior, esta análise focar-se-á no objetivo de compreender que viagens foram realizadas pelos inquiridos, qual o nível de satisfação associado às viagens realizadas, qual o motivo pelo qual adquiriram aquela viagem em detrimento de outra, como a adquiriram, e perceber aquilo que se pode esperar em relação ao futuro próximo. A obtenção de informação junto de indivíduos diretamente interessados em turismo, procurou de certa forma filtrar a fonte de informação, e focar em consumidores que realmente gostam e se interessam por turismo. Percebendo este universo, será possível extrapolar as conclusões para a realidade do CruisesAlive.com, criando-se um enfoque no segmento específico das viagens de cruzeiro.

3.2.4.2. Tipologia e técnica de estudo utilizada

Existe uma panóplia enorme de técnicas para a realização de estudos de mercado, tendo cada uma delas um conjunto de vantagens e desvantagens que devem ser consideradas tendo em conta o objetivo da pesquisa que se pretende realizar.

A técnica de estudo que foi considerada mais adequada foram os inquéritos. A alternativa ponderada foi realizar *benchmarking* de outras empresas do sector. Esta

opção foi preterida devido à falta de valor acrescentado que iria trazer para o projeto, para além de que ainda não existem negócios com essa natureza e especificidade no mercado português. Entenda-se por negócio dessa mesma natureza e especificidade, todas as plataformas *online* com enfoque no mercado português especializado no segmento de viagens de cruzeiro, que permitam diretamente a partilha de informação e experiências entre utilizadores, antes, durante e depois da realização da viagem. É certo que o objetivo a médio prazo é abranger não só o mercado em Portugal, mas também outros mercados, nomeadamente o Europeu. No entanto, numa fase inicial é importante compreender o consumidor específico para quem o CruisesAlive.com se pretende direccionar. Segundo Yin (2003), “Estudos de caso são um bom método de investigação a adotar quando as questões da investigação são “como” e “porquê”, e sempre que o controlo sobre o fenómeno não seja possível, e a ênfase da pesquisa seja sobre fenómenos atuais, num contexto de vida real”. No futuro, após a implementação e no decorrer do negócio faz todo o sentido a realização de um estudo de caso para compreender os pontos fortes e pontos fracos das ações realizadas até então, e mudar a abordagem ao mercado, caso isso permita um maior crescimento e traga benefícios para o CruisesAlive.com.

Conclui-se portanto, que seria pertinente a realização do estudo de caso na análise de certas práticas ou ações implementadas, a análise do sucesso ou insucesso das mesmas, ou na possível procura de alternativas a essas soluções de forma a melhorar os resultados desejados.

Tal como anteriormente foi referido, o inquérito foi a técnica escolhida para perceber quais os hábitos e gostos dos consumidores, nomeadamente o inquérito *online*. Para Evans e Mathur (2005) a utilização de inquéritos *online* permite (consultar Anexo 3 – Forças e fraquezas dos inquéritos *online*):

- Alcance global;
- Aplicação em cenários B2B ou B2C;
- Flexibilidade;
- Rapidez e temporalidade;
- Inovação tecnológica;
- Conveniência;
- Facilidade na recolha e análise dos dados;
- Diversidade do tipo de questões;
- Baixo custo no processo;

- Facilidade de acompanhamento;
- Amostragem controlada;
- Obter grandes amostras;
- Controle de ordem de resposta;
- Resposta obrigatória nas questões;
- Orientação para questões aplicáveis a cada inquirido;
- Conhecimento do perfil de quem responde vs. Conhecimento das características de quem usualmente não responde.

Por outro lado, para Evans e Mathur (2005), identificam como potenciais fraquezas os seguintes aspetos (consultar Anexo 3 – Forças e fraquezas dos inquéritos *online*):

- Perceção como “lixo eletrónico”;
- Amostra enviesada da população da internet;
- Dificuldade na construção de uma amostra significativa da população;
- Falta de experiência/conhecimento de utilização da internet do inquirido;
- Variação tecnológica (não aplicável atualmente);
- Falta de clareza no esclarecimento das questões;
- Impessoal;
- Falta de privacidade e segurança da informação prestada;
- Baixa taxa de resposta.

As vantagens apresentadas e defendidas por Evans e Mathur (2005), tiveram um peso significativo no processo de decisão de utilização do Inquérito *online* como forma de recolha dos dados. Tratando-se o CruisesAlive.com de um negócio que funcionará suportado pela internet, a escolha do formato *online* funciona como uma espécie de “filtro”, uma vez que é importante que quem responda ao questionário seja também um utilizador de internet e esteja familiarizado com a mesma. Como forma de obter informação de inquiridos dos mais diversos locais (seja dentro de Portugal ou fora dele), o inquérito *online* surge como a técnica facilitadora de aceder a esses indivíduos, tendo um grande alcance e um baixo custo. Relativamente à estrutura do inquérito, a utilização do formato *online* facilita a seleção de questões específicas a cada inquirido no decorrer do inquérito. A título de exemplo, para quem nunca realizou uma viagem de cruzeiro, não importa questionar quais os locais visitados, como adquiriu viagem ou medir o nível de satisfação global da mesma. Também a ordem em que as questões são colocadas se revela importante para essa filtragem e perceptibilidade das questões

colocadas, garantindo que todas elas foram respondidas por quem concluiu o inquérito. Através deste formato foi possível moldar o questionário de acordo com a sua aplicabilidade a cada um.

No que concerne às fraquezas identificadas pelos autores Evans e Mathur (2005), constatou-se que algumas delas tiveram impacto na realização do estudo. Aquela que foi mais evidente, foi a baixa taxa de resposta face ao número de inquéritos solicitados. Este aspeto poderá estar de certa forma relacionado com outra fraqueza identificada pelos autores que se prende com a perceção, por parte de quem é solicitado a responder ao inquérito, de “lixo eletrónico”.

Tendo em conta todos estes aspetos, esta foi a técnica de estudo considerada mais adequada para a recolha dos dados necessários à realização deste estudo.

3.2.4.3. Recolha e análise de dados

O contacto com os inquiridos ocorreu entre os meses de Maio e Julho de 2012, através da rede social LinkedIn. Sendo impossível estudar-se a totalidade da população, procurou-se encontrar uma amostra de utilizadores desta rede social que pertencem a grupos relacionados com o objetivo do estudo. Para tal foram selecionados 2 grupos (Turismo de Portugal e Turismo 2.0) onde se procurou encontrar pessoas que tenham como interesse comum turismo, viagens e cruzeiros. Esta seleção permitiu que a recolha dos dados se focasse em pessoas que reúnam algumas das características que se consideram essenciais para a realização deste estudo devido à sua especificidade, tais como: indivíduos que utilizem regularmente a internet, tenham realizado uma viagem de cruzeiro ao longo da sua vida ou pretendam realizar num futuro próximo, ou tenham conhecimento sobre o sector do turismo na sua globalidade. O inquérito foi enviado por mensagem privada a todos os indivíduos pertencentes aos grupos indicados àquela data, de forma a obter uma representatividade do universo em estudo através da amostra recolhida. Dos 2.200 inquéritos solicitados, apenas foram obtidas 251 respostas. A amostragem não foi recolhida de forma aleatória, para que existisse um enfoque num conjunto de indivíduos com interesse no tema, e com maior abertura a responder às questões colocadas. Acredita-se que, desta forma, os resultados obtidos terão a representatividade desejada.

O questionário foi construído de forma a obter, numa primeira fase, informação sobre as viagens turísticas realizadas pelos inquiridos, e compreender os seus hábitos na

realização das mesmas. Numa segunda fase, o objetivo focou-se em conhecer a população que já realizou viagem(s) de cruzeiro, e quais as opiniões relativamente à(s) mesma(s). Por fim, é abordada a possibilidade num futuro próximo da realização de uma viagem de cruzeiros e quais as características da mesma, de forma a perceber que tendências seguem este género de turismo. A segunda e terceira fase foram distinguidas com 2 questões “filtro”: Apenas respondeu à segunda fase do questionário quem respondeu afirmativamente à questão “Já fez alguma viagem de cruzeiro?”, e à terceira fase do questionário quem respondeu afirmativamente à questão “Está a planear fazer uma viagem de cruzeiro nos próximos 2 anos?”. De forma a evitar uma possível “falta de clareza no esclarecimento das questões”, todas elas foram redigidas com um vocabulário simples e sem complexidade de forma a evitar o aparecimento de dúvidas na sua leitura, compreensão e interpretação.

Para analisar a informação recolhida foram utilizados dois programas informáticos: SPSS e IDEA³.

Tal como referido acima, uma das limitações deste estudo é a incerteza quanto à representatividade da amostra recolhida relativamente ao universo em análise. Sendo esta uma das fraquezas identificadas pelos autores Evans e Mathur (2005), não foi possível contorná-la pelo que o estudo será efetuado tendo em conta este aspeto.

3.2.4.4. Análise e interpretação dos dados recolhidos

Neste ponto, serão apresentados os resultados do estudo realizado. Tal como foi referido no subcapítulo 3.2.4.1, o objetivo deste estudo é compreender os gostos e tendências dos consumidores, de forma a podermos oferecer um conjunto de produtos e serviços que vão ao encontro das suas preferências.

3.2.4.4.1. Caracterização da amostra

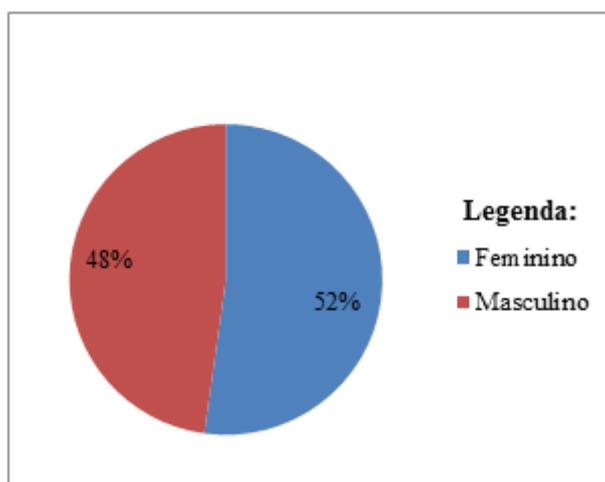
Com o objetivo de analisar a população que constitui a amostra, incluímos no inquérito três questões que constituem as variáveis independentes: “sexo”, “idade” e “Residência”.

³ IBM SPSS Statistics
Caseware IDEA – Data analysis software

Sexo

Esta variável não apresentou grande disparidade entre os dois géneros. Do total de 251 inquiridos, 52% dos respondentes são do sexo feminino (131 mulheres), enquanto 48% são do sexo masculino (120 homens), conforme representado pelo Gráfico 8.

Gráfico 8 – Percentagem de respostas da variável “Sexo”

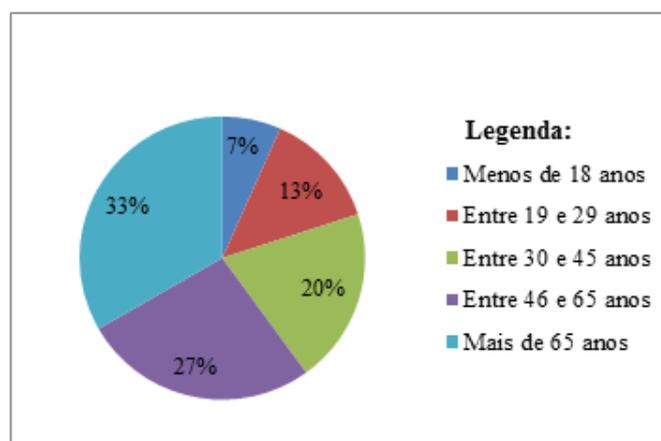


Fonte: Elaboração própria

Idade

No que respeita á variável “idade”, foram consideradas 5 intervalos etários, representados no Gráfico 9, juntamente com a percentagem de respostas:

Gráfico 9- Percentagem de respostas da variável "Idade"



Fonte: Elaboração própria

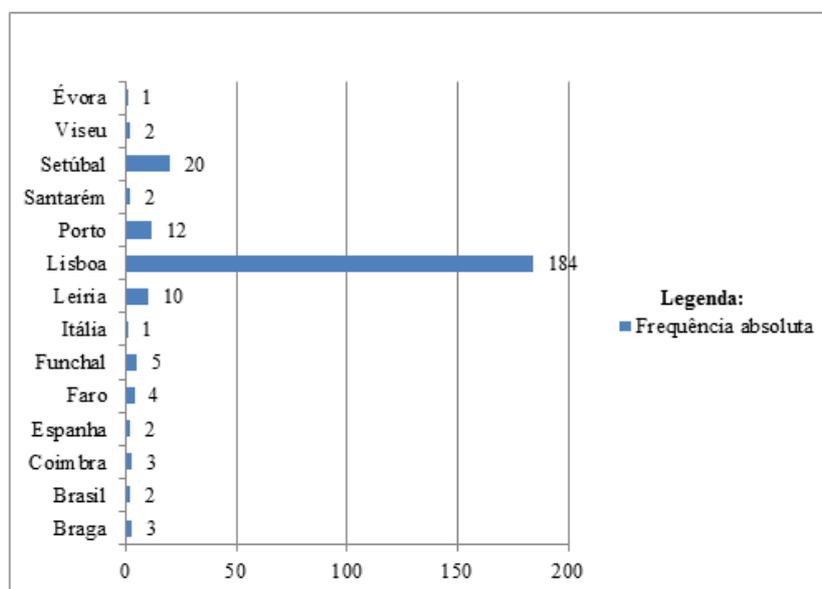
Analisando o gráfico referido, podemos verificar que na variável “idade” existiu alguma diferenciação entre as respostas obtidas. Foram identificados 2 escalões etários que representam 60% do número total de respostas, nomeadamente os indivíduos entre 46 e 65 anos (27% de respostas) e os indivíduos com mais de 65 anos (33% das respostas). Os restantes escalões mais representativos é o que contém as idades entre 30 e 45 anos

(20% das respostas) e entre 19 e 29 anos (13% da amostra). Por oposição, apenas 7% dos inquiridos têm idade inferior a 18 anos.

Residência

A variável “Residência” foi colocada como uma questão aberta, e posteriormente agrupada em distritos (para residentes em Portugal) e em países (para os que responderam um local fora de Portugal), conforme é visível no Gráfico 10:

Gráfico 10 - N.º de respostas da variável "Residência"



Fonte: Elaboração própria

O distrito de Lisboa apresenta um forte domínio (cerca de 73% das respostas obtidas) sobre os restantes locais. De seguida, surgem os distritos de Setúbal, Porto e Leiria, com 7,97%, 4,78% e 3,98% das respostas, respetivamente. Os restantes distritos indicados no Gráfico 10 não ultrapassam os 2% de representatividade da amostra, sendo o funchal o que mais se aproxima desse valor. De salientar, que os inquiridos residentes no estrangeiro (Brasil, Espanha e Itália) também representam apenas cerca de 2% da amostra.

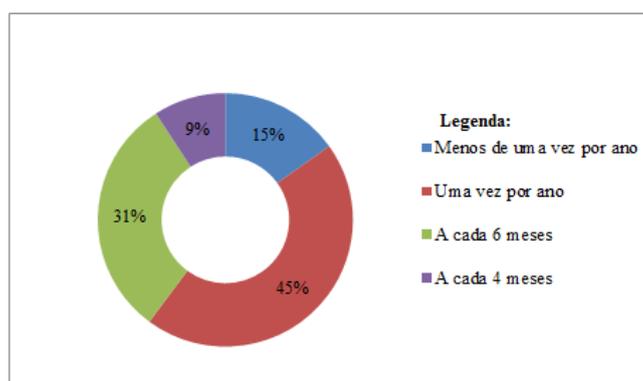
3.2.4.4.2. Hábitos no que respeita a viagens de turismo

De forma a perceber quais os hábitos dos inquiridos no que se refere a viagens turísticas na sua generalidade, foram colocadas algumas questões que pretendem responder a questões: “Com que frequência viaja?”, “Com quem viaja?”, “Como adquire a viagem?”, e o “Porquê do meio de transporte escolhido?”.

Frequência com que realiza uma viagem de lazer

Procurou-se perceber qual a frequência com que os inquiridos viajam em turismo. O Gráfico 11 demonstra que a grande maioria dos indivíduos ou faz em média uma (45%) ou duas (31%) viagens por ano para fazer turismo, representando 76% da amostra (correspondente a 190 respostas). Existe ainda 15% que não costuma fazer em média sequer uma viagem turística. Os restantes 9% (23 inquiridos) fazem pelo menos 3 viagens por ano em média. É facilmente visível no gráfico abaixo a tendência dos inquiridos no que se refere à frequência com que realizam viagens turísticas.

Gráfico 11 - Frequência com que os inquiridos realizam viagens de lazer



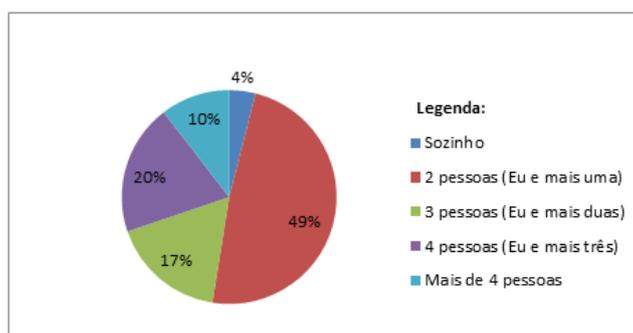
Fonte: Elaboração própria

Número de pessoas com quem viaja

Relativamente à questão “Quando viaja em lazer, com quantas pessoas realiza essas viagens?”, observou-se uma clara tendência de resposta como nos demonstra o Gráfico 12.

É essencial destacar o número de inquiridos que viaja com outra pessoa (representam 49% da amostra). De seguida, surge quem viaja com mais 3 pessoas e com mais duas pessoas, representando 20% e 17%, respetivamente. Por oposição, apenas 4% da amostra tem o hábito de viajar sozinho.

Gráfico 12 - N° de pessoas com quem os inquiridos viajam



Fonte: Elaboração própria

Onde compra as suas viagens

Outra questão importante, e que demonstra os hábitos de compra deste tipo de produtos é saber onde é habitual marcar as viagens de lazer. Esta questão era de múltipla resposta, pelo que cada indivíduo pôde escolher várias opções. Através da Tabela 8 percebe-se que não existe um padrão vincado. No entanto, é importante salientar que cerca de 48% dos inquiridos utiliza ou já utilizou os “motores de busca de viagens” como forma de adquirir viagens de lazer. No sentido oposto encontram-se as “agências de viagem (físicas)” que apenas foi escolhida por cerca de 25% dos respondentes, apesar de não ser notória a predominância de nenhuma das opções indicadas.

Tabela 8 - Meio utilizado pelos inquiridos para adquirir viagens de lazer

	Número de respostas	% de inquiridos que escolheu cada método
Agências de viagem (físicas)	65	25,90%
Agências de viagem (internet)	91	36,25%
Diretamente na companhia de transporte	91	36,25%
Motores de busca de viagens	121	48,21%
Outro	0	0,00%
Total de inquiridos	251	-

Fonte: Elaboração própria

Fatores que influenciam na escolha do meio de transporte a utilizarem

A Tabela 9 apresenta a distribuição do nível de influência de cada fator no momento da escolha do meio de transporte a utilizar pelo inquirido, a média e o desvio padrão.

Tabela 9 - Fatores que influenciam a escolha do meio de transporte utilizado

	Média	Desvio Padrão	Escala				
			1 - NI	2	3	4	5 - IT
Preço	4,17	0,70323	2	6	14	154	75
Conforto	3,80	0,71172	2	13	43	169	24
Qualidade do serviço prestado	3,84	0,68975	1	9	49	161	31
Tempo despendido em viagem	3,52	0,88243	6	22	85	112	26
Facilidade de reserva / marcação	3,71	0,92037	7	17	60	125	42
Acessibilidade do meio de transporte	3,80	0,79659	3	16	44	154	34
Hábito de compras anteriores	3,20	1,08819	22	40	77	90	22

Nota: NI – Não tem qualquer influência; IT – Influencia totalmente

Fonte: Elaboração própria

Assim, através da análise dos dados recolhidos, é possível perceber que em média, o fator “Preço” é o fator que mais influencia a escolha do meio de transporte a utilizar, sendo que foi o único fator que apresentou uma média de respostas superior a 4. Por oposição, o “hábito em compras anteriores” é o que menos influencia a decisão, tendo apresentado a média mais baixa (3,20), estando, no entanto, influenciada pelo elevado número de respostas “1 – Não tem qualquer influência”. É necessário ter em conta que este fator é o que apresenta um maior valor no indicador do desvio padrão, pelo que apresenta o menor consenso por parte dos respondentes. Relativamente aos outros fatores, apresentam médias próximas (entre 3,52 e 3,84). De salientar, que a “facilidade de reserva/marcação” foi o segundo fator que obteve um maior número de respostas “5 – Influencia totalmente”, após o fator “Preço”. Apesar disso, a sua média não excedeu 3,71, devido ao valor do desvio padrão apresentado ser cerca de 0,92, o que significa que apesar da opinião dos consumidores divergir quanto a este fator, o nível de importância deste fator para a mostra é elevado.

Assim, é possível concluir que o “Preço” é sem dúvida o fator que tem um maior peso no momento de decisão do meio de transporte utilizar para fazer turismo, e o “Hábito de compras anteriores” é o fator que menos se destaca.

3.2.4.4.3. Viagens de cruzeiro realizadas

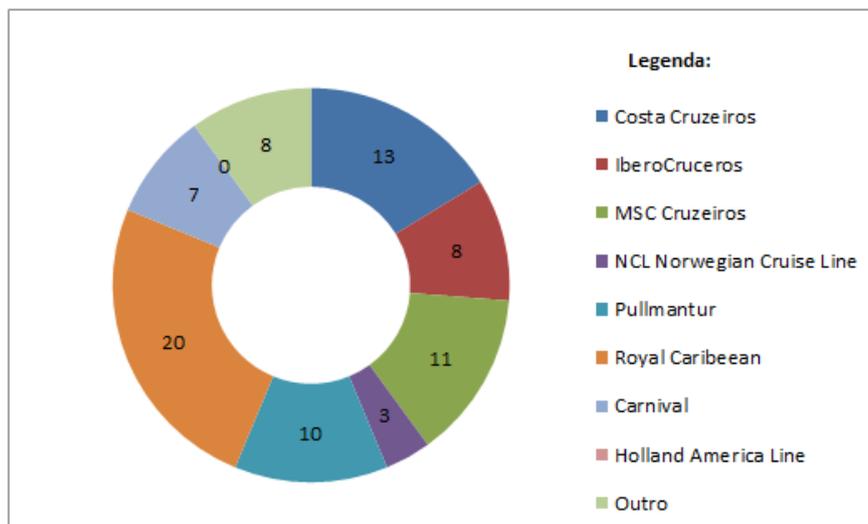
Foram colocadas um conjunto de questões aos inquiridos que já tinham experienciado uma viagem de cruzeiro. Essas questões procuraram averiguar informação mais detalhada sobre as viagens experienciadas de forma a tentar encontrar um padrão que possa ser útil para perceber os gostos e interesses da amostra recolhida. É importante referir que do total dos 251 inquiridos, 73 indivíduos já realizaram uma viagem de cruzeiro (29,1% da amostra). Desta forma, a amostra analisada neste capítulo restringir-se-á a quem respondeu afirmativamente à questão colocada “Já fez alguma viagem de cruzeiro?”.

As companhias em que viajaram

A companhia em que foi realizada a viagem assume um papel importantíssimo na escolha do consumidor. É com as melhores e mais procuradas companhias que o CruisesAlive.com pretende colaborar, de forma a oferecer o que é pretendido pelo comprador. Desta forma, no Gráfico 13 pode-se salientar algumas das companhias de

cruzeiro de maior dimensão e perceber as preferências de quem já fez uma viagem de cruzeiro. De salientar que os respondentes podem já ter viajado em mais que uma companhia, e como tal a questão permitiu várias respostas.

Gráfico 13 - Companhia escolhida nas viagens de cruzeiro realizadas



Fonte: Elaboração própria

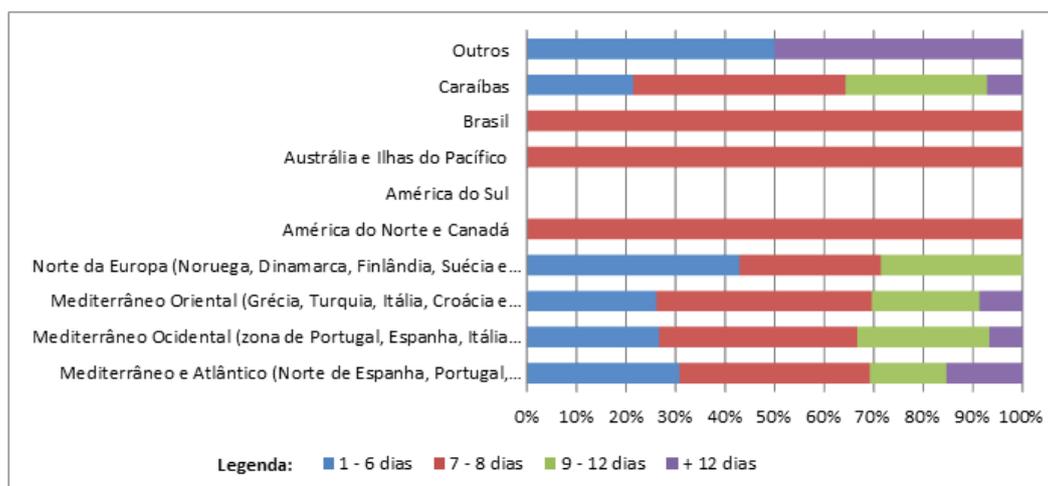
Analisando o Gráfico 13, verifica-se que a companhia que foi a escolha do maior número de pessoas da amostra selecionada foi a Royal Caribbean (representando 25% dos inquiridos). De seguida surgem a Costa Cruzeiros, MSC Cruzeiros e Pullmantur, que representam 13, 11 e 10 respostas respetivamente. Sendo estas algumas das maiores companhias de cruzeiros mundiais e com uma maior oferta disponível, é com alguma naturalidade que os dados recolhidos demonstrem esta distribuição. É necessário referir que a maior companhia de cruzeiros do mundo (Carnival) é das companhias que apresenta um menor número de viagens por parte dos inquiridos (7). Salientamos também a Holland America Line que não foi a escolha de nenhum dos inquiridos para a realização da(s) sua(s) experiência(s) em viagens de cruzeiro. Outras companhias (não consideradas como opção de resposta) foram a escolha de 8 respondentes, tendo algum peso na amostra considerada.

Como conclusão, poderá ser interessante para o CruisesAlive.com observar estes dados e focar a sua oferta nas companhias mais procuradas (Royal Caribbean, Costa Cruzeiros e MSC Cruzeiros) e que terão a preferência dos consumidores, independentemente dos fatores que os levaram a escolher cada uma delas. No entanto, não deverá descurar companhias de grande dimensão tal como a Carnival.

Duração e destino

Pretendeu-se perceber quais os destinos mais procurados e a duração das viagens realizadas. As viagens consideradas nas opções de resposta são os pacotes usualmente oferecidos pelas operadoras, tal como as durações normalmente disponíveis. O Gráfico 14 representa a preferência da duração das viagens por destino (em percentagem), enquanto a Tabela 10 os seus valores absolutos.

Gráfico 14 - Relação entre o destino e a duração da viagem



Fonte: Elaboração própria

Através do Gráfico 14 destaca-se a duração de “7-8 dias” como a preferência dos inquiridos para as suas viagens realizadas. Existem aliás destinos, tais como “América do Norte e Canadá”, “Brasil” e “Austrália e Ilhas do Pacífico” que foram exclusivamente visitados pelo período de “7-8 dias”. Seguidamente, surge a duração de “1-6 dias” que também apresenta uma presença elevada, especialmente nos destinos europeus. Destaca-se também, que ninguém que tenha viajado para a América do Sul (exceção do Brasil) respondeu ao questionário. Relativamente a outros destinos, salientamos que as durações das viagens realizadas ou foram muito curtas (1-6 dias) ou bastante longas (mais de 12 dias), pelo que poder-se-á considerar que o que foi incluído nesta categoria terão sido viagens diárias (por exemplo, a descida de rios, como acontece no rio douro ou a travessia de canais como existe entre Helsínquia e Tallinn), ou viagens que percorrem vários continentes (por exemplo os cruzeiros “Volta ao mundo”), e como tal a sua duração é superior.

Tabela 10 – Relação entre o destino e a duração da viagem (valores absolutos)

	1 - 6 dias	7 - 8 dias	9 - 12 dias	+ 12 dias	Total
Mediterrâneo e Atlântico (Norte de Espanha, Portugal, Canárias e Baleares)	4	5	2	2	13
Mediterrâneo Ocidental (zona de Portugal, Espanha, Itália e França)	8	12	8	2	30
Mediterrâneo Oriental (Grécia, Turquia, Itália, Croácia e Malta)	6	10	5	2	23
Norte da Europa (Noruega, Dinamarca, Finlândia, Suécia e Rússia)	3	2	2	0	7
América do Norte e Canadá	0	3	0	0	3
América do Sul	0	0	0	0	0
Austrália e Ilhas do Pacífico	0	1	0	0	1
Brasil	0	1	0	0	1
Caraíbas	3	6	4	1	14
Outros	1	0	0	1	2
Total	25	40	21	8	-

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 10 podemos observar uma clara tendência para a preferência dos inquiridos em viagens na Europa, com especial enfoque em viagens que se centrem no mar mediterrâneo. As viagens às caraíbas também surgem como umas das viagens preferenciais da amostra, tendo existido 14 indivíduos que já realizaram viagens de cruzeiros nas caraíbas. Por oposição, as viagens à “América do Sul”, “Brasil”, “Austrália e Caraíbas” e “América do Norte e Canadá”, apenas foram realizadas por 5 pessoas, o que não representa uma elevada procura. De notar que, os inquiridos são na sua maioria residente em Portugal, pelo que a dificuldade em viajar para longe do local de residência, tanto em termos de tempo despendido como de custos elevados, poderá ser um fator que influencie a procura. Desta forma, analisaremos esse aspeto no ponto seguinte.

Desta forma, pode-se obter algumas conclusões quanto à duração das viagens e quanto aos destinos mais procurados. Verifica-se a tendência para a preferência dos consumidores para realizar viagens de curta duração (cerca de 69% dos inquiridos realizou viagens com duração inferior a 8 dias). Relativamente aos destinos visitados, as viagens realizadas no mar mediterrâneo são a escolha preferida da amostra analisada da população.

Fatores que influenciaram o processo de decisão do destino por destino

Perceber o que leva o consumidor a comprar uma viagem em detrimento de outra é o que será avaliado neste ponto. Além disso, tal como foi referido no ponto anterior, será analisada a relação entre o fator que influenciou o processo de decisão do destino, e o destino escolhido. De notar que esta questão admitiu até três respostas possíveis por inquirido. Na Tabela 11 percebe-se que o principal fator que influencia a escolha da viagem realizada, são os locais que serão visitados durante a mesma. Existem 66 indivíduos (cerca de 48% da amostra) que afirmam que os “locais visitados durante a viagem” são um fator que influencia a escolha do destino. De seguida surge o “preço” e o “clima”, respetivamente com 30 e 26 respostas respetivamente. Por fim, a “duração” da viagem apenas é considerado como fator relevante por 15 indivíduos. A resposta “outro” que admitia qualquer outro fator que não tivesse sido considerado anteriormente não foi considerado por nenhum respondente do questionário.

Avaliando a relação entre estes fatores e o destino que foi escolhido, pode-se verificar que os inquiridos que consideraram o “preço” viajaram na sua maioria para destinos europeus. Tal como foi acima identificado, a maioria dos indivíduos residem em Portugal, e viajar na Europa torna-se mais barato. Desta forma, existe uma relação forte entre o fator “preço” e o destino da viagem efetuada. Na Tabela 11 destaca-se também que, viagens dentro da Europa, são as favoritas para quem considera os “locais visitados durante a viagem” como um dos fatores influenciadores no processo de escolha do destino (cerca de 79% dos inquiridos que escolheu este fator, viajou pela Europa). No que concerne a destinos não europeus, o clima e mais uma vez os “locais visitados durante a viagem” foram os fatores que tiveram mais peso no processo de decisão.

Tabela 11 - Fatores que influenciaram o processo de decisão do destino por destino

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Preço	7	15	4	1	0	0	0	0	3	0	30
Locais visitados durante a viagem	5	22	17	6	2	0	1	1	10	2	66
Clima	0	7	8	1	1	0	1	0	8	0	26
Duração da viagem	4	1	4	1	1	0	1	0	2	1	15
Outro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	16	45	33	9	4	0	3	1	23	3	-

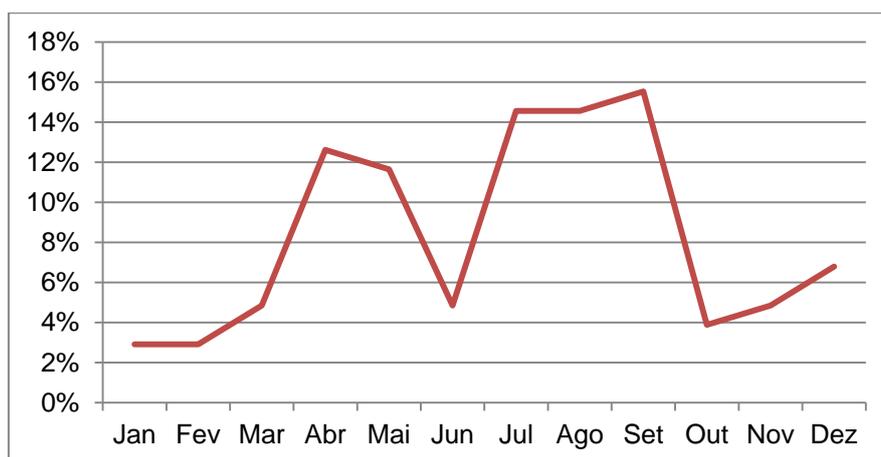
Nota: 1-Mediterrâneo Oriental (Grécia, Turquia, Itália, Croácia e Malta); 2- Norte da Europa (Noruega, Dinamarca, Finlândia, Suécia e Rússia); 3- Mediterrâneo Oriental (Grécia, Turquia, Itália, Croácia e Malta); 4- Norte da Europa (Noruega, Dinamarca, Finlândia, Suécia e Rússia); 5- América do Norte e Canadá; 6- América do Sul; 7- Austrália e Ilhas do Pacífico; 8-Brasil; 9- Caraíbas; 10- Outros.

Fonte: Elaboração própria

Período em que foram realizadas as viagens de cruzeiro

É importante para o CruisesAlive.com considerar os períodos em que existe uma maior procura para este tipo de viagens, devido á possibilidade de existência de sazonalidade da mesma. No Gráfico 15 identificam-se duas alturas do ano em que a procura se destaca em relação aos restantes períodos: Abril /Maio e Julho/Agosto/Setembro. Estes meses é a altura em que as temperaturas são usualmente mais altas, no hemisfério norte do globo. Curiosamente, o mês de Junho não foi um mês desejado para realizar este tipo de viagem, por parte dos inquiridos. Os meses de Janeiro e Fevereiro foram os que apresentaram uma menor procura (apenas cerca de 3% do inquiridos viajou nesses meses). Destaca-se o mês de Dezembro em que cerca de 7% dos inquiridos viajou num cruzeiro. Este fenómeno poderá ser explicado pela disponibilidade existente na altura do natal e passagem de ano.

Gráfico 15 - Distribuição das viagens realizadas pelos inquiridos, por mês



Fonte: Elaboração própria

Nível global de satisfação

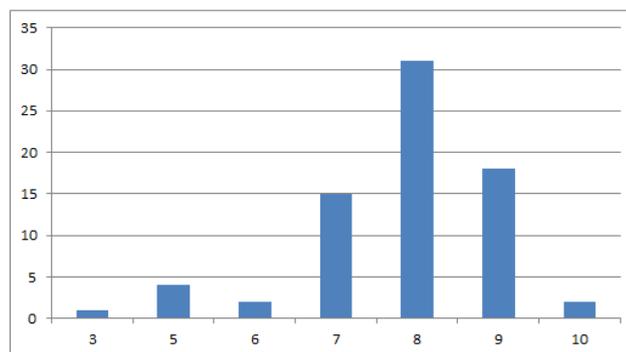
Foi questionado o nível global de satisfação da(s) viagem(s) de cruzeiro experienciadas de forma a compreender a perceção dos inquiridos face a este tipo de viagens. Observando a Tabela 12 complementada pelo Gráfico 16 podemos concluir que após a realização de uma viagem deste género, a apreciação do consumidor é bastante positiva, tendo em conta que a média dos valores das respostas é cerca de 7,81. É de realçar a existência de 2 respostas no valor máximo da escala (10), enquanto o valor mínimo respondido pelos inquiridos foi 3 por 1 indivíduo apenas. As restantes respostas são valores superiores a 5, sendo que a maioria atribuiu o valor 8 nesta escala de resposta.

Tabela 12 - Medidas descritivas do nível de satisfação global de viagens realizadas

Média	7,8082
Moda	8
Mediana	8
Desvio Padrão	1,2209
Mínimo	3
Máximo	10

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 16 - Nº de respostas em cada do nível de satisfação global de viagens realizadas



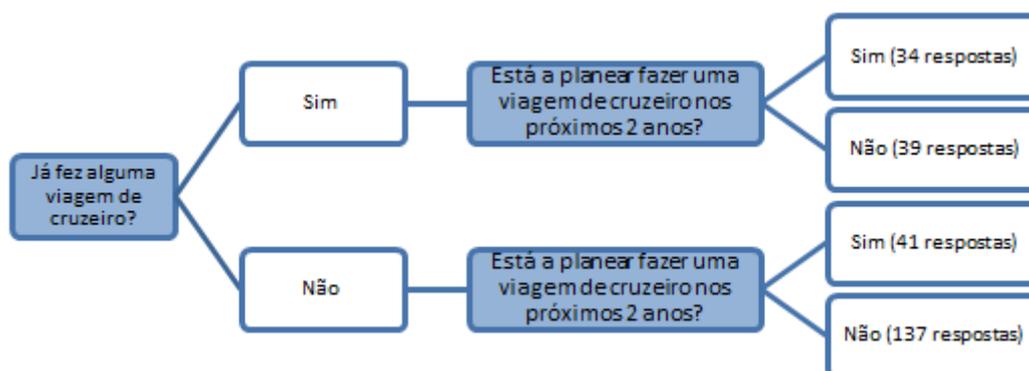
Fonte: Elaboração própria

3.2.4.4.4. Intenção em realizar viagens de cruzeiro

A parte final do questionário procura averiguar a intencionalidade de num futuro próximo (dois anos), os inquiridos adquirirem uma viagem desta natureza. Como tal, este conjunto de questões foi apenas respondido por quem respondeu afirmativamente à questão “Está a planear fazer uma viagem de cruzeiro nos próximos dois anos?”.

Através da Figura 2 é possível verificar que dos 251 questionários realizados, 34 já fez uma viagem de cruzeiro e gostaria de repetir a experiência num futuro próximo (13,5% da amostra). Existe também quem já viajou mas não pretende repetir a experiência num futuro próximo, nesta situação, identificaram-se 39 respostas (15,5% da amostra). Por outro lado, em relação a quem nunca teve a oportunidade de realizar este tipo de viagens, 41 respondentes consideram que provavelmente o farão num futuro próximo (cerca de 16,3% da amostra analisada), enquanto 137 inquiridos não o planeiam fazer no prazo de dois anos (54,6% da amostra).

Figura 2 - Intenção em realizar viagens de cruzeiro



Fonte: Elaboração própria

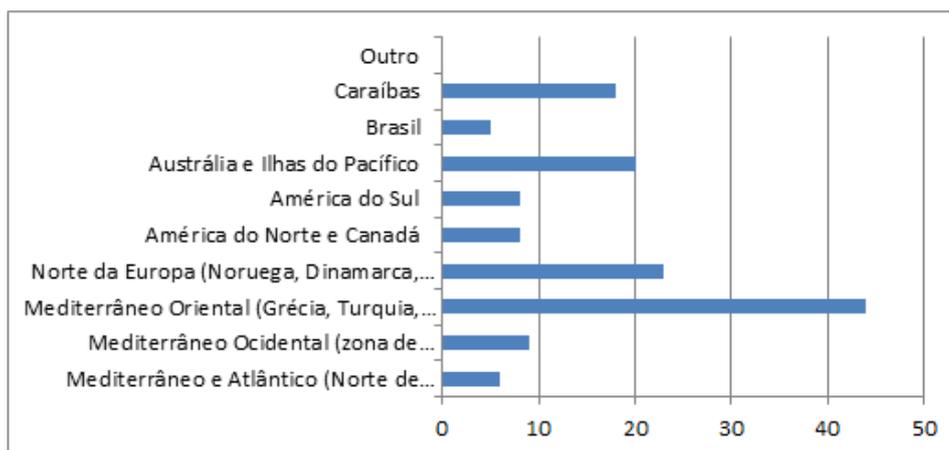
Independentemente de experiências anteriores, é importante reter que cerca de 30% das respostas obtidas no inquérito realizado, são afirmativas quanto à probabilidade de adquirirem uma viagem desta natureza (75 respostas afirmativas do total de 251 inquéritos recolhidos). É com esta amostra que iremos avaliar os próximos pontos.

Destinos pretendidos

De notar que esta questão permitia até três escolhas por parte do inquirido. Observando o Gráfico 17, é possível verificar que o destino mais desejado é o “mediterrâneo oriental” que foi escolhido por 44 pessoas. De seguida surgem os destinos “Norte da Europa”, “Austrália e ilhas do pacífico” e “Caraíbas”, com 23, 20 e 18 respostas respetivamente. De salientar que estes destinos representam 74,5% das respostas recolhidas, ou seja, existe uma tendência clara para os desejos dos consumidores. Por oposição, surgem os destinos com uma menor procura, e que representam apenas 25,5% das respostas recolhidas, sendo que cada uma delas foi escolhida por menos de 10 pessoas: “Mediterrâneo ocidental”, “América do norte e Canadá”, “América do sul”, “Mediterrâneo e Atlântico” e “Brasil”. A opção de resposta “outros” não foi selecionada por nenhum dos inquiridos.

Como conclusão podemos verificar que existe uma forte tendência para quatro dos nove destinos sugeridos. Desta forma, o CruisesAlive.com deverá centrar a sua oferta nestes destinos, para que o consumidor consiga encontrar o que procura, e aumentar a probabilidade de traduzir essas pesquisas em vendas efetivas.

Gráfico 17 - Destinos pretendidos por quem gostava de fazer uma viagem de cruzeiro no futuro próximo

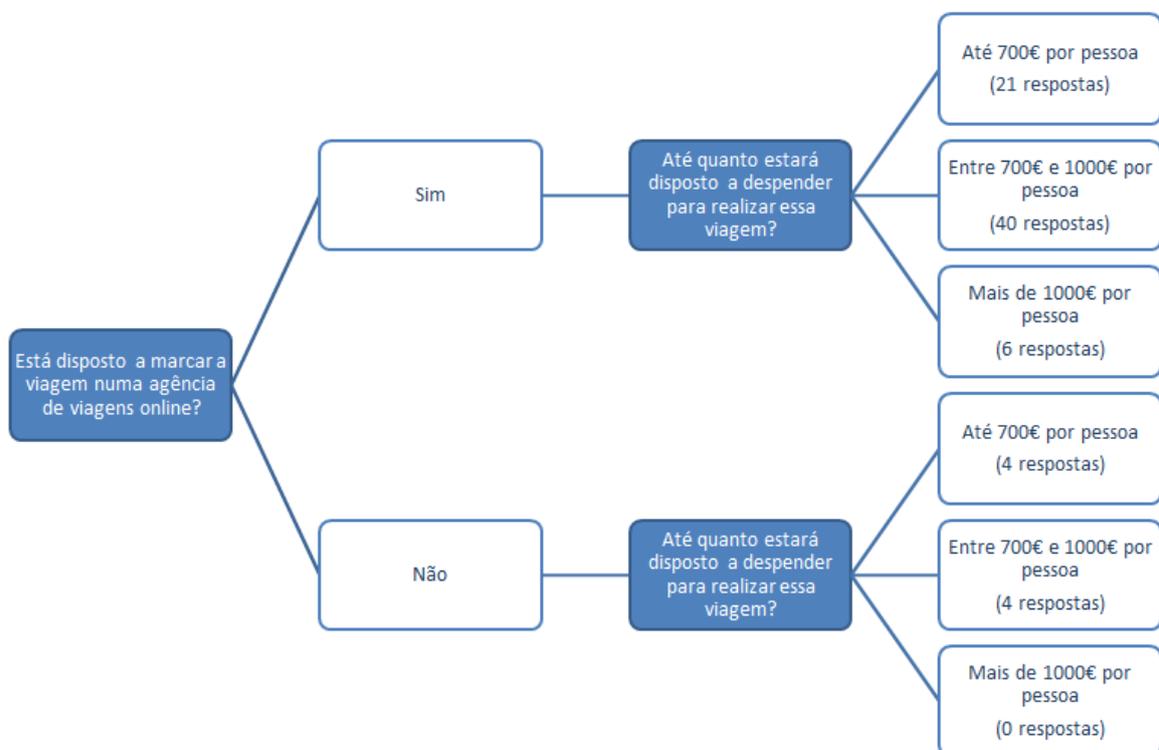


Fonte: Elaboração própria

Relação entre quem está disposto a marcar a viagem *online* e quanto está disposto a despende

Procurou-se também identificar qual o valor que os inquiridos estão disponíveis a despende na sua próxima viagem de cruzeiro. Foram considerados os intervalos de “até 700€”, “entre 700€ e 1000€” e “mais de 1000€”. Verificou-se que 44 inquiridos (cerca de 59%) dizem estar dispostos a gastar entre 700€ e 1000€ na sua viagem, cerca de 33% dos indivíduos aceitam despende até 700€, e apenas 8% (6 indivíduos) consideram mais de 1000€ (consultar Figura 3).

Figura 3 - Relação entre quem está disposto a marcar a viagem *online* e quanto está disposto a despende



Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente identificou-se que cerca de 90% dos inquiridos estão dispostos a marcar a sua viagem pela internet (ponto de distribuição utilizado pelo CruisesAlive.com). Dos cerca de 90% que estão dispostos a marcar a sua viagem numa agência de viagens *online*, cerca de 65% (44 inquiridos) está disposto a gastar entre 700€ e 1000€, e cerca de 37% (25 inquiridos) pretende gastar até 700€. Por oposição, apenas 6 inquiridos (cerca de 9%) disponibilizarão mais de 1000€.

3.3. Oportunidades e ameaças

Tabela 13 - Oportunidades e ameaças do negócio

Oportunidades	Ameaças
Não existe uma agência especializada em cruzeiros orientada para o mercado português.	Crise económica mundial, poderá causar um decréscimo na procura de viagens de lazer.
Forte crescimento do mercado das viagens de cruzeiro a nível mundial.	Existe muita concorrência direta e indireta, mesmo considerando que não oferecerem o mesmo conjunto de serviços.
Aposta do governo português no turismo, nomeadamente na expansão do porto de Lisboa.	O computador e a internet ainda poderão ser uma barreira para alguns consumidores, nomeadamente para faixas etárias de idades mais avançadas.
Não existe uma plataforma conjunta com todos os serviços relativos a esta tipologia de viagem (por exemplo o fórum de opinião e a aplicação mobile).	Tendência verificada nos últimos anos relativamente ao decréscimo do rendimento disponível dos portugueses, e aumento do desemprego.
Crescimento elevado do mercado e-Commerce.	Instabilidade política e fiscal em Portugal.
O negócio não tem custos fixos avultados devido à não existência de pontos de venda físicos.	Influência negativa de catástrofes durante viagens de cruzeiro (por exemplo na costa italiana em Janeiro 2012).
Acessibilidade à internet mais facilitada e segura.	

Fonte: Elaboração própria

3.4. Fatores críticos de sucesso

- A facilidade de reserva/marcação e a qualidade do serviço prestado foram dois dos fatores considerados mais relevantes no momento de escolher o meio de transporte a utilizar em viagens de lazer por parte dos inquiridos. Como tal, as **Plataformas (website e aplicação móvel)** sempre atualizadas, atrativas e otimizadas, são um fator crítico de sucesso;
- O **preço** foi o critério mais relevante, pelo que manter os preços próximos ou até mesmo abaixo da concorrência é crucial;
- Aposta forte na **comunicação da marca**, para que seja conhecida e reconhecida como a melhor solução na comercialização desta tipologia de viagens;
- Ter capacidade de comunicar constantemente as melhores ofertas de serviços disponibilizados;
- **Capacidade negocial** da empresa junto dos fornecedores, com o objetivo de conseguir as margens desejadas;
- Incentivo à utilização do **fórum** por parte dos utilizadores de forma a construir um local de opinião reconhecido no setor das viagens de turismo;
- **Confiança** do operador na plataforma e nos serviços prestados;
- Capacidade em **perceber e oferecer** o que é pretendido pelo consumidor.

3.5. Quantificação do mercado

Irá ser feita uma quantificação do mercado português e do resto da Europa, considerando que este serviço terá ofertas também para viagens a iniciar noutros países, tal como pessoas de outros países poderão adquirir viagens nesta plataforma. Tal como anteriormente foi referido, em 2010 existiram 47.000 passageiros que embarcaram em Portugal e 5.280.000 na Europa. Tendo em conta a evolução comparativamente com 2009 (crescimento de 10%), será considerado como pressuposto a mesma taxa de crescimento para os anos seguintes. Como tal, espera-se que em 2015 o número de passageiros a embarcar em Portugal ascenda a 75.694, enquanto nos restantes portos europeus sejam 8.503.493 passageiros. Através da análise dos dados primários, identificou-se que 90% dos clientes que pretendem realizar uma viagem de cruzeiro, estariam dispostos a marcar numa plataforma *online*, o que representa, um mercado potencial de 68.125 passageiros a embarcar em Portugal e 7.653.144 por toda a Europa.

3.6. Síntese do diagnóstico situacional

Tabela 14 - Síntese do diagnóstico situacional - Principais conclusões

Apesar da crise vivida, este mercado continua a crescer, também devido à aposta do governo local no turismo marítimo.		
Elevado número de <u>fornecedores/parceiros</u> , pelo que aumenta o poder negocial do CruisesAlive.com.		
Elevado número de <u>concorrentes</u> , mas nenhum especializado nesta área do turismo. Não oferecem os mesmos serviços.		
Clientes: Oportunidades a desenvolver – (Principais conclusões)		
Idade	> 46 anos – 60%	Oferta disponível centrada em pacotes turísticos para clientes com mais de 46 anos.
Região	Lisboa – 73%	Oferta disponível centrada em viagens com partida no porto de Lisboa.
N.º pessoas	2 pessoas – 49%	Oferta disponível centrada em pacotes para 2 pessoas.
Companhias utilizadas	Royal Caribbean, Costa Cruzeiros, MSC e Carnival	Maior oferta disponibilizada com enfoque nas companhias mais desejadas.
Duração da viagem	7-8 dias	Maior oferta disponibilizada com enfoque nesta duração.
Sazonalidade	Abril a Setembro (exceção Junho)	Comunicar fortemente em alturas prévias a estes meses. Maior oferta disponibilizada para esses períodos.
Destinos mais desejados	Mediterrâneo Oriental e Norte da Europa	Maior oferta disponibilizada com enfoque nos destinos mais pretendidos. Campanhas promocionais para os destinos menos pretendidos.
Preço a pagar	Entre 700 – 1000€	Maior oferta disponibilizada em viagens deste valor.

Fonte: Elaboração própria

4. Enquadramento estratégico

4.1. Visão estratégica

4.1.1. Denominação social

- CruisesAlive, Lda.
- Será conhecida por: **CruisesAlive.com**

4.1.2. Visão

Ser e ser reconhecido como o portal de cruzeiros *online* que se compromete em oferecer a melhor oferta de viagens de cruzeiro, prestando um serviço com rigor e qualidade, preocupando-se em criar valor para o cliente, através da satisfação dos seus interesses e necessidades de forma simplificada.

4.1.3. Missão

- Oferecer a melhor solução, tanto ao nível de preço, segurança e oferta, de forma a simplificar o processo de quem procura;
- Fomentar a utilização do fórum criando um local de informação atual, para ajudar quem pretende adquirir conhecimento sobre o tema.

4.1.4. Valores

- Honestidade – Garantir a satisfação de quem procura os serviços do CruisesAlive.com;
- Simplicidade – Plataforma simples, contribuindo para o conforto do utilizador;
- Eficiência – Otimizar o processo de compra de viagens de cruzeiro, focando no que trás valor acrescentado para o cliente;
- Inovação – Estar à frente da concorrência por forma a crescermos sustentada e continuamente;
- Ambição – Desejo de mais e melhor tanto para a empresa como para o cliente de contribuindo para o sucesso e satisfação desejados.

4.1.5. Princípios estratégicos

O CruisesAlive.com seguirá uma estratégia de diferenciação. O objetivo é conseguir oferecer um conjunto de serviços de referência relativamente ao mercado das viagens de cruzeiro. Ser uma plataforma que acompanha o cliente desde o momento da pesquisa da viagem de cruzeiro a realizar, até ao momento da partilha e divulgação da experiência vivida. O CruisesAlive.com pretende oferecer um vasto leque de opções, permitindo a comparação entre companhias de cruzeiro, ter o fórum com conteúdo atual para ajudar o cliente no processo de escolha, ter a aplicação móvel para o cliente poder consultar toda a informação necessária sobre os locais a visitar durante a viagem, e desta forma ser a marca *top of mind* no nicho de mercado que são as viagens de cruzeiro, sendo diferenciada da concorrência pelos consumidores.

4.2. Proposta de valor

Embora inovador na forma de agregar informação, o CruisesAlive.com não oferece um serviço até agora inexistente. O valor que irá criar para os seus clientes está na conjugação de serviços oferecidos numa única plataforma, divulgando-os e comercializando-os de forma inovadora.

Ao optar por uma distribuição *online*, conseguirá uma maior amplitude de mercado e permitirá a disponibilização dos seus serviços em qualquer parte do mundo através de um simples computador ou *smartphone*. Terá uma oferta composta por viagens de diversas companhias de cruzeiros, para variados destinos, possibilitando ao cliente a escolha daquela que vai ao encontro dos seus interesses e a comparação da oferta. O objetivo será simplificar e facilitar o acesso a quem pretende realizar uma viagem de cruzeiro. Além disso, para os potenciais clientes, será uma forma de receção das propostas mais vantajosas para as viagens que pretendem fazer, podendo sempre optar pela melhor alternativa.

Pretende-se que a marca CruisesAlive.com seja uma referência e crie empatia com os seus clientes, de forma a ser a marca *Top of mind* dentro da especialidade.

Relativamente ao preço do serviço oferecido, procurarão estar alinhadas com o mercado e pontualmente abaixo do mesmo, não havendo no entanto margem para uma grande discrepância. Esse preço será conseguido através do poder negocial da empresa, que será potenciado através de uma política de incentivos.

4.1. Vantagem competitiva

Centrar-se-á no leque abrangente de oferta que pretende disponibilizar, tanto ao nível de percursos, como de companhias de cruzeiros que realizarão esses mesmos percursos.

A simplificação de todo o processo, desde a procura do que o cliente pretende até ao momento que realiza a viagem aumentará o conforto ao cliente. A facilidade em aceder à plataforma, tanto por *website* como pela aplicação móvel, ainda não é uma realidade para muitas agências de viagem. A existência de uma área pessoal, possibilitará guardar pesquisas anteriores aguardando o melhor momento para efetivar a compra da viagem desejada. O fórum será um dos grandes fatores diferenciadores para o cliente. Ajudará à proximidade e ao contacto direto de potenciais clientes com clientes atuais sabendo tudo o que poderão encontrar com a aquisição de cada viagem. Além disso contribuirá para o aumento da confiança e proximidade que o CruisesAlive.com pretende que exista entre os consumidores e a marca. Será desta forma que o CruisesAlive.com se pretende distinguir da concorrência.

4.2. Objetivos estratégicos

Figura 4- Objetivos estratégicos do plano de negócios



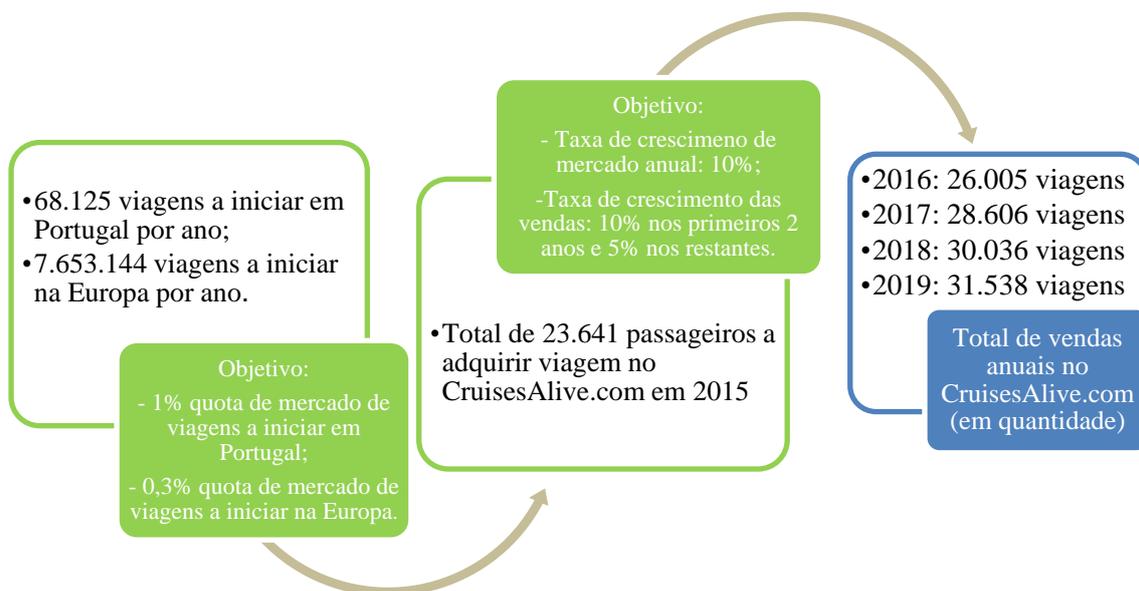
Fonte: Elaboração própria

4.2.1. Previsão de vendas

O mercado onde o CruisesAlive.com irá atuar terá uma dimensão de aproximadamente 68.125 consumidores em Portugal e 7.653.144 pela Europa. Pretenderá possuir 1% de quota de mercado de viagens a iniciar em Portugal e 0,3% de viagens a iniciar pela Europa no final do primeiro ano de atividade.

Para os anos seguintes, é expectável que a taxa de crescimento das vendas ascenda a 10% nos 2 primeiros anos e 5% nos restantes.

Figura 5 - Previsão de vendas



Fonte: Elaboração própria

Apenas será considerado 90% do mercado potencial, devido à taxa de resposta afirmativa à questão relativa à disponibilidade em adquirir esta tipologia de produtos via *online*.

Adicionalmente, foram consideradas 3 tipologias de viagens (valor inferior a 700€; valor entre 700€ e 1.000€; e valor superior a 1.000€). O número de viagens por cada tipologia foi calculado tendo em conta o valor percentual identificado nos inquéritos realizados.

4.3. Modelo de negócio

O CruisesAlive.com irá seguir uma estratégia de diferenciação. Apesar de existir a preocupação em oferecer os preços mais baratos do mercado, a estratégia de preço não será o enfoque do CruisesAlive.com, pelo que a aposta será na qualidade de serviço prestado e na oferta de uma solução conjunta de forma a simplificar todo o processo de compra desta tipologia de viagens.

Considerando que o CruisesAlive.com será uma plataforma de comercialização de viagens de cruzeiro o fluxo de rendimento basear-se-á na comissão de 2%. Esta comissão não será cobrada diretamente ao cliente diretamente. Será conseguida na negociação com as operadoras de cruzeiros. Conseguir numa única plataforma todos os serviços propostos, além da fácil acessibilidade à mesma e uma comunicação constante, criará valor ao cliente e contribuirá para o crescimento dos fornecedores.

Figura 6 - Modelo de negócio baseado no modelo "Business Model Canvas"



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

O sucesso da mesma irá depender das atividades-chave, isto é, deve ser feita uma promoção e divulgação do mesmo, e incentivar a que os clientes e utilizadores do fórum também o pratiquem (*word-of-mouth*) para que a presença do CruisesAlive.com na mente dos consumidores seja constante.

Para o negócio iniciar atividade, será necessária a criação e manutenção das plataformas de comercialização e apostar forte na divulgação da marca e dos serviços prestados.

5. Plano operacional

5.1. Marketing-Mix

É fundamental que o serviço prestado pelo CruisesAlive.com crie valor para o cliente, e este seja percebido pelos mesmos. Para tal é importante existir envolvimento da marca com o cliente criando empatia e identificação mútua. Aumentando a visibilidade da marca, permitirá o crescimento do negócio e aumentará a percepção do valor acrescentado que esta plataforma pretende oferecer ao consumidor.

5.1.1. Produto

O produto oferecido centralizar-se-á nas viagens de cruzeiro. Ao redor deste produto, serão disponibilizados um conjunto de serviços complementares que permitirão ao cliente aproveitar a viagem de uma forma mais intensa. O objetivo destes serviços é que o cliente possa previamente saber o que adquire com cada viagem, de forma a adquirir exatamente o que deseja para satisfazer o seu desejo, e cumpra as suas expectativas. É com a disponibilização dos serviços complementares que o CruisesAlive.com se pretende distinguir da concorrência. Desta forma o CruisesAlive.com pretende que o *Website* agregue as seguintes características:

- Simples de aceder e navegar;
- Dinâmico e interativo com o utilizador;
- Intuitivo no formato de navegação;
- Acessibilidade rápida e em qualquer local com acesso à internet;
- Disponibilize um leque de opções o mais variado possível ao cliente;
- Transmita confiança ao consumidor em como está a fazer a melhor escolha;
- Transmita segurança em relação à compra e ao método de pagamento.

Para o tornar mais atrativo, estarão disponíveis funcionalidades, tais como:

- Capacidade realizar pesquisas seletivas por diversos critérios (clima, destino, duração, companhia, mês do ano, preço, etc.) mas também pesquisas rápidas;
- Página pessoal para guardar critérios de pesquisas anteriores, favoritos, informação pessoal, promoções e bilhetes de viagens compradas;
- Listagem de “melhores escolhas” e viagens mais procuradas;
- Ligação com as páginas nas redes sociais da empresa;

- Ligação direta para o Fórum de opinião e para o *download* da aplicação móvel
- Página principal personalizada com informação orientada para as características e gostos de cada cliente;
- Idioma em português e inglês;
- Apoio 24h/7dias através de *chat* para sugestões, ajuda, informações, etc.;
- Diversos formatos de pagamento;
- Informação relativa à empresa de forma a aumentar a confiança no serviço;
- Ajuda.

O CruisesAlive.com disponibilizará ainda um conjunto de serviços complementares, nomeadamente:

- Fórum de opinião – Será um local de opinião sobre qualquer tema relacionado com viagens de cruzeiro. Estará organizado por temas nomeadamente: “Destinos”, “Experiências vividas”, “Onde devo ir?” e “Melhor escolha”. Será um espaço livre de opinião por quem participe, moderado por colaboradores da empresa. Regularmente serão convidados especialistas no tema tais como diretores de agências turísticas, diretores de empresas de cruzeiro ou *bloggers* de turismo para comentar e falar de temas atuais do sector, mantendo o conteúdo atualizado e dinâmico. Pretende-se que o *word of mouth* assuma uma importante forma comunicacional da marca, tendo a vantagem de ter um custo muito reduzido ou nulo;
- Aplicação *mobile* – Será um ferramenta que permitirá adquirir as viagens de cruzeiros tal como no *website* e aceder ao fórum de opinião. Adicionalmente terá um conjunto de serviços associados que funcionarão como suporte à própria viagem, tais como, consulta de informação sobre a viagem, o clima, os melhores monumentos a visitar, etc. Através do GPS do *smartphone* será possível localizar o cliente, para que quando aceda à aplicação, a informação disponibilizada seja orientada para esse local. O aplicaivo estará disponível para o sistema operativo *iOS* e *Androide*;
- Serviço 24/7 – Será disponibilizado um elemento num *call centre*, que através de atendimento por *chat* ajudará todos os utilizadores da plataforma. Uma vez que é por chat terá disponibilidade estar em contacto com diversas pessoas ao mesmo tempo.

Marca

A marca ajudará o consumidor a distinguir o CruisesAlive.com da concorrência. O nome **CruisesAlive** pretende juntar duas palavras-chave que caracterizam a empresa: Cruises+Alive. O *Cruises* (**Cruzeiros**) indica qual o produto que a empresa irá comercializar e ser especializada. Indica o que o utilizador pode encontrar ao visitar o portal. O *Alive* (**vivo**) representa a vivacidade, dinamismo e simplicidade que caracterizam o negócio. O nome será em inglês e o domínio será Cruisesalive.com para que a marca possa ser percebida e acedida por todos de igual forma (Portugal ou estrangeiro). O logótipo será simples e linear de forma a representar o conceito do negócio. Terá tons de azul e verde de forma a estar correlacionado com o mar e o ambiente que rodeia os cruzeiros (ver Anexo 4).

5.1.2. Distribuição

A distribuição das viagens será feita exclusivamente no *website* e na aplicação móvel podendo ser acedido bastando apenas uma ligação á internet e um computador ou dispositivo móvel. Tratando-se de um *website*, poderão ser comercializadas viagens 24 horas por dia e 365 dias por ano.

Face às formas de pagamento, existirá uma abrangente panóplia de opções. Estarão disponíveis os métodos mais usuais como os cartões de crédito (*Mastercard* e *Visa*), o multibanco, o *Paypal* (forma de pagamento utilizada para realizar compras *online*) e transferências bancárias.

5.1.3. Preço

O Preço estará em linha com as operadoras concorrentes, podendo eventualmente a possibilidade de preço inferior para algumas viagens. A fonte de rendimento será conseguida no momento da negociação das margens com os operadores de cruzeiros. A comissão será de 2% por viagem de cruzeiro comercializada.

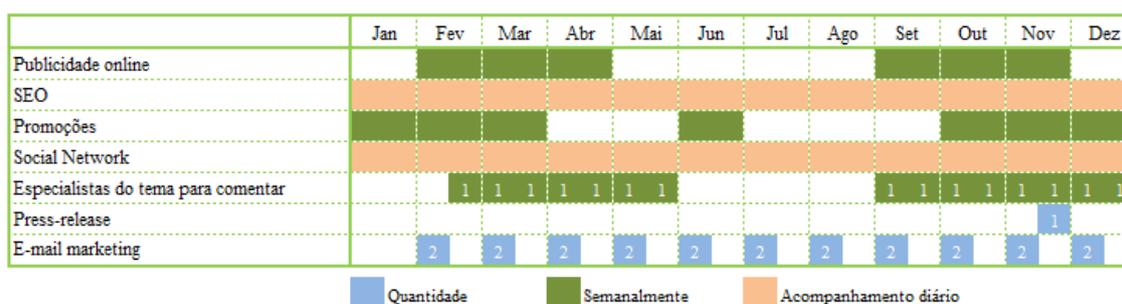
Não existirá qualquer tipo de conta *premium*. O registo na plataforma apenas servirá para efetuar a compra das viagens, tal como participação no fórum de opinião. Além disso, o registo irá permitir a criação do perfil, que permitirá ao CruisesAlive.com identificar o perfil de cada consumidor, direcionando-lhe os serviços que mais lhe interessam.

A aplicação móvel será gratuita, de forma a poder abranger o maior número de potenciais clientes e fomentar a participação e consulta do fórum de opinião.

5.1.4. Comunicação

Para promover o CruisesAlive.com irá ser feita uma aposta na comunicação feita pela internet. Os motivos prendem-se com custos reduzidos (comparativamente com campanhas nos media), simplicidade (consegue criar campanhas em apenas alguns minutos), segmentação (é possível direcionar o anúncio para cada perfil de cliente), relevância (o anúncio é apenas visto pelos consumidores que procuram o produto ou serviço - potenciais clientes), rentabilidade (apenas são pagas campanhas que geram visitas e vendas no CruisesAlive.com), flexibilidade (não existe orçamento mínimo, podendo ser ajustado quanto e como se pretender, a qualquer momento, sem custos adicionais) e facilidade de quantificação dos resultados das campanhas. Esta estratégia de comunicação será delineada para o primeiro ano de atividade (Figura 7), sendo depois adaptada de acordo com as necessidades identificadas. Serão assim utilizados os métodos referidos na Tabela 15.

Figura 7 - Cronograma de ações de comunicação para o primeiro ano de atividade



Fonte: Elaboração própria

Tabela 15 - Ações de comunicação

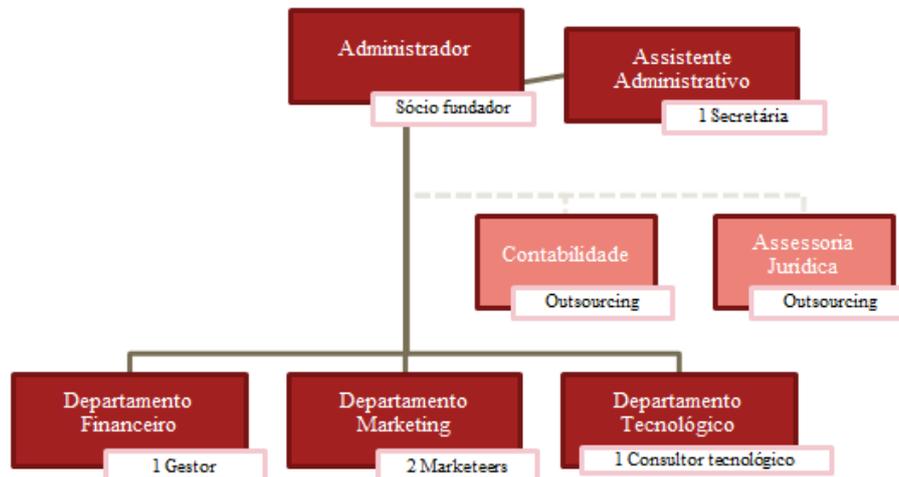
Estratégia	Ações de marketing	Descrição da ação
Pull (é o utilizador que procura a empresa)	Publicidade <i>online</i>	Fazer parte de um programa de afiliados para colocar <i>banners</i> publicitários em sites da especialidade, sites de turismo, blogs, comunidades relacionadas com turismo, etc.
	SEO (<i>Search Engine Optimization</i>)	Ser membro do <i>GoogleAdwords</i> e <i>Facebook Ads</i> de forma a colocar a empresa no topo da página de quem pesquisa <i>keywords</i> como “cruzeiros”, “viagens” ou “turismo” pagando por click (<i>Google</i>), ou <i>Like</i> na página da empresa (<i>Facebook</i>).
	Website (promoções)	A própria página funcionará como meio de comunicação de promoções, mostrar a empresa, e criar relação com a marca.
Push (a empresa procura o utilizador)	Social Network	A página da empresa estará conectada com o fórum de opinião, onde os comentários deixados no <i>Facebook</i> integrarão o respetivo conteúdo do fórum e vice-versa. Serão levantados temas de discussão para criar <i>buzz</i> de opinião. Será utilizado para interagir com o público, e para partilhar alguns conteúdos relacionados com o produto.
	Fórum	Tem o objetivo de criar uma comunidade livre e dinâmica de opinião e debate sobre tudo relacionado com o tema cruzeiros. O objetivo é criar <i>Word of mouth</i> entre membros da comunidade, gerando tráfego e contribuir para que a empresa se destaque nas pesquisas realizadas. Pretende-se também realizar convites semanais a especialistas de áreas relacionadas com cruzeiros a comentarem questões lançadas pelos membros e lançarem temas de debate, de forma a credibilizar e impulsionar a participação.
	Press-release	Convidar entidades como revistas (<i>Marketer</i> , <i>Sábado</i> , <i>Visão</i> , <i>Timeout</i>), jornais (<i>Público</i> , <i>Diário de Notícias</i> , <i>Expresso</i>) e <i>bloggers</i> de turismo a usufruir de viagens, com o objetivo de publicarem conteúdos gratuitos e exclusivos de opinião.
	E-mail marketing	Enviar periodicamente um e-mail para os membros da plataforma destacando as novidades, notícias, promoções e outro tipo de conteúdo, mantendo o contacto com o cliente.

Fonte: Elaboração própria

5.1.5. Pessoas

A empresa CruisesAlive.com irá contar com uma estrutura de colaboradores estruturados de acordo com a Figura 8.

Figura 8 - Organograma da empresa



Fonte: Elaboração própria

No arranque do projeto, os recursos humanos do CruisesAlive.com serão compostos por dois elementos (administrador e o gestor financeiro) que irão colaborar a tempo inteiro. Em Janeiro de 2015, será contratado um profissional para o departamento de marketing e o assistente administrativo (ambos a tempo inteiro). Com o decorrer da atividade e surgimento das necessidades, serão contratados o consultor tecnológico e o assistente de marketing. Prevê-se que aconteça no início de 2016.

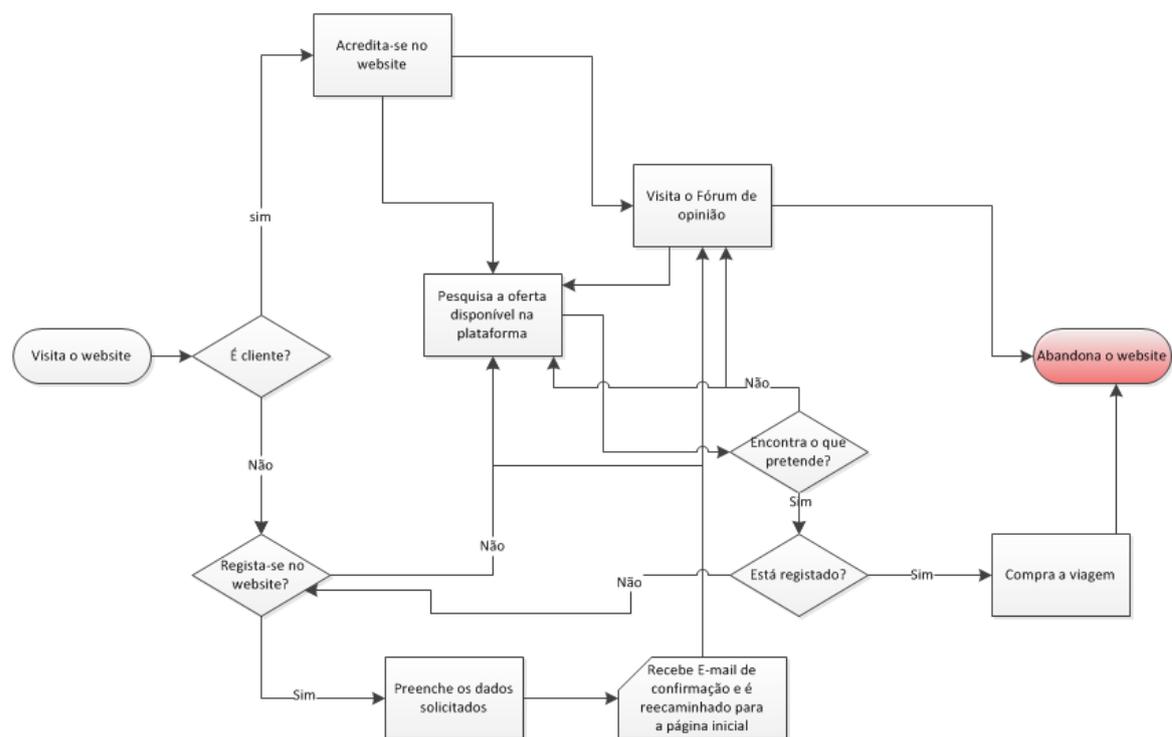
Relativamente à plataforma do negócio, será criado por uma empresa externa especializada, cuja manutenção ficará a cargo do consultor tecnológico.

As restantes atividades externas (Assessoria jurídica e contabilidade) serão contratadas sempre que surgir necessidade. O Anexo 5 contém as responsabilidades e requisitos de cada elemento da estrutura organizacional.

5.1.6. Processos

A Figura 9, demonstra o processo de compra de uma viagem no CruisesAlive.com. Para efetuar a compra, será sempre necessário estar registado na plataforma. Entre o momento da pesquisa e da compra, o cliente pode aceder a outras áreas, como por exemplo o fórum, de forma a poder recolher mais informação sobre aquilo que irá adquirir.

Figura 9 - Fluxograma do processo de compra e visita à plataforma CruisesAlive.com



Fonte: Elaboração própria

5.2. Tecnologia

A plataforma CruisesAlive.com ficará alojada num servidor virtual (VPS) disponibilizado pela empresa “PTServidor”. Será feita a adesão ao pacote “TeraVPS” que disponibilizará no servidor 100GB de espaço em disco, 1TB de tráfego mensal, 2GB de memória dedicada e 3GB de memória RAM. Sendo a plataforma *online* o ponto de venda do negócio, é importante eliminar qualquer barreira que impeça a operacionalização do serviço. Neste servidor ficarão alojados numa fase inicial tanto o *website*, como o fórum, sendo que será contratado outro servidor, caso surja a necessidades.

O aplicativo móvel será desenvolvido para o sistema operativo *iOS* e *Android*. Uma vez criada, esta terá ligação com um módulo independente alojado no servidor contratado, onde reunirá a informação do *website* a ser acedida a cada momento.

Toda a manutenção e atualização das plataformas, ficará a cargo do consultor tecnológico. Para situações não expectáveis, cuja resolução não seja imediata, poderão ser contratados serviços de IT externos.

Será adquirido um *software* de faturação certificado pela Autoridade tributária de forma a cumprir com a legislação em vigor em Portugal.

Serão adquiridas licenças de *software* antivírus para os computadores dos colaboradores de forma a ajudar a inviolabilidade do sistema e da informação, contribuindo para a segurança e aumento da confiança do consumidor. A segurança do servidor ficará a cargo do serviço contratado.

5.3. Planeamento de implementação do projeto

Figura 10 - Timeline de implementação do projeto CruisesAlive.com

	2014												2015
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan
Elaboração do plano de negócios	█	█	█	█									
Constituição de empresa						█	█						
Registo código CAE						█	█						
Negociação do financiamento						█	█						
Registo da marca						█	█						
Criação do Website													
Criação do briefing do pretendido					█								
Procura de empresas especializadas					█								
Escolha da melhor proposta					█								
Desenvolvimento do website e do fórum						█	█	█	█				
Teste à plataforma								█	█				
Transferir para servidor contratado									█	█			
Aprovação do projeto										█	█		
Recrutamento dos RH previstos												█	█
Contacto com fornecedores/ parceiros								█	█	█	█	█	█
Aquisição de programa de faturação												█	█
Início da atividade													█

Fonte: Elaboração própria

6. Análise da viabilidade económica e financeira

6.1. Pressupostos

Para a análise da viabilidade económica e financeira deste projeto, foram considerados alguns pressupostos, tal como referencia a Tabela 16.

Tabela 16 - Pressupostos

Prazo médio de recebimento	0 dias
Prazo médio de pagamento	0 dias
Taxa de IVA sobre comissão	23%
Taxa média de IRS (considera a sobretaxa de 4%)	35,83%
Taxa de IRC	25%
Taxa de juro empréstimo M/L prazo	12%
Taxa de juro de ativos sem risco	6,17%
Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade	-0,4

Fonte: Baseado no modelo Financia. Elaboração própria

O horizonte temporal utilizado na análise foi desde 2014 (ano em que a empresa inicia o processo de negociação de contratos com fornecedores) até 2019, sendo que iniciará atividade em Janeiro de 2015.

A taxa de juro de ativos sem risco, foi calculada com base na OT Portugal a 10 anos.

6.2. Projeção de vendas

Nesta rúbrica foram consideradas as projeções anteriormente referidas.

Tabela 17 - Vendas de viagens e aplicações

Vendas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Viagem (valor inferior a 700€)						
Quantidade	0	6.669	7.336	8.069	8.473	8.897
Valor (em euros)	0	65.063	72.285	80.309	85.168	90.320
Taxa de crescimento	-	10%	10%	5%	5%	5%
Viagem (valor entre 700€ e 1000€)						
Quantidade	0	12.703	13.973	15.370	16.139	16.946
Valor (em euros)	0	175.564	195.052	216.703	229.813	243.717
Taxa de crescimento	-	10%	10%	5%	5%	5%
Viagem (valor superior a 1000€)						
Quantidade	0	1.905	2.096	2.305	2.421	2.542
Valor (em euros)	0	34.079	37.861	42.064	44.609	47.308
Taxa de crescimento	-	10%	10%	5%	5%	5%
TOTAL	0	274.706	305.199	339.076	359.590	381.345

Fonte: Baseado no modelo Financia. Elaboração própria

6.3. Projeção de gastos

6.3.1. Gastos com pessoal

Para o cálculo desta rubrica, foram considerados os seguintes salários mensais:

- Sócio/Administrador: 1.800€
- Diretor financeiro: 1.500€
- Marketer: 1.400€
- Consultor IT: 1.400€
- Assistente Administrativo: 1.000€
- Estagiário: 800€

Cada colaborador receberá ainda um subsídio de refeição de 6,41€/dia. Tanto o rendimento mensal, como o subsídio de alimentação serão incrementados anualmente em 3%.

Adicionalmente será entregue um prémio ao Sócio/Administrador e aos restantes colaboradores, de 20% e 10% do salário anual, respetivamente.

Tabela 18 – Projeção de gastos com pessoal (valores em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remunerações						
Órgãos Sociais	14.400	31.147	32.082	33.044	34.035	35.057
Pessoal	12.000	61.862	99.661	102.651	105.730	108.902
Encargos sobre remunerações	6.270	22.090	31.289	32.228	33.194	34.190
Seguros acidentes de trabalho e doenças profissionais	264	822	1.173	1.209	1.245	1.282
Gastos de ação social	3.102	6.391	9.874	10.170	10.475	10.790
Total Gastos com pessoal	36.036	122.312	174.079	179.301	184.680	190.221

Fonte: Baseado no modelo Financia. Elaboração própria

6.3.2. Fornecimentos e serviços externos

Para calcular os gastos em fornecimentos e serviços externos (FSE), foram considerados os seguintes pressupostos (ver Anexo 6):

- **Subcontratos:** Serviços de contabilidade, no valor de 300€ por mês;
- **Trabalhos especializados:** Despesas com serviços informáticos no valor de 500€ por mês; Contrato com *call centre* para serviço de apoio ao cliente no valor de 1.750 €/mês;

- **Publicidade:** Serão investidos 10% das vendas anuais em “*Google Adwords*” e “Facebook Ads”; Duas viagens de cruzeiro no valor de 1.250€ cada a oferecer a especialistas da área; 100€/dia por cada especialista da área que comente, e dinamize o fórum (campanha realizada 30 vezes por ano);
- **Honorários:** Despesas com advogado no valor de 500€ por mês; pagamento de 2.000€ para suporte na criação de empresa;
- **Conservação e reparação:** Despesas com pequenas reparações nas instalações no valor de 100€ por mês;
- **Material de escritório:** Aquisição de 1.000€ para economato no início da atividade e 100€ por mês para o mesmo efeito;
- **Energia e fluidos:** 170€ mensais de eletricidade e 70€ em água;
- **Deslocações e estadas:** Despesas com deslocações dos colaboradores no valor de 300€ por mês;
- **Rendas e alugueres:** Renda de escritório de 750€ por mês, mais aluguer do servidor de alojamento da plataforma por 880€ por ano;
- **Comunicação:** Serviço de internet fixa, telefone fixo e internet móvel do MEO por 74,79€ mensais;
- **Seguros:** Despesas associadas aos seguros dos equipamentos de 350€/mês; Seguro da atividade, no valor de 850€/mês;
- **Contencioso e notariado:** Despesas de constituição de firma no valor de 300€;
- **Limpeza:** Despesas associadas a limpeza de instalações no valor de 462€ por mês (7€/hora; 3 horas/dia; 22 dias/mês)
- **Outros serviços:** Despesas associadas às contribuições obrigatórias para o fundo de garantia de viagens e turismo e ao registo nacional de viagens e turismo no valor de 2.500€ no primeiro ano de atividade e 3.500€ no segundo, tal como 2.000€ anuais para gastos não previstos anteriormente.

Aos montantes anteriormente indicados acresce a taxa de IVA em vigor.

6.4. Investimento

Foram considerados os seguintes pressupostos para o investimento:

- **Equipamento básico:** Computadores para os colaboradores, no valor de 1.300€ por unidade;
- **Equipamento administrativo:** 6 secretárias (249€/uni.); 12 cadeiras de escritório (79,99€/uni.); 6 candeeiros de secretária (39,99€/uni.); 6 quadros para a parede (19,90€/uni.);
- **Projetos de desenvolvimento:** 39.000€ no desenvolvimento da plataforma; 13.000€ no desenvolvimento da aplicação móvel;
- **Programas de computador:** Licença por computador de *software* antivírus (59,90/uni. por ano); Aquisição de *software* de faturação certificado (4.000€); Aquisição de 6 licenças Office 365 no valor de 12,30€ utilizador/mês.
- **Propriedade industrial:** Investimento de 500€ no registo da marca “CruisesAlive.com”; Investimento de 57€ por direitos sobre o domínio “cruisesalive.com”.

Tabela 19 – Quadro de investimentos (valores em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ativos fixos tangíveis						
Equipamento Básico	2.600	2.600	2.600	-	-	5.200
Equipamento Administrativo	4.700	-	-	-	4.700	-
Total Ativos Fixos Tangíveis	7.300	2.600	2.600	0	4.700	5.200
Ativos Intangíveis						
Projetos de desenvolvimento	39.000	13.000	-	-	-	-
Programas de computador	4.710	1.420	2.131	2.131	2.131	2.131
Propriedade industrial	557	-	-	-	-	-
Total Ativos Intangíveis	44.267	14.420	2.131	2.131	2.131	2.131
Total Investimento	51.567	17.020	4.731	2.131	6.831	7.331

Fonte: Baseado no modelo Financia. Elaboração própria

6.5. Demonstrações financeiras

6.5.1. Demonstração de resultados previsional

No ano de 2014, o resultado líquido do período é negativo. Esta situação é expectável, tendo em conta que o CruisesAlive.com ainda não iniciou atividade. Em 2015, considerando como o primeiro ano de atividade da empresa, terá um EBITDA de 92.786€ e um resultado líquido do período de 62.283€.

Tabela 20 – Demonstração de resultados previsional (valores em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	0	274.706	305.199	339.076	359.590	381.345
Fornecimento e serviços externos	30.701	84.472	89.931	91.253	94.800	98.515
Gastos com o pessoal	36.036	122.312	174.079	179.301	184.680	190.221
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-66.737	67.923	41.188	68.521	80.110	92.609
Gastos/reversões de depreciação e amortização	19.628	21.322	22.682	9.682	4.698	5.348
EBIT (Resultado Operacional)	-86.365	46.601	18.507	58.840	75.411	87.260
Juros e rendimentos similares obtidos	4	738	1.004	2.013	3.012	4.440
Juros e gastos similares suportados	3.012	6.024	3.012	-	-	-
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-89.373	41.316	16.498	60.853	78.424	91.701
Imposto sobre o rendimento do período	-	-	-	7.323	19.606	22.925
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-89.373	41.316	16.498	53.530	58.818	68.776

Fonte: Baseado no modelo Financia. Elaboração própria

6.5.2. Balanço previsional

Tabela 21 – Balanço previsional (valores em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ATIVO						
Ativo Não Corrente	31.939	27.638	9.687	2.136	4.268	6.250
Ativos fixos tangíveis	5.475	5.600	5.075	1.950	4.175	6.250
Ativos Intangíveis	26.464	22.038	4.612	186	93	0
Ativo corrente	200	36.924	50.181	100.672	150.620	222.024
Caixa e depósitos bancários	200	36.924	50.181	100.672	150.620	222.024
TOTAL ATIVO	32.140	64.562	59.868	102.808	154.888	228.274
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Outros instrumentos de capital próprio	40.000	40.000	40.000	20.000		
Reservas		-89.373	-48.058	-31.559	21.970	80.788
Resultado líquido do período	-89.373	41.316	16.498	53.530	58.818	68.776
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-19.373	21.942	38.441	71.970	110.788	179.564
PASSIVO						
Passivo não corrente	50.000	25.000				
Financiamentos obtidos	50.000	25.000				
Passivo corrente	1.513	17.619	21.427	30.838	44.100	48.710
Estado e Outros Entes Públicos	1.513	17.619	21.427	30.838	44.100	48.710
TOTAL PASSIVO	51.513	42.619	21.427	30.838	44.100	48.710
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	32.140	64.562	59.868	102.808	154.888	228.274

Fonte: Baseado no modelo Financia. Elaboração própria

6.6. Financiamento do projeto

Este projeto será financiado com uma entrada de capital no valor de 30.000€ por parte do sócio e um financiamento bancário no valor de 50.000€, que será reembolsado em 2 anos, a uma taxa de juro de 12%. Adicionalmente, em 2014 será captado um investimento externo que ascenderá a 40.000€, sendo 50% do montante reembolsado em 2017 e o restante em 2018.

Tabela 22 - Fontes de financiamento do projeto (valores em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos	-	74.910	53.909	70.069	75.381	83.118
Capital	30.000	-	-	-	-	-
Outros instrumentos de capital	40.000	-	-	-20.000	-20.000	-
Fin. bancário e outras Inst. Crédito	50.000	-	-	-	-	-
Total	126.000	34.910	53.909	70.069	75.381	83.118

Fonte: Baseado no modelo Financia. Elaboração própria

6.7. Cash-flows operacionais

No final o primeiro ano, o *cash-flow* é negativo causado por todo o investimento inicial. Após o início de atividade, o *free cash-flow* é sempre positivo, ascendendo a 64.754€ no final de 2019.

Tabela 23 - Mapa de *cash flows* (valores em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Free cash-flow</i>	-95.200	55.359	35.639	53.768	55.406	64.754
<i>Cash-flow acumulado</i>	-95.200	-39.842	-4.202	49.565	104.971	169.726

Fonte: Baseado no modelo Financia. Elaboração própria

6.8. Indicadores de viabilidade do projeto

Através da análise de viabilidade do projeto a 5 anos, verifica-se que o VAL na perspetiva do investidor ascende a 97.424€, enquanto a TIR é de 61,96%.

Relativamente à perspetiva do projeto, o VAL ascende a 108.017€, enquanto a TIR é de 49,37%.

Em relação ao *Payback period*, será de aproximadamente 3 anos nas duas perspetivas.

Considerando que os indicadores analisados apresentam valores positivos, é confortável afirmar que existe viabilidade económica e financeira neste projeto.

6.9. Análise de cenários

De forma prever situações inesperadas, mediu-se o impacto de uma de uma redução das vendas em 10%. Neste cenário o VAL do projeto seria de 14.827€ e a TIR de 24,02%, na ótica do investidor. Na ótica do projeto o VAL seria 23.234€ e a TIR de 22, 67%. O *payback period* do projeto passará a 6 anos em ambos os cenários.

Apesar do projeto se manter economicamente viável, estes indicadores identificam uma sensibilidade enorme e esta variação, concluindo-se que será essencial cumprir com as vendas previstas.

Mediu-se também o impacto da redução da comissão cobrada para 1,5%. Neste cenário o VAL do projeto seria de -167.486€, na ótica do investidor. Na ótica do projeto o VAL seria -99.793€, pelo que em ambos os cenários se conclui a inviabilidade do projeto.

7. Decisão

Tanto Portugal como a Europa vivem um período conturbado na sua economia, causando desconforto e incerteza junto de quem pretende investir nelas. Apesar disso, este projeto baseia-se numa ideia inovadora, e numa forma de relacionamento com o consumidor até à data inexistente para o nicho de mercado em estudo. Apesar de alguma sensibilidade face a alguns fatores críticos, tais como a margem de venda e o nível de vendas realizadas, este negócio apresenta uma atratividade e taxas de crescimento bastante elevadas.

Considerando todos os prós e contras identificados, a decisão final é de investir e avançar com a implementação do CruisesAlive.com.

8. Limitações

Alguns dos aspetos da análise efetuada, basearam-se nas conclusões retiradas da análise de dados primários recolhidos, que poderão não representar de forma fiável o mercado em análise.

Existem muitas agências de viagens que se dedicam à venda de viagens de cruzeiro. Na análise concorrencial apenas sobre algumas delas foi recolhida informação e posteriormente analisada. A escolha dos concorrentes a analisar, não seguiu nenhum critério específico. O autor limitou-se a escolher um tipo de agência que possuísse uma particularidade individual, interessante para ser estudada.

É impossível quantificar ao certo os mercados onde a empresa irá atuar. Desta forma, com base em dados de anos findados, procurou-se recriar o cenário que melhor prevê os próximos anos, estando no entanto suscetível a modificações.

Algumas das conclusões conseguidas através da análise dos dados primários, foram consideradas para o mercado Português e generalizadas para o mercado europeu. Essa generalização poderá constituir uma limitação devido à reduzida percentagem de inquiridos pertencentes a países fora de Portugal.

9. Bibliografia

- Amit, R. & Zott C. 2001. *Value creation in e-business* (Volume 22). 503-516.
- Academia das Ciências de Lisboa. 2001. *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea* (Edição 2627). Editorial Verbo.
- Barros, H. 1991. *Análise de Projectos de Investimento* (2ª edição). Edições Sílabo.
- Brida, J. & Zapata, S. 2010. International Journal of Leisure and Tourism Marketing (Volume 1); número 3/2010. *Inderscience Publishers*. 205-226.
- Camões, L. 1572. *Os Lusíadas*. 1ª edição.
- Corbin, A. 2001. *História dos Tempos Livres: O Advento do Lazer*. Teorema. 76-77.
- Crespo, J. 2001. *e-Business & e-Commerce – On & Offline* (1ª edição). Edições Sílabo. 11.
- Cunha, L. 1987. *Política de Turismo*. Secretaria de Estado do Turismo.
- Cunha, L. 2003. *A definição e o âmbito do turismo: um aprofundamento necessário*. <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/665/A%20Defini%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o%20e%20o%20C3%83%E2%80%9Ambito%20do%20Turismo.pdf?sequence=1>
- Daniel, A. 2010. Caracterização do sector Turístico em Portugal. *Revista e estudos politécnicos* (volume III). N.º 14. 255-276.
- Dickinson, B. & Vladimir, A. 2008. *Selling the Sea – An Inside Look at the Cruise Industry*. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- European Cruise Council*. 2011. The Cruise Industry – A Leader in Europe's Economic Recovery. <http://www.ashcroftandassociates.com/images/EIR-2011.pdf>
- Evans, J. & Mathur, A. 2005. The value of online surveys. *Internet Research* 15.2. 195-219.
- Gomes Mota, A. & Custódio, C. 2007. *Finanças da Empresa: Manual de Informação, Análise e Decisão Financeira para Executivos* (3ª Edição). Booknomics.
- Gulliksen, V. 2008. *The Cruise Industry*. Symposium: Touring the World. <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/206721005/fulltextPDF/133317E80E8612F7CE6/12?accountid=38384>
- INE. 2007. Estatísticas do Turismo 2007.
- Lanfant, M. & Allcock, J. & Bruner, E. 1995. *International Tourism – Identity and change*. SAGE Publications.

Laudon, K. & Traver, C. 2007. *E-commerce: Business, Technology, Society* (3rd Edition). Pearson Prentice Hall.

Lisitzin, E. 1974. *Sea Level Changes*. 1.

Matias, N. 2004. *O Horizonte do Mar Português*. Nação e defesa, N.º 108-2ª série. 27

McKeever, M. P. 2008. *How to write a business plan* (9th edition). Nolo's Small Business Essentials. 6 – 9.

Nunn, L. McGuire, B. 2010. The importance of a good business plan. *Journal of Business & Economics Research*. Fevereiro 2010. N.º8 (2). 95-105.

Rita, P. & Oliveira, C. 2006. *O Marketing no negócio electrónico*. Sociedade Portuguesa de Inovação. Pág. 8 – 9.

Rocha, L. 2002. *O plano de negócios ou Business Plan*.
<http://www.fep.up.pt/docentes/lrocha/Business%20Plan.pdf>

Sahlman, W. A. 2008. How to write a great business plan. *Harvard Business Review classics*. 22-27.

Tarlow, P. E. 2002. *Tourism in the twenty-first century*. The futurist.

Todo Bom, L. & Dias, F. P. & Reis de Oliveira, A. 1992. *Manual Sobre Projetos de Investimento – Preparação, Avaliação e Decisão*. Associação Industrial Portuense.

Turismo de Portugal. 2006. Plano Estratégico Nacional de Turismo – Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal.
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf>

Violino, B. 2000. Internet Strengthens Enterprise Bonds - Companies revamp their supply chains, deliver better service to customers. *InternetWeek* 835. 12-18.

World Travel & Tourism Council. 2011. Annual report - Travel & Tourism 2011 – The Authority on World Travel & Tourism.
http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf

World Travel & Tourism Council. 2011. Travel & Tourism Economic Impact – Portugal.

Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods* (3rd Edition), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

10. Anexos

10.1. Anexo 1 - Identificação de fornecedores / parceiros

Tabela 24 - Identificação de fornecedores / parceiros

A'rosa	EasyCruise	Polar Star Expeditions
AIDA Cruises	Fluviales Panavision	Politours River Crises
American Cruise Lines	Fred. Olsen Cruise Lines	Premier Cruise Line
American Canadian Caribbean Line	Hapag-Lloyd Cruises	Princess Cruises
Ånedin Line	Holland America Line	Pullmantur Cruises
Anek Lines	Hurtigruten Group	Quail Cruises
Australis	Ibero Cruceros	Regent Seven Seas Cruises
Azamara Cruises	Imperial Majesty	Royal Caribbean International
Bora Bora Cruises	Island Cruises	Royal Olympia Cruises
Birka Line	Kristina Cruises	Silversea Cruises
CDF Croisières de France	Louis Cruise Lines	Seabourn Cruise Line
CIC – Classic International Cruises	MSC Italian Cruises / MSC Cruzeiros	Seadream Yatch Club
Carnival Cruise Lines	Minoan Lines	SeaFrance
Celebrity Cruises	NCL America	Silja Line
Clipper Cruise Line	Norwegian America Line	Stena Line
Costa Cruises/ Costa Cruzeiros	Norwegian Capricorn Line	Star Cruises
CroisiEurope	Norwegian Cruise Line	Swan Hellenic
Cruceros Australis	Ocean Village	Tallink
Cruceros Marítimos Skorpis	Oceania Cruises	Thomson Cruises
Cruise West	Olivia Cruises	Travel Dynamics International
Crystal Cruises	Orient Lines	TUI Cruises
Cunard Line - América/Europa	Orion Expedition Cruises	Viking Line
Custom Alaska Cruises	Paul Gauguin	Windjammer Barefoot Cruises
DFDS Seaways	P & O Cruises	Windstar Cruises
Disney Cruise Line	P&O Cruises Australia	
DouroAzul	P & O Irish Ferries	

Fonte: Elaboração própria

10.2. Anexo 2 – Inquérito realizado

O presente questionário visa recolher informação sobre **viagens de cruzeiro**, para ser usada no âmbito da realização de uma tese de mestrado. O seu preenchimento não consumirá mais de 8 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração.

1. Em média, com que frequência faz uma viagem de lazer?
 - Menos de uma vez por ano
 - Uma vez por ano
 - A cada 6 meses
 - A cada 3 meses
 - Outra? _____

2. Quando viaja em lazer, com quantas pessoas realiza essas viagens?
 - Sozinho
 - 2 pessoas (Eu e mais uma)
 - 3 pessoas (Eu e mais duas)
 - 4 pessoas (Eu e mais três)
 - Mais de 4 pessoas

3. Como costuma marcar as suas viagens de lazer?
 - Agência de viagens (físicas)
 - Agência de viagens (Internet)
 - Diretamente na companhia de transporte (Ex.: TAP, CP, etc.)
 - Motores de busca de viagens (Ex.: eDreams, Govolo, etc.)
 - Outro? _____

4. Assinale numa escala de 1 a 5, a influência dos seguintes fatores na sua escolha, quando decide qual o meio de transporte a utilizar na sua viagem de lazer. (Considere 1 como não tendo qualquer influência na sua escolha e 5 como tendo total influência)

	1 – Não Influencia	2 – Influencia Pouco	3 – Nem muito nem pouco	4 – Influencia muito	5 – Influencia Totalmente
Preço					
Conforto					
Qualidade do serviço prestado					
Tempo despendido em viagem					
Facilidade de reserva/marcação					
Acessibilidade do meio de transporte					
Hábito de compras anteriores					

5. Já fez alguma viagem de cruzeiro?

- Sim
 Não

Para as pessoas que responderem “sim” continuam para a pergunta 6. As que responderem “não”, passarão para a questão 12.

6. Em que companhia (s) viajou?

- Costa Cruzeiros
 IberoCruceiros
 MSC Cruzeiros
 NCL Norwegian Cruise Line
 Pullmantur
- Royal Caribbean
 Carnival
 Holland America Line
 Outra? _____

7. Qual a sua preferência de duração para viagens de cruzeiro?

- 1 – 6 dias
- 7 – 8 dias
- 9 – 12 dias
- +12 dias

8. Quais as viagens de cruzeiro que já realizou?

- Mediterrâneo e Atlântico (Norte de Espanha, Portugal, Canárias e Baleares)
- Mediterrâneo Ocidental (zona de Portugal, Espanha, Itália e França)
- Mediterrâneo Oriental (Grécia, Turquia, Itália, Croácia e Malta)
- Norte da Europa (Noruega, Dinamarca, Finlândia, Suécia e Rússia)
- América do Norte e Canadá
- América do Sul
- Austrália e Ilhas do Pacífico
- Brasil
- Caraíbas
- Outras? _____

9. Quais os fatores que o levaram a escolher esse (s) destino (s)? (escolha até 3)

- Preço
- Locais visitados durante a viagem
- Clima
- Duração da viagem
- Outro? _____

10. Em que altura do ano realizou viagens de cruzeiro? (poderá escolher várias opções)

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Janeiro | <input type="checkbox"/> Julho |
| <input type="checkbox"/> Fevereiro | <input type="checkbox"/> Agosto |
| <input type="checkbox"/> Março | <input type="checkbox"/> Setembro |
| <input type="checkbox"/> Abril | <input type="checkbox"/> Outubro |
| <input type="checkbox"/> Maio | <input type="checkbox"/> Novembro |
| <input type="checkbox"/> Junho | <input type="checkbox"/> Dezembro |

11. Numa escala de 1 a 10, como classificaria o nível global de satisfação relativamente à(s) viagem(s) de cruzeiro? (considere: 1 – Nada Satisfeito; 10 – Extremamente Satisfeito)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O

12. Está a planear fazer uma viagem de cruzeiro nos próximos 2 anos?

- Sim
 Não

Para quem responder “Não”, passa para a questão 16

13. Quais os destinos que gostaria de visitar? (poderá escolher até 3 destinos)

- Mediterrâneo e Atlântico (Norte de Espanha, Portugal, Canárias e Baleares)
 Mediterrâneo Ocidental (zona de Portugal, Espanha, Itália e França)
 Mediterrâneo Oriental (Grécia, Turquia, Itália, Croácia e Malta)
 Norte da Europa (Noruega, Dinamarca, Finlândia, Suécia e Rússia)
 América do Norte e Canadá
 América do Sul
 Austrália e Ilhas do Pacífico
 Brasil
 Caraíbas
 Outros? _____

14. Até quanto estaria disposto a pagar por uma viagem de cruzeiro?

- Até 700 € por pessoa
- Entre 700€ e 1000€ por pessoa
- Mais de 1000€ por pessoa

15. Estaria disposto a marcar uma viagem de cruzeiro numa agência de viagens *online*?

- Sim
 - Não
-

16. Sexo

- Feminino
- Masculino

17. Idade

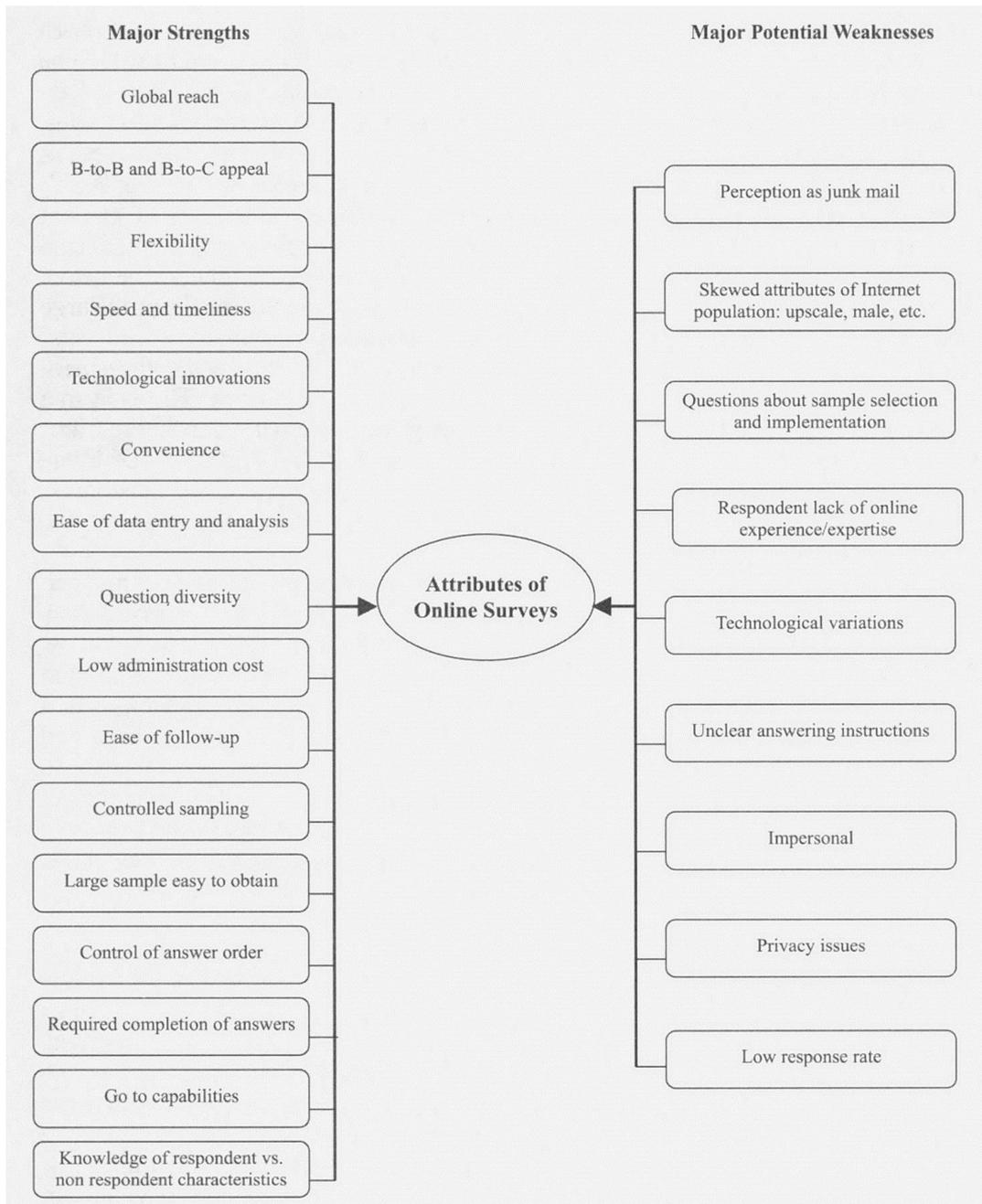
- Menos de 18 anos
- Entre 19 e 29 anos
- Entre 30 e 45 anos
- Entre 46 e 65 anos
- Mais de 65 anos

18. Concelho de residência _____

Muito obrigado pela participação e pelo tempo despendido.

10.3. Anexo 3 – Forças e fraquezas dos inquéritos *online*

Figura 11 - Forças e fraquezas dos inquéritos online



Fonte: Evans e Mathur (2005)

10.4. Anexo 4 – Logótipo da marca CruisesAlive.com

Figura 12 - Logótipo da marca CruisesAlive.com



Fonte: Elaboração própria

10.5. Anexo 5 – Requisitos e responsabilidades dos colaboradores

Tabela 25 - Requisitos e responsabilidades dos colaboradores da organização

Tipo de contrato	Requisitos	Responsabilidades
Sócio fundador		
		<ul style="list-style-type: none"> - Definir a estratégia a implementar; - Definição de metodologias de trabalho adequadas; - Recrutamento de pessoal; - Gerir formações internas e externas aos colaboradores da empresa; - Estabelecer parcerias com os fornecedores; - Estudar possíveis parcerias estratégicas ao crescimento da empresa; - Coordenar a operacionalidade do negócio.
Assistente Administrativo		
<i>Full-time</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 12º ano de escolaridade; - Conhecimentos sólidos de Inglês; - Conhecimento avançado nas ferramentas Microsoft Office; - Dinâmico e com espírito de iniciativa; - Proactivo; - Autónomo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos administrativos; - Secretariado; - Contactar fornecedores de material inerente ao funcionamento da empresa; - Responsável por recebimento e envio de correspondência; - Suporte ao staff.
Gestor Financeiro		
<i>Full-time</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura/Mestrado em gestão, ou área financeira similar; - Experiência profissional mínima de 3 anos em cargo similar ou em outra área financeira; - Conhecimentos avançados de Inglês; - Sentido de responsabilidade; - Autónomo; - Exigente; - Capacidade de trabalhar sob pressão; - Conhecimentos sólidos de Inglês. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte financeiro ao sócio fundador; - Recrutamento de pessoal; - Estabelecer parcerias com fornecedores; - Acompanhamento nas tarefas do sócio fundador; - Preparação do orçamento anual, planos financeiros, estratégias de investimento, análise de investimentos e estudos de viabilidade.

Tipo de contrato	Requisitos	Responsabilidades
Marketer		
<i>Full-time</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura/Mestrado em Marketing ou área similar; - Formação em <i>Web Marketing</i>; - Experiência profissional mínima de 3 anos; - Conhecimentos sólidos em <i>Google Adwords</i> e <i>Google Adsense</i>; - Criativo; - Dinâmico e com espírito de iniciativa; - Proactivo; - Sentido de responsabilidade; - Conhecimentos sólidos de Inglês. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir as publicidades existentes nas plataformas <i>online</i> da empresa; - Gerir o <i>Budget</i> atribuído ao departamento; - Planear e implementar a estratégia de comunicação; - Negociar com os promotores do negócio; - Gerir campanhas publicitárias; - Criar uma marca forte; - Analisar resultados do <i>Google Adsense</i>.
Estagiário	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura/Mestrado em Comunicação e Marketing, <i>Web Marketing</i> ou área similar; - Conhecimentos de como trabalhar com diversas redes sociais - Conhecimentos sólidos de Inglês; - Boa capacidade de escrita (português e inglês); - Boa capacidade de se relacionar com os clientes; - Proactivo; - Dinâmico e com espírito de iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidar da imagem do <i>site</i>; - Dar resposta a questões colocadas por clientes; - Moderar o fórum; - Gerir a página da empresa nas redes sociais; - Apoiar o responsável de Marketing,
Consultor Tecnológico		
<i>Full-time</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura/Mestrado em Engenharia Informática ou área similar; - Formação em <i>Web Design</i> será valorizada; - Experiência profissional mínima de 2 anos; - Conhecimentos sólidos de Inglês; - Dinâmico e com espírito de iniciativa; - Proactivo; - Sentido de responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção da plataforma <i>online</i> da empresa; - Gestão da base de dados dos clientes; - Resolução de problemas identificados no <i>site</i>; - Desenvolver ferramentas de apoio à gestão da empresa.
Contabilidade		
<i>Outsourcing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Formação superior em Contabilidade; - Conhecimentos aprofundados de IRC e IVA; - Inscrito como TOC; - Autónomo; - Sentido de responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável por todos os procedimentos contabilísticos da empresa.
Assessoria Jurídica		
<i>Outsourcing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Formação superior em Direito; - Experiência anterior em atividades relacionadas com comércio eletrónico; - Sentido de responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar consultoria jurídica à empresa.

Fonte: Elaboração própria

10.6. Anexo 6 – Gastos com fornecimentos e serviços externos

Tabela 26 - Gastos com Fornecimentos e serviços externos (valores em euros)

Número de meses		6	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3%					
	IVA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Subcontratos	23%	1.800,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83
Serviços especializados		-	-	-	-	-	-
Trabalhos especializados	23%	3.000,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Publicidade	23%		36.073,58	39.461,62	43.225,74	45.505,08	47.922,33
Honorários	23%	5.000,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Conservação e reparação	23%	600,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61
Materiais		-	-	-	-	-	-
Material de escritório	23%	3.900,00	600,00	618,00	618,00	636,54	655,64
Energia e fluidos		-	-	-	-	-	-
Eletricidade	23%	1.020,00	2.040,00	2.101,20	2.164,24	2.229,16	2.296,04
Água	6%	420,00	840,00	865,20	891,16	917,89	945,43
Deslocações, estadas e transportes		-	-	-	-	-	-
Deslocações e Estadas	23%	2.400,00	4.800,00	4.944,00	5.092,32	5.245,09	5.402,44
Serviços diversos		-	-	-	-	-	-
Rendas e alugueres	23%	4.940,00	9.880,00	10.176,40	10.481,69	10.796,14	11.120,03
Comunicação	23%	448,74	897,48	924,40	952,14	980,70	1.010,12
Seguros	23%	9.300,00	18.600,00	19.158,00	19.732,74	20.324,72	20.934,46
Contencioso e notariado	23%	300,00	-	-	-	-	-
Limpeza, higiene e conforto	23%	2.772,00	5.544,00	5.710,32	5.881,63	6.058,08	6.239,82
Outros serviços	23%	-	4.500,00	5.500,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
TOTAL FSE		35.900,74	97.472,11	103.321,40	105.044,61	109.005,13	113.147,03
IVA		4.289,57	13.586,39	14.467,81	15.428,21	16.090,97	16.788,00
FSE + IVA		40.190,31	111.058,50	117.789,20	120.472,82	125.096,10	129.935,03

Fonte: Baseado no modelo Financia. Elaboração própria