



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócios da app *Refund to Go*, flagship da empresa Easytax€

Joaquim Miguel Gomes Simões

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Doutor Tiago Miguel Teixeira Carrazedo,
Assistente Convidado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

Agradecimentos

Ainda que a realização de um trabalho desta natureza assuma um carácter solitário, a verdade é que a sua concretização não seria possível sem a ajuda, o incentivo e/ou o know-how de um conjunto de pessoas.

Assim, começo por agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Tiago Carrazedo, pela generosidade na partilha de seu conhecimento, pelo incentivo e disponibilidade ao longo destes dois últimos anos.

A todos os Professores com os quais me cruzei ao longo da frequência do Executive Master em Organização e Gestão de Empresas e do Mestrado em Gestão de Empresas, pelo espírito de partilha e pelos ensinamentos.

À Professora Susana Ratinho, pela inestimável ajuda, entusiasmo e amizade.

Aos meus colegas do Mestrado em Gestão de Empresas, em particular ao Nuno Carrasqueira, Sória Paulino e Tiago Dias, pela ajuda inicial na criação do conceito deste plano de negócios e pelos bons momentos ao longo de um percurso repleto de desafios.

À minha família, em particular aos meus pais por acreditarem sempre em mim e ao meu sobrinho Nuno F. pelo precioso incentivo na reta final deste trabalho.

À minha companheira, pela ajuda, incentivo e paciência ao longo destes últimos anos e à minha filha, razão maior do meu viver.

A todos, o meu sincero agradecimento.

Resumo

O presente trabalho retrata um plano de negócios baseado numa ideia inovadora. Considerando a importância que o setor do turismo detém no contexto económico português, propõe-se a criação de uma empresa (EASYTAX€), que terá como flagship a app *Refund To Go*, uma app para reembolso de imposto (Tax-Free), destinada a turistas não residentes na União Europeia, que contará com um conjunto de funcionalidades inovadoras, passíveis de captar o interesse de todos os intervenientes no mercado bilateral (turistas e operadores turísticos). Os seus objetivos visam, assim, (1) aumentar a satisfação do turista e (2) potenciar o crescimento dos principais setores que com ele interagem (Hotelaria, Restauração e Cultura).

Por forma a viabilizar este plano de negócios, procedeu-se, primeiramente, à revisão da literatura e à análise de mercado e respetivas envolventes. De facto, o processo de tomada de decisões teve como ponto de partida não só a utilização de várias ferramentas, tais como as análises PESTAL, SWOT e Cinco Forças de Porter, mas também um conjunto de estudos e de análises de suporte à fundamentação e sustentação do negócio.

Uma vez completada esta etapa, procedeu-se ao desenvolvimento do plano de negócios considerando as vertentes estratégica, operacional e financeira.

Palavras-chave: plano de negócios, turismo, app, tax-free, mercado bilateral

Abstract

The present work portrays a business plan based on an innovative idea. Considering the importance that the tourism sector has in the Portuguese economic context, our intention is to create a company (EASYTAX€), which will have the *Refund To Go* app as its flagship, a tax refund app (Tax-Free) aimed at tourists from outside the European Union, which will have a set of innovative functionalities, likely to capture the interest of all players in the bilateral market (tourists and tour operators). Therefore, the main goals of this business plan are to (1) increase tourist satisfaction and (2) boost the growth of the main sectors that interact with tourists (Hospitality, Restaurants and Culture).

In order to make this business plan viable, we proceeded, firstly, with a literature review and analysis of the market and respective surroundings. In fact, the decision-making process had as its starting point not only the use of various tools, such as the PESTAL, the SWOT and the Porter's Five Forces analyses, but also a set of studies designed to support the rationale of the business.

Once this stage was completed, the business plan was developed considering the strategic, operational and financial aspects.

Keywords: business plan, tourism, app, tax-free, bilateral market

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Índice Geral	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	xi
Índice de Anexos	xii
 Capítulo 1. Introdução	 1
 Capítulo 2. Revisão da Literatura	 4
2.1. A evolução e a importância do turismo	4
2.2. O turismo de compras.....	5
2.2.1. Definição e evolução do turismo de compras.....	5
2.2.2. A relação entre a evolução tecnológica e o turismo.....	6
 Capítulo 3. Abordagem Metodológica	 7
3.1. Objetivos	7
3.2. Métodos	7
3.3. Construção da amostra	8
3.4. Limitações metodológicas.....	9
 Capítulo 4. Análise de Mercado e Envoltórios	 11
4.1. Análise externa.....	11
4.1.1. Análise PESTAL	11
4.2. Análise interna	14
4.2.1. Fatores críticos de sucesso.....	15
4.2.2. Análises SWOT	16
4.3. Análise competitiva	18
4.3.1. Análise Cinco Forças de Porter.....	18
4.3.2. Análise da concorrência	20
4.3.3. Objetivos	22

Capítulo 5. Desenvolvimento do Plano de Negócios	23
5.1. Modelo de negócio	23
5.2. Modelo CANVAS	25
5.3. Plano estratégico de marketing	27
5.3.1. Marketing Mix	27
5.3.1.1. <i>Product</i>	27
5.3.1.2. <i>Price</i>	29
5.3.1.3. <i>Place</i>	30
5.3.1.4. <i>Promotion</i>	30
5.4. Estudos e análises de suporte à fundamentação e sustentação do negócio.....	31
 Capítulo 6. Avaliação Financeira	 37
 Capítulo 7. Conclusões e visão futura	 47
 Referências Bibliográficas	 49
 Anexos.....	 53

Índice de Figuras

Figura 1 – Caracterização do modelo das Cinco Forças de Porter	18
Figura 2 – Logótipo da Global Blue.....	20
Figura 3 – Logótipo da Innova Taxfree	20
Figura 4 – Demonstração da criação de valor para todos os intervenientes.....	24
Figura 5 – Modelo CANVAS	26
Figura 6 – Layout do produto	27
Figura 7 – Logótipo Google Play.....	30
Figura 8 – Logótipo App Store	30

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise SWOT	16
Tabela 2 – Análise SWOT dinâmica	17
Tabela 3 – Prós e contras da Global Blue e da Innova Taxfree em relação à empresa Easytax€.....	21
Tabela 4 – Análise do mercado bilateral	28
Tabela 5 – Canais de promoção do produto	31
Tabela 6 – Chegada de turistas a Portugal, 2020-2021	32
Tabela 7 – Distribuição da população nos concelhos da área metropolitana de Lisboa em 2021	35
Tabela 8 – Investimento em capital fixo	37
Tabela 9 – FSE a preços correntes	38
Tabela 10 – Gastos com pessoal	38
Tabela 11 – Cálculo do volume de negócios	41
Tabela 12 – Demonstração de resultados do cenário 1	41
Tabela 13 – Demonstração de resultados do cenário 2	42
Tabela 14 – Demonstração de resultados do cenário 3	42
Tabela 15 – Cashflows do Cenário 1	42
Tabela 16 – Cashflows do Cenário 2	43
Tabela 17 – Cashflows do Cenário 3	43
Tabela 18 – Valores para cálculo da taxa de atualização dos cashflows	43
Tabela 19 – Avaliação económica do projeto – Cenário 1	44
Tabela 20 – Avaliação económica do projeto – Cenário 2	44
Tabela 21 – Avaliação económica do projeto – Cenário 3	45

Índice de Anexos

Anexo 1 – Inquérito por questionário para turistas (versão em português)	i
Anexo 2 – Inquérito por questionário para turistas (versão em inglês)	i
Anexo 3 – Inquérito por questionário para turistas (versão em mandarim)	i
Anexo 4 – Cálculo do volume de negócios	i

CAPÍTULO 1

Introdução

Nesta nova realidade em que nos encontramos, o turismo sofreu um grande stepback no seu desenvolvimento em virtude do contexto pandémico, que motivou inúmeras alterações na sociedade. Foram impedidas as viagens turísticas e os mercados associados ao turismo tiveram também de encerrar por diversas vezes, no estrito cumprimento das orientações governamentais.

Um dos incentivos dados aos turistas que não residem na União Europeia é a possibilidade de efetuarem compras, beneficiando da isenção de parte do valor do imposto associado (Tax-Free). Este processo, que era bastante complexo e demorado, tornou-se mais eficiente e menos burocrático, em julho de 2018, com a introdução do e-tax free.

O plano de negócio que agora apresentamos consiste na criação de uma empresa (EASYTAX€), que tem como flagship a app Refund To Go. Tem como objetivos (1) aumentar a satisfação do turista e (2) potenciar o crescimento dos principais setores que com ele interagem (Hotelaria, Restauração e Cultura).

A app Refund To Go terá um papel de “Embaixadora de Portugal”, pois, apesar de, à primeira vista, poder ser reconhecida como uma app para reembolso de imposto (Tax-Free), contará com um conjunto de funcionalidades inovadoras, permitindo destacá-la da concorrência.

Quando o turista acede à app, é-lhe indicado, através de GPS, o local onde se encontra e quais os pontos de interesse existentes na sua proximidade. Para além dos pontos de interesse culturais e dos estabelecimentos comerciais com Tax-Free, a app poderá também tornar visíveis outros estabelecimentos pertencentes às áreas da restauração e da hotelaria, mediante a adesão prévia por parte destes stakeholders. Quando o turista se aproxima destes locais, surge um pop up, que lhe dá a possibilidade de (1) conhecer a sua história através de vídeo e/ou áudio (no caso de um ponto de interesse cultural), (2) recolher informações sobre o horário de funcionamento, a webpage, etc. (no caso dos estabelecimentos comerciais), e (3) obter outras informações consideradas importantes por parte dos parceiros, de acordo com o pacote por eles subscrito.

Quando o turista entra numa loja aderente ao tax-free, a app reconhece-a automaticamente (através do GPS) e abre o menu de Tax-Free, através do qual pode aceder ao formulário, que poderá encontrar-se pré-preenchido (existe essa possibilidade de configuração na app). Depois, deverá apenas apresentar ao lojista os documentos necessários para poder estar elegível no âmbito deste processo, que, desde julho de 2018, se tornou mais simples, na sequência da abolição do processo físico (formulário) e consequente transição para um processo online em tempo real, com a Autoridade Tributária. Esta entidade procede à validação do processo (no caso de cumprir com os requisitos),

criando um QR code com a respetiva informação. A partir deste momento, o turista apenas tem de utilizar o seu telemóvel para juntar este código à app, por meio da câmara. Se o utilizador realizar uma nova compra e pedir tax-free (válido durante três meses, após a data da primeira compra), não necessita de fornecer os dados ao comerciante, bastando-lhe mostrar o QR code. Quando o turista voltar para o seu país, deve validar o processo no ponto de saída (ex.: aeroporto, porto marítimo, etc.). A validação realiza-se nos quiosques self-service, através da passagem do QR code. Se este código for automaticamente aceite, surge uma luz verde, que indica que o processo foi validado, sendo que, a partir deste momento, o turista pode dirigir-se ao Balcão de Reembolso (caso não tenha optado por um reembolso TO GO). No caso de ser emitida uma luz vermelha, o turista deve deslocar-se à Alfândega para que possa ser efetuada uma verificação e inspeção presencial e, assim, validado o processo. A possibilidade de pedir a opção de reembolso TO GO (característica exclusiva da app), permite que o valor possa ser reembolsado na hora, através do respetivo crédito em cartão de crédito (desde que o mesmo esteja registado na app). Este tipo de reembolso surge associado à realização de uma caução automática no cartão de crédito no mesmo valor, a qual será automaticamente anulada após a validação final do processo.

A realização destes processos implica a cobrança de uma taxa de serviço, que é, posteriormente, dividida pelo comerciante e pela entidade responsável pelo reembolso, sendo que a taxa total ronda os 39% (taxa média praticada por outras entidades de reembolso existentes atualmente no mercado português). No âmbito da app Refund To Go está previsto o estabelecimento de uma taxa mais baixa, de forma a atrair mais clientes, numa fase inicial.

Na outra face deste mercado, encontram-se os comerciantes, que estão envolvidos diretamente no processo de tax-free, e a quem será necessário, por um lado, oferecer uma margem monetária suficientemente atrativa (i. e. melhor do que a da concorrência) e, por outro, demonstrar as vantagens da app (por ex., o fato de a mesma identificar a loja por localização GPS e automaticamente mostrar informações sobre ela).

Em relação aos outros intervenientes (Hotelaria, Restauração e Cultura), devem ser consideradas duas vertentes: (1) a parte publicitária na app e (2) a possibilidade de poderem fazer promoções exclusivas através da mesma. Para estes stakeholders, os pacotes de subscrição também vão depender das características escolhidas.

Por fim, a app terá uma funcionalidade exclusiva, que permite que o consumidor possa aceder a comentários e reviews efetuados por outros utilizadores. Tais comentários e reviews surgem associados a um tradutor automático de acordo com a nacionalidade previamente indicada pelo utilizador (por ex.: se for italiano e pretender visualizar um comentário escrito em chinês, a app efetua automaticamente a tradução para italiano). Estes comentários poderão também ser vistos pelos restantes stakeholders, que lhes podem dar feedback diretamente. Sob o ponto de vista do controlo

de qualidade, esta possibilidade é particularmente interessante no caso das reviews negativas, permitindo ao stakeholder em questão agir em conformidade.

Inicialmente, a aplicação destina-se apenas ao uso em Portugal, sendo, portanto, apenas esse o mercado considerado.

Revisão da Literatura

2.1. A evolução e a importância do turismo

Viajar com o propósito de lazer evoluiu de uma experiência reservada a poucos para algo apreciado por muitos. Historicamente, a condição de viajar estava reservada para a realeza e as classes altas. Desde os Romanos até ao século XVII, os jovens de estatuto social elevado eram encorajados a viajar pela Europa numa “Grand Tour” (Chaney, 2000, citado em Westcott & Anderson, 2015). É já no século XVIII, em 1758, que é fundada a primeira agência de viagens conhecida, a Cox & Kings. O feito foi alcançado por Richard Cox que se tornou oficialmente agente de viagens da British Royal Armed Forces (Cox & Kings, 2014, citado em Westcott & Anderson, 2015). Quase 100 anos depois, em 1841, Thomas Cook abriu a primeira agência de viagens de lazer. Em 1845, lança o primeiro pacote comercial de viagem, que continha bilhetes de comboio e um guia impresso (Cook, 2014, citado em Westcott & Anderson, 2015). Atualmente, segundo a Organização Mundial de Turismo das Nações Unidas (UNWTO), o turismo é um fenómeno social, cultural e económico, que envolve o movimento de pessoas para países ou locais fora do seu ambiente normal em virtude de propósitos pessoais ou profissionais. Estas pessoas designam-se por visitantes (podendo ser turistas ou excursionistas; residentes ou não-residentes).

Desde meados do século XX, o turismo cresceu de uma forma exponencial, tendo-se tornado numa das grandes forças económico-sociais do mundo (Wang & Stewart, 2021). Segundo a UNWTO, cerca de 25 milhões de pessoas deixaram os seus países para visitar outros em 1950; este valor cresceu para 714 milhões em 2002 e, em 2018, ocorreu um record com 1.4 biliões de chegadas internacionais de turistas (Blackall, 2019). A pandemia originada pelo coronavírus SARS-Cov-2 (Covid-19), em 2020, teve um impacto negativo drástico em todos os setores da sociedade, com especial relevo para o setor do turismo, exposto, a nível global, ao encerramento de fronteiras, às restrições de viajar e à consequente recessão global. Apesar de existir presentemente uma nova esperança em virtude da administração de vacinas, calcula-se que demorará vários anos até o setor recuperar os níveis pré-pandemia e continuar o seu crescimento. Ainda assim, a longo prazo, é previsível que os países desenvolvam medidas para estimular o turismo, o que lhes permitirá desenvolver uma economia turística mais resiliente e sustentável no ambiente pós-covid-19 (OCDE, 2020).

2.2. O turismo de compras

2.2.1. Definição e evolução do turismo de compras

As razões pelas quais as pessoas fazem turismo têm evoluído ao longo dos tempos: se, antigamente, conhecer algo novo era um motivo suficientemente válido, nos dias de hoje, existem diversas razões para se fazer turismo. De igual modo, no passado, efetuar compras revestia-se de um caráter mais esporádico e circunstancial; atualmente, apresenta-se como uma das principais razões para o turismo (Choi, Heo & Law, 2016; Sangpikul, 2008; Hsieh & Chang, 2006, citados em Liberato et al., 2018). Neste sentido, o processo de compra deixou de ser impulsionado pela necessidade, tendo-se transformado num ato materialista e consumista, através do qual a compra de roupas, lembranças e outros objetos é usada como reminder da viagem para a posteridade (Tosun et al., 2007, citados em Liberato et al., 2018).

Nas duas últimas décadas, este tipo de turismo ganhou destaque, tendo adquirido a designação de Shopping Tourism, que representa um tipo de turismo praticado por indivíduos para quem o ato de fazer compras fora do seu meio habitual é um fator determinante na sua decisão de viajar (UNWTO, 2014, p. 13, citado em Lee & Choi, 2020, p. 296).

Sendo as compras uma das principais atividades do turista, estas tornaram-se numa grande fonte de rendimento para as economias nacionais, direta ou indiretamente. Segundo alguns investigadores (cf. Liberato et al., 2018), os turistas gastam cerca de um terço do seu orçamento total em compras.

A conexão entre o planeamento de férias e de experiência de compras nas lojas locais tem aumentado significativamente, percebendo-se que a experiência de comprar tornou-se numa parte crucial de uma viagem. As lojas locais e os diferentes mercados são considerados cultura dos países, sendo uma das mais importantes atrações para o turista internacional. As compras são percebidas como uma oferta crucial para o turista, tendo um papel fundamental no sucesso da maior parte dos destinos turísticos (Correia and Kozak, 2016; Tosun et al., 2007, citados em Liberato et al., 2018).

Os turistas tendem a adotar comportamentos diferentes durante as suas férias por comparação com os que apresentam no seu quotidiano, em especial quando estão a comprar (Belt and Kozak, 2016; Oh et al., 2004; Timothy, 2005; Yuksel, 2004, citados em Liberato et al., 2018). Durante este ato são influenciados/motivados, seja para experienciarem as especificidades do destino, seja para beneficiarem dos preços baixos e do poder de negociação devido à diferença de câmbio ou até mesmo à influencia social originada pela experiência de compra (Correia & Kozak, 2016).

Tendo isto em mente, torna-se importante aferir que tipo de atributos são relevantes para o turista, e como o mesmo forma a sua opinião de valor durante o ato de compra (Albayrak et al., 2016).

A decisão de comprar ou não é afetada diretamente pela cultura, economia e estilos de vida (Henderson et. Al., 2011).

Segundo diversos investigadores, a diferença de preços entre o local de origem e o de destino é a variável mais importante aquando da decisão de comprar ou não (Heung & Cheng, 2000; Timothy & Butler, 1995; Tosun et al., 2007, citados em Liberato et al., 2018).

2.2.2. A relação entre a evolução tecnológica e o turismo

É do conhecimento geral que os pequenos e médios negócios deveriam ter em consideração os problemas que os seus consumidores encontram de forma a poderem melhorar os seus serviços e, consequentemente, angariarem mais clientes. O turismo é um mercado que se encontra em constante mutação, de acordo com a evolução tecnológica e do próprio consumidor que o envolvem. Assim, para entrarmos neste meio, é necessária uma estratégia que tenha em consideração todas as etapas do processo de tomada de decisão por parte do consumidor.

Tendo isto em consideração, os comerciantes devem aprender a acompanhar este crescimento e transformar-se também (Caraivan, 2017).

O surgimento das redes sem fios e a imensa difusão tecnológica transformou drasticamente a nossa sociedade. O prefixo (e-) rapidamente se espalhou entre os consumidores, dando oportunidade às organizações de comunicarem informações sobre os seus produtos de uma maneira mais rápida e efetiva (Wei et al., 2006; Smutkupt et al., 2010; Persaud & Azhar, 2012, citados em Waheed & Jianhua, 2018).

O GPS (sistema global de posicionamento) foi responsável por alterações em praticamente todos os aspetos do nosso quotidiano, estando em especial presente no nosso smartphone e apps. Uma panóplia de apps dedicadas a diferentes utilizadores turísticos, que podem ser operadas por smartphones ou por identificadores GPS, estão a encorajar cada vez mais pessoas a adquirir/utilizar este tipo de tecnologia, percebendo-a como uma ferramenta básica do turismo atual (Szark-Eckardt, 2017).

Abordagem Metodológica

3.1. Objetivos

O presente Plano de Negócios tem como principais objetivos:

- (i) Criar um novo negócio, assente no mercado bilateral do turismo (turistas e empresas a eles associadas), direcionado para a obtenção de receitas associadas ao tax-free, uma benesse fiscal disponível para os viajantes com residência fora da UE;
- (ii) Demonstrar a sustentabilidade do conceito e do negócio;
- (iii) Definir as condições necessárias para a implementação do negócio bem como as respetivas ferramentas de controlo;
- (iv) Aferir a potencialidade do estabelecimento de parcerias empresariais bem-sucedidas, nomeadamente com o setor do turismo;
- (v) Avaliar a viabilidade financeira da presente proposta, tendo em vista uma eventual submissão para a obtenção de sócios que alavanquem a sua concretização.

3.2. Métodos

Segundo Grawitz (1993, p. 193), os métodos utilizados numa investigação assumem-se como “um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar técnicas”.

Partindo destas premissas, importa escolher a(s) melhor(es) abordagem(s) para dar resposta ao problema de investigação, sendo que, no âmbito do presente trabalho, se afigura como necessário recorrer a uma metodologia mista, definida por Tashakkori e Creswell (2007, p. 4) como “[r]esearch in which the investigator collects and analyzes data, integrates the findings, and draws inferences using both qualitative and quantitative approaches in a single study or program of inquiry”. De facto, para Spratt, Walker e Robison (2004, p. 6, citados em Dal-Farra & Lopes, 2013, p. 72), a combinação de métodos quantitativos e qualitativos apresenta-se como vantajosa, dado que “[u]tilizar múltiplas abordagens pode contribuir mutuamente para as potencialidades de cada uma delas, além de suprir as deficiências de cada uma. Isto proporcionaria, também, respostas mais abrangentes às questões de pesquisa, indo além das limitações de uma única abordagem”.

Assim, numa primeira fase, foi elaborada uma pesquisa qualitativa, que possibilitou a obtenção de um conjunto de informações relativas ao tema deste Plano de Negócios, o que deu origem ao capítulo dedicado à revisão da literatura (Lousã et al., 2018). Seguidamente, foi realizada uma análise detalhada do mercado e envolventes macro e microeconómica, que incidiu sobre as condicionantes externas, internas e competitivas passíveis de funcionar como *benchmarking* em termos estratégicos e operacionais. Neste âmbito, foram utilizadas diversas ferramentas inscritas na literatura, nomeadamente as análises PESTAL, SWOT e as Cinco Forças de Porter.

No que aos métodos quantitativos diz respeito, os mesmos visaram traçar o perfil dos intervenientes no mercado bilateral, nomeadamente dos turistas não residentes na UE e dos operadores turísticos.

Neste sentido, foi, por um lado, elaborado e aplicado aos turistas não residentes na UE um inquérito por questionário, em português, inglês e mandarim (cf. Anexos 1, 2 e 3, respetivamente), tendo a sua divulgação sido, primeiramente, realizada através de email e de algumas redes sociais (Facebook) e de networking (LinkedIn) e, posteriormente, concretizada de modo presencial, através da interpelação de um conjunto de viajantes não residentes na UE, numa determinada zona turística da cidade de Lisboa.

Por outro lado, foi também elaborado e aplicado um inquérito por questionário aos operadores turísticos, nomeadamente a gerentes e/ou proprietários de alguns estabelecimentos de comércio e de restauração.

Todos os dados recolhidos foram utilizados no desenvolvimento do presente plano de negócios, revelando-se como particularmente pertinentes no âmbito da elaboração da avaliação financeira.

3.3. Construção da amostra

Numa fase inicial, o nosso objetivo passou por demonstrar a sustentabilidade do conceito e do negócio, através da recolha de informação junto dos intervenientes no mercado bilateral:

(i) Turistas não residentes na UE:

- As respostas ao inquérito por questionário foram obtidas via internet (Google Forms) e também presencialmente, nas zonas da Avenida da Liberdade e da Baixa-Chiado, na cidade de Lisboa, durante o mês de setembro de 2021.
- O inquérito por questionário foi respondido por 87 sujeitos (30 via online e 57 via presencial).

- Dos 87 inquéritos realizados, 33 (37,9%) foram considerados válidos, na medida em que os sujeitos inquiridos cumpriam os critérios principais, nomeadamente ter morada fiscal fora da UE e efetuar compras em Portugal e apresentar tax-free aquando da saída do território nacional.

(ii) Estabelecimentos de comércio e de restauração:

- As respostas ao inquérito por questionário foram obtidas presencialmente, nas zonas da Avenida da Liberdade e da Baixa-Chiado e no Centro Comercial Colombo, na cidade de Lisboa, durante o mês de setembro de 2021.

- O inquérito por questionário foi respondido por 31 sujeitos pertencentes a lojas e 26 pertencentes a estabelecimentos de restauração.

3.4. Limitações metodológicas

Correspondendo a amostra a “um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provieram” (Charles, 1998, p. 145, citado por Coutinho, 2015, p. 89), tornou-se primordial estabelecer parâmetros passíveis de alavancarem as premissas inerentes ao presente plano de negócios. Por esta razão, dada a necessidade de obter uma amostra criterial, isto é, uma amostra em que “o investigador seleciona segmentos da população para o seu estudo segundo um critério pré-definido” (Charles, 1998, p. 146, citado por Coutinho, 2015, p. 95), verificou-se que a administração dos questionários via online se revelou como tendencialmente ineficaz, na medida em que a grande maioria dos respondentes não cumpriam os critérios previamente definidos (cf. Ponto 3.3). Assim, o investigador tomou a iniciativa de deslocar-se a algumas zonas turísticas previamente definidas por forma a ter a certeza de que o inquérito por questionário seria efetivamente respondido por sujeitos enquadrados na natureza deste estudo.

De igual modo, foram também encontradas algumas dificuldades na obtenção de respostas por parte dos operadores turísticos, dado que nem sempre foi possível encontrar nos estabelecimentos de comércio e de restauração o respetivo proprietário e/ou gerente.

Análise de Mercado e Envolventes

No âmbito da elaboração de um Plano de Negócios, é imperativo identificar tanto os fatores externos como os fatores internos suscetíveis de influenciar a criação e a sustentabilidade de uma empresa.

De acordo com López e Martín (2002), o contexto externo apresenta um carácter dinâmico, que varia ao longo do tempo, razão pela qual se torna fundamental elaborar um diagnóstico que espelhe a realidade.

Por sua vez, o contexto interno reporta-se à explicitação dos principais recursos/meios produtivos da empresa. De facto, segundo Freire (2008), a sua avaliação é determinante para o seu desempenho.

4.1. Análise externa

4.1.1. Análise PESTAL

A PESTAL é uma ferramenta de análise que nos permite ter uma visão macro do mercado envolvente, analisando as mudanças externas à empresa.

Esta análise contempla seis fatores distintos relevantes para o negócio, que serão analisados em seguida.

A nível do **contexto político**, importa começar por constatar que Portugal é um estado democrático onde existem 4 órgãos de poder:

- O Governo: em 6 de outubro de 2019, foi eleito como Primeiro-Ministro António Costa, líder do Partido Socialista, sem ter, contudo, obtido maioria parlamentar;
- A Assembleia da República: presidida por Eduardo Ferro Rodrigues;
- O Presidente da República: em 9 de março de 2016, assume este cargo Marcelo Rebelo de Sousa, que se mantém em exercício de funções até à atualidade.
- Os tribunais.

Sendo o Turismo um setor prioritário para a estratégia de desenvolvimento do país, foi vital, na década passada, para a recuperação económica. Atualmente, constitui-se como um dos setores mais afetados pela pandemia.

Para reerguer o setor, o Governo de Portugal apresentou um Plano de Ação para a reativação da indústria turística, designado por «Reativar Turismo | Construir Futuro», que envolveu a aplicação de seis mil milhões de euros, dividido em quatro âmbitos diferentes:

- o apoio às empresas através de diversas medidas económicas;
- a implementação de novas políticas de segurança em relação às condições sanitárias (ex: selo clean & safe);
- a criação de novas oportunidades de negócio, com a captação de eventos internacionais de forma a possibilitar novas parcerias comerciais;
- e a construção do futuro, com a introdução de novas ferramentas digitais, nomeadamente o *health passport* que visa melhorar os procedimentos na indústria da aviação, fundamental para o setor.

Segundo o Gabinete de Estratégia e Estudos do Governo (2022), na vertente **económica**, em 2021, depois de vários meses de pandemia, que afetou sobremaneira as economias à escala mundial, começou a desenhar-se, no contexto português, um cenário de crescimento, que foi acompanhado pela evolução positiva do mercado de trabalho, com impacto na descida da taxa de desemprego.

O Produto Interno Bruto (PIB) teve o maior aumento registado desde 1990, pese embora o facto de se manter abaixo dos valores registados pré-pandemia.

No final do ano de 2021, começaram a sentir-se as primeiras pressões inflacionistas, muito devido à evolução dos preços dos produtos energéticos. Ainda assim, continua a vigorar no país uma taxa de inflação abaixo da generalidade dos Países da União Europeia (EU).

De igual modo, começou-se a verificar uma recuperação gradual do turismo, que sustentou uma melhoria nas exportações de serviços, ainda que com grandes constrangimentos de correntes das perturbações nas cadeias de fornecimento globais causados pela pandemia.

A nível empresarial, mesmo com um número significativo de restrições nas atividades económicas, os indicadores positivos de dinamismo empresarial demonstram uma tendência de recuperação, acompanhados por uma redução de novos processos de insolvência.

Por fim, importa salientar a redução do défice orçamental para 2,8% do PIB, que se deve a uma recuperação da atividade económica e ao recebimento de fundos comunitários.

Para as aplicações móveis financeiras, estima-se um aumento de 7% durante os próximos três anos, o que se deve a uma forte emergência das *fintechs* e à sua consolidação.

Verificou-se uma queda de 70% na venda de *smartphones* durante a pandemia, mas, um ano depois, o mercado já evidencia sinais de retoma.

No que concerne à vertente **social**, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2021, a população residente em Portugal era de 10 344 802 de pessoas, o que corresponde a menos 19578 habitantes do que no ano anterior.

Ainda de acordo com o INE, Portugal permanece com um elevado risco de pobreza, refletido numa taxa de 18,4%.

A pandemia veio, de facto, influenciar catastroficamente toda a estrutura social do país, causando alterações em todos os fatores críticos, sendo de salientar a subida da taxa de mortalidade *versus* descida da taxa de natalidade.

De acordo com o IPDT (2022), no primeiro trimestre de 2020, o setor do turismo representava de forma direta 6% da empregabilidade em Portugal, o que corresponde a cerca de 320 mil pessoas. No período homólogo de 2021, esse valor desceu para 280 mil, menos 40 mil pessoas.

Com a introdução de várias medidas de apoio por parte do Governo, verificou-se, durante o ano de 2021, uma recuperação, ficando esta ainda aquém dos valores pré-pandemia.

No âmbito **tecnológico**, em 2020, existiam em Portugal 11 854 999 subscrições ativas de telemóveis (Globalstat, 2022). Com a emergência da pandemia e a impossibilidade de interação presencial, as pessoas voltaram-se ainda mais para o mundo digital, registando Portugal uma taxa de 78% de utilização de internet (Globalstat, 2022). A transição para o mundo digital foi uma imposição em consequência de uma nova realidade, sendo a única forma de se manterem várias rotinas do dia-a-dia, inclusive o trabalho, com a entrada em vigor da obrigatoriedade do teletrabalho. Esta nova realidade veio reforçar a tendência do uso de aplicações financeiras, especialmente a nível bancário, tendo levado o mercado financeiro a um investimento na evolução e aperfeiçoamento destas aplicações.

O sistema de navegação GPS (*Global Positioning System*) é uma tecnologia de posicionamento global, que utiliza satélites que orbitam a terra. Tem sofrido avanços tecnológicos constantes, sendo estes maioritariamente associados aos softwares que são utilizados no tratamento da telemetria.

Nos telemóveis, a inovação mais recente foi a introdução do A-GPS (*Assisted Global Positioning System*), que veio colmatar vários problemas, nomeadamente nos tempos de acesso e da quantidade requerida de dados para fazer o correto posicionamento, utilizando até quatro antenas terrestres para ajudar na triangulação da posição.

No que à parte **ambiental** diz respeito, importa realçar que a componente sazonal do turismo faz com que o verão seja a estação do ano com maior impacto. Ainda assim, Portugal é um destino de eleição durante todo o ano. A pandemia, contudo, veio impactar negativamente a performance de

todos os setores económicos, tendo o setor turístico sido um dos mais afetados devido às diversas regras e condicionamentos impostos na aviação (setor crucial para o turismo).

Por outro lado, importa referir que os equipamentos eletrónicos - telemóveis e tablets - a que se destina a app proposta neste trabalho têm uma pegada de carbono elevada, em especial originada pela extração dos minérios ricos que os compõem, como ouro, prata, cobre, paládio, etc.

A nível **legal**, existem em Portugal alguns normativos jurídicos que têm impacto direto e/ou indireto no presente plano de negócios.

Em primeiro lugar, destacamos o Decreto-Lei n.º 19/2017 de 14 de fevereiro, que, substituindo o Decreto-Lei 295/87, de 31 de julho, veio melhorar significativamente todo o processo inerente à comunicação dos dados dos viajantes e das respetivas aquisições que pretendam beneficiar da isenção de imposto sobre o valor acrescentado nas compras realizadas em Portugal, no uso da autorização legislativa concedida pelo artigo 151.º da Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março. De facto, ao abolir diversos passos manuais, através da introdução de um modelo de controlo digital, o Decreto-Lei n.º 19/2017 de 14 de fevereiro não só veio contribuir para diminuir o índice de fraude como os tempos de espera dos turistas nos pontos de controlo de saídas do país.

Este novo processo passa a designar-se como e-Tax-free, e a principal diferença em relação ao modelo anterior consiste na criação de um processo digital em tempo real no ato da compra pelo lojista, sendo criado pela Autoridade Tributária (AT) um processo único que acompanha o turista nas eventuais compras seguintes até ao regresso ao país de origem (se o mesmo ocorrer dentro do prazo legalmente estipulado).

Destacamos ainda o Decreto-lei 108/2021, de 7 de dezembro, que veio alterar a lei da concorrência. Devido ao aparecimento de diversas empresas que apenas têm como *core-business* a intermediação de outros *players*, o Estado avançou com este normativo de forma a uniformizar as condições para todos os intervenientes.

4.2. Análise interna

A empresa Easytax€ tem início com apenas um sócio-gerente, sendo que, para implementar o seu plano de negócios, este pretende apostar em soluções que lhe permitam flexibilidade e controlo de custos. A saber:

- (i) **Vendas:** Aposta no outsourcing da equipa de vendas, relegando a mesma para a empresa Sales Factory, que ficará responsável pelo planeamento e organização da equipa de

vendas de acordo com os objetivos traçados; previsão inicial de 2 pessoas em regime de part-time de 30h semanais.

- (ii) **Mobilidade:** Aquisição de uma viatura para as deslocações inerentes ao crescimento do negócio em regime de renting de forma a minimizar o investimento inicial.

Prevê-se que a introdução no mercado seja difícil, não pelo número de *players* envolvidos, mas pela quota de mercado da gigante Global Blue, que é de cerca de 85%.

Em relação às lojas, será necessária uma abordagem personalizada dependendo do perfil de cada uma, de forma a adaptar as nossas “forças” (cf. tabela 1) com as necessidades por elas apresentadas.

É também importante angariar o maior número possível de restaurantes de forma a demonstrar a aceitação da app e o crescimento na network associada.

4.2.1. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso constituem os pilares que garantem o crescimento de um negócio, quando bem identificados e explorados. Investir na sua identificação é a base para que qualquer empresa seja bem-sucedida, pois permite ao empreendedor definir as prioridades da gestão, sempre alinhado com o planeamento estratégico. Estes fatores são diferentes para cada empresa e variam conforme o mercado de negócio, até porque não são conceitos fixos, mas variáveis.

No presente negócio, a inovação do produto constitui-se como o principal fator crítico de sucesso, sendo esta premissa que permitirá direccionar corretamente os recursos da empresa tendo em vista a viabilização do desenvolvimento do negócio.

Partindo desta orientação, conseguimos definir uma:

Visão: Líder de Inovação e criação de valor no mercado do turismo.

Missão: Desenvolver, conceber e comercializar aplicativos de modo a simplificar a vida dos utilizadores tendo em especial atenção a parte social.

Valores:

- Satisfação dos clientes
- Responsabilidade Social
- Valorização Humana

4.2.2. Análises SWOT

Considerando a descrição do presente negócio, bem como os respectivos fatores críticos de sucesso, importa evidenciar também os fatores internos e externos passíveis de exercerem impacto sobre a sua execução. Para isso, serão, seguidamente, apresentadas uma análise SWOT simples (tabela 1), seguida de uma análise SWOT com caráter dinâmico (tabela 2).

Tabela 1 – Análise SWOT

Fatores Internos	
Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
S1 – Fácil uso; S2 – Evita burocracias nos aeroportos; S3 – Traz mais dinheiro para o país; S4 – Disponível para qualquer dispositivo móvel; S5 – Reembolso instantâneo, tornando possível o gasto em Portugal; S6 – Empresa jovem e dinâmica	W1 – Dificuldade de chegar a um público mais sénior; W2 – novo conceito, aposta forte no marketing necessária W3 – Necessita de acesso à internet
Fatores Externos	
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
O1 – Introdução de novo conceito; O2 – Exploração do mercado bilateral; O3 – Aproveitar o momento de retoma do turismo para aumentar a entrada de capital no país; O4 – Poucos concorrentes diretos; O5 – Possibilidade de expansão para outros mercados;	T1 – Dificuldade de implementação devido a burocracia; T2 – Ser confundida como mais uma app de controlo de reembolsos; T3 – Existência de produtos similares na componente financeira (Tax-Free); T4 – Desconhecimento da política de Tax-Free

Fonte: elaboração própria

Tabela 2 – Análise SWOT dinâmica

Oportunidades <i>versus</i> Pontos Fortes
O2 vs O3 vs S3 vs S5 – Criação de parceria com o governo (turismo de Portugal) O2 vs S3 – Ajuda à retoma do crescimento do turismo em Portugal
Oportunidades <i>versus</i> Pontos Fracos
W2 vs O2 – Plano de promoção dedicado, dependendo da zona e tipo de turismo associado W3 vs O1 – Criação de modo offline W1 vs O1 – Desenvolver feature na app que permita aos filhos registarem quando receberem as faturas dos pais e processarem-nas eles mesmo W2 vs O5 – Introdução de outros países no plano de marketing para análise de dados de suporte para futura implementação
Ameaças <i>versus</i> Pontos Fortes
T2 vs S2 – Criação de funcionalidades diferenciadas, com a interação entre tax-free e turismo T2 vs S5 – possibilidade de ter descontos associados quando paga com a app T1 vs S2 – Possibilidade de parceria com o governo português (turismo de Portugal) T4 vs S6 – Ações de sensibilização sobre os utilizadores de tax-free de forma a evidenciar todas as vantagens da sua utilização
Ameaças <i>versus</i> Pontos Fracos
T2 vs W2 – Plano de marketing exaustivo, de forma a ser possível a divulgação da app em pontos cruciais, aeroportos, companhias de aviação, feiras internacionais de turismo e, em especial, na internet; T2 vs T3 vs W1 – Criação de uma app intuitiva e funcional.

Fonte: elaboração própria

4.3. Análise competitiva

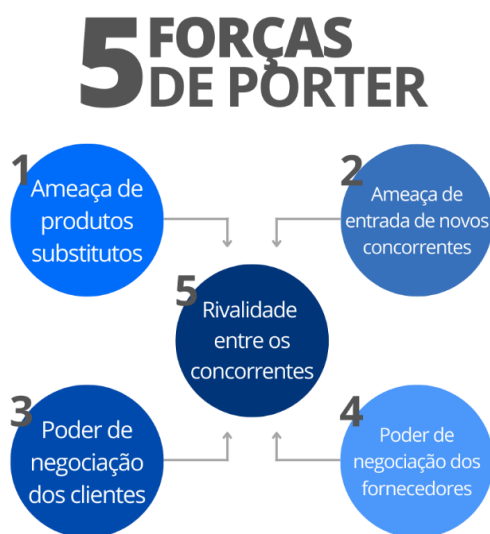
4.3.1. Análise Cinco Forças de Porter

Ao longo do tempo, o termo “concorrência” e o seu estudo foram alvo de diversas discussões, que originaram consequentes mutações no seu significado e importância. Em 1980, surge uma análise que perdura até aos nossos dias com origem no livro “Competitive Strategy” de Michael Porter. Neste, constatamos que, para o autor em apreço, a concorrência é bastante mais complexa e abrangente do que até então descrita, usualmente comparada a uma competição direta entre rivais. Porter coloca a ênfase na necessidade de se obter lucro e rentabilidade em detrimento da competição com os restantes *players*, apontando como motivo principal de uma empresa o máximo aproveitamento do valor que é gerado no mercado no qual está inserida. Para tal, a empresa não só se deve preocupar com os seus rivais, como deve também otimizar ao máximo a troca de valores que efetua com os diversos intervenientes ao longo da cadeia de valor, nomeadamente:

- Os seus **clientes** – Querem receber mais e pagar menos
- Os seus **fornecedores** – Querem receber mais e entregar menos

Esta nova visão originou um método de caracterização do mercado baseado em cinco premissas, conhecidas como as Cinco Forças de Porter (figura 1).

Figura 1 - Caracterização do modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 23)

1. Ameaça de produtos substitutos

Apesar de este plano de negócios contemplar um produto que é único no mercado, existe a possibilidade de se usufruir de algumas funcionalidades através de outros produtos. Exemplos:

- a nível económico, é possível recorrer a outro operador;
- a nível turístico, é possível adquirir audioguias e/ou videoguias.

Em termos de futuro, tendo em consideração a importância do turismo e a sua atratividade juntamente com a evolução da digitalização, é pertinente considerar a forte possibilidade do aparecimento de produtos substitutos.

2. Ameaça de Novos concorrentes

A empresa Global Blue detém cerca de 85% do mercado nacional. Porém, os serviços que esta oferece estão exclusivamente ligados ao fator económico do tax-free. A cota de mercado desta empresa é a primeira barreira que encontramos quando se tenta aceder a este mercado. De igual modo, a sua experiência e conhecimento proporciona-lhe uma grande vantagem competitiva.

Neste momento, é difícil projetar a entrada de novos concorrentes diretos. No entanto, existe a possibilidade de entrada com uma oferta de valor distinta, que possa cativar os clientes (exemplo: app *Refund to Go*).

3. Poder de negociação dos clientes

A app *Refund To Go* tem dois tipos de clientes: por um lado, os turistas não residentes na UE e, por outro, os operadores turísticos, com destaque para as lojas.

Para os clientes, é importante manter a app sempre atualizada e assegurar que as funcionalidades disponíveis vão de encontro às suas expectativas. O turista é proveniente de diversas zonas do mundo, muitas delas mais desenvolvidas do que Portugal e isso tem de ser levado em conta para o “conhecer” e para potenciar a sua fidelização em relação ao uso da app em análise.

Por sua vez, no que concerne às lojas, estas apresentam também diversas idiossincrasias e, tal como os turistas, são exigentes e querem naturalmente ter acesso ao máximo de valor possível. Por esta razão, consideramos que o contato humano direto se reveste de vital importância na concretização e manutenção da parceria, de forma a oferecer um serviço diferenciado, distinto do *modus operandis* da Global Blue.

4. Poder de negociação dos fornecedores

O fornecedor principal é uma empresa do mercado tecnológico, o qual tem crescido exponencialmente ao longo dos últimos anos, não só devido à necessidade da sociedade como, mais recentemente, devido ao aparecimento da pandemia, que estimulou a criação de diversas soluções tecnológicas para colmatar a impossibilidade do contato humano.

Apesar deste fornecedor ter um peso grande no sucesso do projeto, tendo o mesmo capacidade de alterar o preço da elaboração da app, o mercado tecnológico é muito competitivo, devido ao elevado número de players, o que, de certo modo, bloqueia grandes oscilações de preço.

5. Rivalidade entre os concorrentes

Esta característica é central em relação às restantes, e Porter evidencia isso no seu diagrama (cf. figura 1), colocando-a no centro, o que faz com que sofra a influência das restantes. A rivalidade entre empresas é estimulada quando uma ou mais empresas se procuram evidenciar no sentido de captarem uma maior quota de mercado ou um novo posicionamento (Porter, 1998). Este facto despoleta, consequentemente, contra-acções por parte dos seus rivais, demonstrando a dependência entre os diferentes *players* do mercado (Porter, 1980). O mercado onde se irá inserir a app *Refund to Go* tem poucos *players*, sendo o principal a empresa Global Blue. Para ser possível rivalizar com esta, haverá uma aposta na diferenciação do produto, tornando-se fundamental evidenciar, sempre que possível, as características e os serviços que caracterizam essa diferenciação.

4.3.2. Análise da concorrência

Operam, em território nacional, algumas empresas dedicadas ao tax-free. Nesta análise, destacamos as empresas Global Blue (figura 2), que detém 85% da quota de mercado, e a Innova Taxfree (figura 3).

Figura 2 - Logótipo da Global Blue



Fonte: Google Images

Figura 3 - Logótipo da Innova Taxfree



Fonte: Google Images

A Global Blue é uma empresa de reembolso de impostos sobre compras de turismo com sede em Nyon, Suíça. É mais conhecida por compras isentas de impostos, um produto de reembolso de IVA/GST e também opera em conversão de moeda dinâmica, serviços de marketing e tecnologia de ponto de venda. A aplicação da Global Blue apresenta aos seus utilizadores todas as condições de Tax-free no país em que estes se encontram, bem como toda a rede de estabelecimentos em que os utilizadores podem pedir o “talão” para tax-free.

Por sua vez, a INNOVA TAXFREE GROUP é uma empresa especializada na devolução de IVA (tax-free) a turistas extracomunitários. De origem espanhola, tem presença nos principais países europeus. O serviço tax-free oferece ao comércio, sem custos, todos os procedimentos administrativos e contabilísticos relacionados com a devolução do IVA.

Na tabela 3, apresentamos aqueles que consideramos como sendo os principais prós e contras de cada uma destas empresas em relação à proposta de valor da Easytax€.

Tabela 3 - Prós e contras da Global Blue e da Innova Taxfree em relação à empresa Easytax€

	Prós	Contras
	• Aplicação internacional, com presença em vários países à escala global; • Validar as lojas aderentes; • Consultar condições de reembolso de IVA; • Localização GPS das lojas. • Reembolso direto do IVA ao utilizador para utilização imediata do valor	• Aplicação generalista • Não contempla bidirecionalidade nas comunicações “in App” • Não tem funcionalidades/informações “extra económicas”
	• Aplicação internacional, com presença em vários países à escala global; • Consulta de condições de reembolso do IVA;	• Não faz reembolso direto do IVA • Pouca adesão em Portugal • Não contempla bidirecionalidade nas comunicações “in App” • Não tem funcionalidades/informações “extra económicas”

Fonte: Elaboração própria

4.3.3. Objetivos

Considerando o plano de negócios aqui apresentado, constituem-se como seus objetivos:

- **Curto prazo (3 anos)**
 - ✓ Atingir o *Pay Back Period*
 - ✓ Conseguir atingir os 5.000 downloads
 - ✓ Alcançar a fidelização de 200 lojas
 - ✓ Alcançar a fidelização de 150 restaurantes

- **Médio e longo prazo (+5 anos)**
 - ✓ Alargar para as zonas do Algarve e do Porto
 - ✓ Atingir os 10.000 downloads
 - ✓ Alcançar a fidelização de 400 lojas
 - ✓ Alcançar a fidelização de 300 restaurantes

Desenvolvimento do Plano de Negócios

5.1. Modelo de Negócio

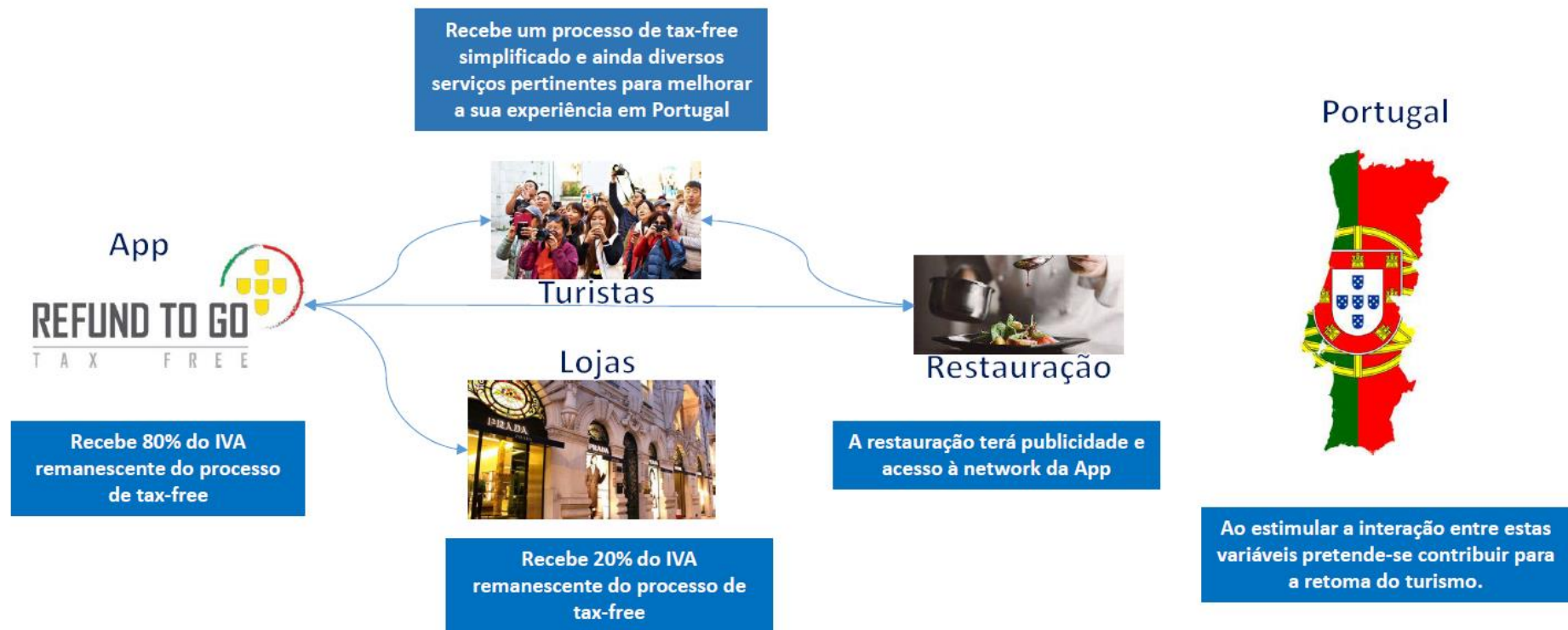
Cada vez mais surgem novos desafios no mundo dos negócios, emergindo uma necessidade de desenvolver modelos e métodos de negócio que permitam prosperar mesmo quando se deparam com mercados novos ou mercados em recessão.

De acordo com Eurich et al. (2014), citando Casadesus-Masanell e Ricart (2011), estes novos desafios são acompanhados pela globalização e pela introdução constante de melhoramentos tecnológicos que reformulam toda a indústria e uma redistribuição de valor.

Segundo Chesbrough (2010) e Lindgart et al. (2009), citados por Eurich et al. (2014), quando estamos perante este tipo de situações, torna-se relevante elaborar um plano de negócios inovador, sendo que, neste caso, a maneira como transmitimos a ideia de negócio se assume como um fator crucial para o sucesso da empresa (figura 4).

Figura 4 - Demonstração da criação de valor para todos os intervenientes

Criação de valor para todos os intervenientes



Fonte: Elaboração própria

5.2. Modelo CANVAS

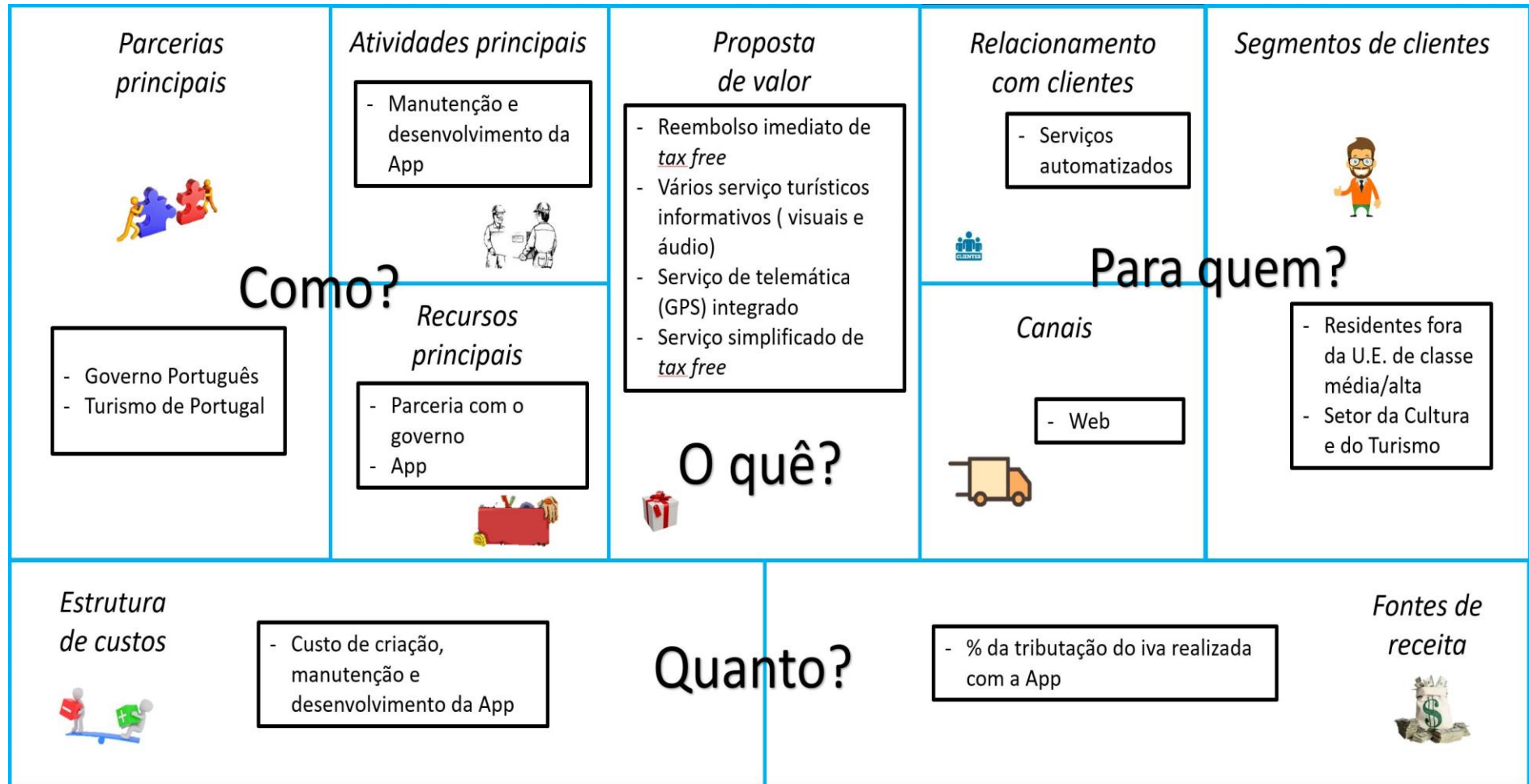
O modelo de Negócio Canvas surgiu inicialmente durante a tese de doutoramento do professor e pesquisador suíço Alexander Osterwalder.

De acordo com Eurich et al. (2014), citando Teece (2010), um modelo de negócios descreve a organização ou a arquitetura de como uma empresa cria valor e o transmite.

Referem Schindehutte e Morris (2010), citados por Eurich et al. (2014), que, ao estabelecermos uma posição forte e redefinirmos o espaço competitivo, tornamos o nosso modelo de negócios uma vantagem sustentável.

Seguidamente, apresentamos na figura 5 o nosso plano de negócios, explanado de acordo com o modelo CANVAS.

Figura 5 – Modelo CANVAS



Fonte: Elaboração própria

5.3. Plano Estratégico de Marketing

5.3.1. Marketing Mix

Inicialmente, com a introdução da teoria da microeconomia (Chong, 2003), o conceito de *marketing mix* girava em torno do P (*price*).

Em 1964, McCarthy ampliou o conceito de *marketing mix* para *price, place, product* e *promotion*, ficando conhecidos como os 4Ps (Bennett, 1997).

Segundo (Kotler, 2000), o Marketing Mix pode ser definido como um conjunto de variáveis de controlo que uma organização pode usar para estimular a resposta do consumidor ao seu produto.

O produto refere-se aos bens ou serviços apresentados pela organização. O produto pode ser considerado como um grupo de vantagens que o comerciante apresenta ao cliente por um preço, ou pode assumir a forma de um serviço (exemplo: viagem de autocarro). O produto é o elemento principal do Marketing Mix (Singh, 2012).

5.3.1.1. Product

O produto que deu origem a este plano de negócios consiste numa app para dispositivos móveis (Figura 6).

Figura 6 – Layout do produto



Fonte: Elaboração própria

Este produto apresenta as seguintes **características intrínsecas**:

- App intuitiva – user friendly
- Design apelativo
- Rápida transição entre menus
- Interligação de menus automatizada de acordo com o historial de utilização.

Os **fatores de avaliação** inerentes à **qualidade** são os seguintes:

- Número de downloads
- Críticas *in App*
- Nível de satisfação do utilizador – *rating* atribuído em estrelas (0 a 5)
- *Feedback* recolhido junto das lojas

A análise destes fatores servirá para melhorias e introdução de novas funcionalidades.

Relativamente aos serviços potenciados pelo produto em análise, devemos realizar uma análise que tome em consideração o mercado bilateral, composto pelos turistas e pelo comércio que deles depende. Esta análise surge na tabela 4.

Tabela 4 - Análise do Mercado bilateral

Turista	Comércio
• Criação de utilizador e possibilidade de guardar históricos e informações favoritas • Registo de faturas • Reembolso imediato (se requerido) • Informação de telemática associada: - Lojas aderentes Tax-Free - Zonas de interesse turístico - Restauração • Acesso a rede social da app, onde pode consultar informações deixadas por outros utilizadores com base na localização. (possibilidade de utilização de filtros – exemplo:	• Serviço de intermediador de Tax-Free • Diversos pacotes de publicidade - Restauração - Bronze: “oferecer desconto de 5%” - serviço básico, com localização GPS. - Silver: serviço médio, com localização GPS, e acesso ao site da loja. - Gold: serviço avançado, com localização GPS, acesso ao site e possibilidade de colocação de publicidade direta.

aceder apenas a informações de pessoas da mesma nacionalidade. • Informação histórica detalhada, de acordo com a posição. A mesma poderá ser visual, ou em áudio. • QR codes gerados automaticamente com descontos associados, de acordo com parâmetros preestabelecidos (exemplo: quando utiliza a app pela primeira vez, tem 10% de desconto numa seleção de restaurantes/lojas). • Acesso a informação específica quando pesquisa uma loja ou restaurante (dependo se a loja ou restaurante subscreveu um determinado pacote).	- Platinum: Serviço premium, com todos os serviços anteriores, e preferência no motor de busca.
--	--

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à **marca**, pretende-se que a mesma esteja, inicialmente associada ao Governo de Portugal, através de uma parceria com o Turismo de Portugal.

Por sua vez, a **inovação** deste produto prende-se com o facto de esta ser a única app do mercado a fornecer a conjugação de serviços anteriormente descrita.

5.3.1.2. Price

No que concerne ao preço (price), emergem as seguintes características:

- App isenta de qualquer custo para o utilizador
- Divisão do imposto (23%):
 - 12% vai diretamente para o utilizador
 - 11% para dividir entre operador e lojista (80/20)
- Receita para a App: **8,8% do valor transacionado**

- Para implementação futura, após o período inicial de captação de clientes: **Feature** para publicidade externa orientada para o comércio. Propõe-se a existência de quatro pacotes de subscrição, nomeadamente:

- Bronze: troca de serviços (desconto de 5%)

- Silver: 150€/ano

- Gold: 200€/ano

- Platinum: 250€/ano

5.3.1.3. *Place*

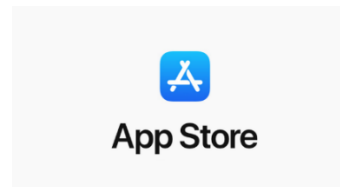
No que concerne à localização (*place*), este produto consiste numa aplicação móvel desenhada para funcionar nos principais sistemas operativos, sendo os principais canais de distribuição a Google Playstore (versão *android*) e a App Store (versão IOS).

Figura 7 - Logótipo Google Play



Fonte: Google Images

Figura 8 - Logótipo App Store



Fonte: Google Images

5.3.1.4. *Promotion*

A promoção do produto será realizada com o recurso a vários canais, os quais se explicitam na tabela 5.

Tabela 5 - Canais de promoção do produto

Internet	• Criação de um site da Refund to Go, no qual será possível os clientes consultarem as suas contas e o estado dos seus pedidos de reembolso. • Publicidade no site do turismo de Portugal. • Vertente publicitária dirigida às funcionalidades inovadoras da App e das parcerias existentes	
Exterior	• Muppis e outdoors presentes em zonas turísticas, como por exemplo, a Baixa-Chiado, a Avenida da Liberdade...etc, e nos aeroportos portugueses – inicialmente o de Lisboa	
Imprensa	• Publicidade nas revistas presentes nos aviões – após aceitação do mercado, não no início.	

Fonte: Elaboração própria

5.4. Estudos e análises de suporte à fundamentação e sustentação do negócio

Foram utilizados inquéritos por questionário aos diferentes públicos-alvo como método de fundamentação e de sustentação do negócio.

Existem duas tipologias de público-alvo: os turistas, e os operadores turísticos, nomeadamente lojas e restauração.

Turistas

Considerando os 87 inquéritos por questionário realizados, verifica-se que:

- 33 sujeitos cumpriram os critérios principais (ter morada fiscal fora da EU / efetuar compras em Portugal / apresentar tax-free) ---- **37,9%**
- 20 sujeitos não utilizariam a app ---- **22,9%**
- 34 sujeitos não apresentam o pedido de tax-free ---- **39,2%**

Avaliação do Mercado Potencial

Tabela 6 - Chegadas de turistas a Portugal, 2020-2021

Unidade: 10³

País de residência	2020	2021	Tx Var (%)	Quotas	
				2020	2021
TOTAL	6 480,1	9 616,7	48,4%	100,0%	100,0%
Espanha	1 847,4	2 906,4	57,3%	28,5%	30,2%
França	1 057,9	1 546,8	46,2%	16,3%	16,1%
Reino Unido	823,3	1 020,6	24,0%	12,7%	10,6%
Alemanha	552,5	768,6	39,1%	8,5%	8,0%
Suíça	345,5	539,1	56,0%	5,3%	5,6%
Países Baixos	235,7	372,4	58,0%	3,6%	3,9%
Bélgica	176,4	300,3	70,2%	2,7%	3,1%
Itália	161,9	261,6	61,6%	2,5%	2,7%
Irlanda	96,1	201,4	109,7%	1,5%	2,1%
Países Nórdicos	118,3	185,5	56,8%	1,8%	1,9%
Outros da Europa	238,4	470,0	97,2%	3,7%	4,9%
Estados Unidos da América	132,6	294,6	122,2%	2,0%	3,1%
Brasil	284,3	276,9	-2,6%	4,4%	2,9%
Outros do Mundo	409,9	472,5	15,3%	6,3%	4,9%

Fonte: INE (2022)

Valor apurado 2021 – 2 603 700 turistas fora da EU (característica obrigatória para poder usufruir de tax-free)

37,9% = 986 803 turistas que se enquadram nos critérios principais

O valor médio de visitas a Portugal foi 1.4 por defeito (1) e o valor médio das compras foi 600€ (valor apurado através dos 33 questionários considerados válidos no âmbito desta pesquisa), levando como pressuposto que o **total do valor é dedutível em sede de tax-free**.

Valor global de compras ----- **592 081 800€**

Cálculo do IVA associado:

$592\,081\,800 \times 23\% = \mathbf{136\,178\,814€ \text{ de IVA}}$

Os operadores devolvem aos turistas cerca de **12%** do IVA, logo temos:

12 em 23 representa 52,17%

$136\,178\,814€ \times 52,17\% = 71\,044\,487€$ devolvido aos turistas

Restando $136\,178\,814€ - 71\,044\,487€ = \mathbf{65\,134\,327€}$

Este valor é repartido pela loja e pelo operador, sendo 15% para a loja e 85% para o Operador.

Para captar novos clientes, propomo-nos a **repartir 20% para as lojas**.

$\mathbf{65\,134\,327€ \times 80\% = 52\,107\,461€}$

Assim, o **Valor Potencial de Mercado Nacional é 52 107 461€**

Lojas

Para extrapolar o valor aproximado gasto em Lisboa pelos turistas, será utilizado o número de estadias registado em Lisboa. De acordo com o INE (2021), foram registadas, um total de 18,7 milhões de dormidas de turistas em Portugal, das quais 5.060 milhões ocorreram em Lisboa.

Se extrapolarmos para o valor apurado no âmbito do Valor Potencial de Mercado Nacional - Turistas, obtém-se:

$(52\,107\,461 \times 5060) / 18700 = 14\,099\,665€$ gastos em Lisboa.

Em 2021 chegaram a Portugal 9 616 turistas (cf. *tabela 6*), sendo 2 603 provenientes de países de fora da UE, o que equivale a 27,1%.

Logo, será novamente necessário extrapolar este valor, ficando agora:

$$14\,099\,665\text{€} * 27,1\% = 3\,806\,909\text{€}$$

Admita-se, agora, que os locais em estudo (Centro comercial Colombo, Baixa-Chiado e Avenida da Liberdade) representam 60% do valor anterior:

$$3\,806\,909\text{€} * 60\% = 2\,284\,145\text{€}$$

Em 31 Lojas, 20 demonstraram interesse na adesão à app Refund to Go **(64,5%)**.

Chegamos a um valor final de mercado disponível anualmente

$$\text{de } 2\,284\,145 \times 64,5\% = \mathbf{1\,473\,273\text{ €}}$$

Restauração

Ainda que o setor da restauração não seja contemplado neste plano de negócios para fins de receita, reconhecemos o seu potencial para exploração futura. Por essa razão, foram realizados 26 inquéritos por questionários, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

- 12 sujeitos demonstraram interesse à adesão ao **pack Bronze** – “oferecer desconto de 5%” – em troca ter acesso ao serviço básico, com localização GPS.
- 2 sujeitos demonstraram interesse à adesão ao **pack Silver** – serviço médio, com localização GPS, e acesso ao site.
- 4 sujeitos demonstraram interesse no **pack Gold** – serviço avançado, com localização GPS, acesso ao site e possibilidade de colocação de publicidade direta.
- 2 sujeitos demonstraram interesse no **pack Platinum** – Serviço premium, com todos os serviços anteriores, e preferência no motor de busca.
- 6 sujeitos não mostraram qualquer interesse na adesão à app.

De acordo com o Gabinete de Estratégia e Estudos do Governo Português (2022), existiam em 2021, **11171** estabelecimentos de restauração na área de Lisboa.

Tabela 7 - Distribuição da População nos concelhos da área metropolitana de Lisboa, em 2021

Município	2021
Alcochete	19 145
Almada	177 268
Amadora	171 500
Barreiro	78 359
Cascais	214 158
Lisboa	545 923
Loures	201 632
Mafra	86 521
Moita	66 262
Montijo	55 689
Odivelas	148 058
Oeiras	171 767
Palmela	68 856
Seixal	166 525
Sesimbra	52 394
Setúbal	123 519
Sintra	385 654
Vila Franca de Xira	137 540
Total	2 870 770

Fonte: Adaptado de Gabinete de Estratégia e Estudos do Governo (2022)

A partir da tabela 7, podemos verificar que a cidade de Lisboa tem 19% da população atribuída à área metropolitana de Lisboa.

Levando em consideração as características da cidade e o facto de ser a capital do país, será considerado um valor de 30% para a extrapolação dos estabelecimentos de restauração.

Logo, $11\,171 * 30\% = \mathbf{3\,351}$ restaurantes

As áreas escolhidas para a aplicação dos inquéritos por questionário representam zonas de grande afluência turística, e que, por sua vez, contêm um elevado número de estabelecimentos da área da restauração.

Vamos assumir 20% como pressuposto.

$3\,351 * 20\% = \mathbf{670}$ restaurantes

Assim, considerando as respostas obtidas nos questionários:

- *Pack bronze* – o interesse de adesão de 12 sujeitos num universo de 26 representa $46\% * 670 = 308$ restaurantes.

- *Pack Silver* – o interesse de adesão de 2 sujeitos num universo de 26 representa $7,5\% * 670 = 50$ restaurantes
- *Pack Gold* – o interesse de adesão de 4 sujeitos num universo de 26 representa $15\% * 670 = 100$ restaurantes
- *Pack Platinum* – o interesse de adesão de 6 sujeitos num universo de 26 representa $23\% * 670 = 154$ restaurantes
- Sem interesse – 6 sujeitos num universo de 26 representa $23\% * 670 = 154$

Os valores finais são aproximados devido aos arredondamentos e ao facto de ser necessário apresentar números inteiros.

Mercado disponível anual de $(50 * 150) + (100 * 200) + (50 * 250) = 37\ 500\text{€}$

CAPÍTULO 6

Avaliação Financeira

A avaliação financeira foi realizada com base no modelo *financia* disponibilizado pelo IAPMEI, com base numa projeção a 5 anos.

O plano de negócios contemplará a diferença inicial entre o valor das receitas e o valor dos custos associados à operação, sendo expectável que esta diferença se inverta ao longo do tempo.

Tendo em consideração o âmbito deste plano de negócios, não será necessário recorrer a fontes externas de financiamento, sendo o mesmo totalizado em capital próprio.

Capital próprio inicial 120.000€

Em termos monetários os valores apresentados estão em euros.

Investimento inicial

Tabela 8 - Investimento em Capital Fixo

	2021
Ativos Tangíveis Equipamento administrativo	1 450
Ativos Intangíveis Aplicação digital	20 000
Investimento (sem IVA)	21 450
IVA	23%
Total investimento com IVA	26 383

Fonte: Elaboração própria

Após análise, optou-se pelo outsourcing para a parte de divulgação e venda de serviços, dado que esta se adapta melhor a este modelo de negócio, dando uma maior flexibilidade e controlo a curto e médio prazo.

Fornecimentos de Serviços Externos

Tabela 9 - FSE a preços correntes

		2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de crescimento			2%	2%	2%	2%
Mensal						
Outsourcing vendas	1800	21 600	22 032	22 472	22 922	23 380
Marketing (1)	5000	90 000	61 200	62 424	63 673	64 945
Combustível	250	1 800	1 836	1 873	1 910	1 948
Contabilidade	600	7 200	7 344	7 491	7 641	7 794
Outros (água, luz...etc.)	120	1 440	1 469	1 498	1 528	1 559
Renting viatura automóvel	600	7 200	7 344	7 491	7 641	7 794
Alojamento da app (Google playstore e App Store)	800	9 600	9 792	9 988	10 187	10 391
Criação empresa (pagamento único)		360				
Total FSE		139 200	111 017	113 237	115 501	117 811
IVA		32 016	25 533	26 044	26 565	27 096
Total FSE + IVA		171 216	136 550	139 281	142 066	144 907

Fonte: Elaboração própria

(1) Este valor será triplicado durante o 2º trimestre do primeiro ano para maior exposição da marca no início do verão.

Gastos com pessoal

Tabela 10 - Gastos com pessoal

		2022	2023	2024	2025	2026
Remunerações			+ 2,5%	+ 2,5%	+ 2,5%	+ 2,5%
Pessoal		21 000	21525	22063	22614	23180
Encargos sobre remunerações	23,75%	4 987	5 112	5201	5370	5505
Total Gastos com Pessoal		25987	26637	27264	27984	28685
Retenção Colaborador						
Segurança Social Pessoal	11%	2310	2368	2427	2488	2550
IRS Colaborador	35%	7350	7534	7722	7915	8113
Total Retenções		9660	9902	10149	10403	10663

Fonte: Elaboração própria

Para o cálculo do volume de negócio, serão consideradas não só as informações obtidas através dos inquéritos por questionário, mas também três cenários distintos.

O primeiro corresponde ao mais pessimista, sendo a taxa de adesão mais conservadora. Nos restantes cenários serão consideradas taxas mais expectáveis.

Seria ainda possível considerar um quarto cenário, relativo aos valores de 2019, ou seja, pré-pandemia. Neste caso, todas as variáveis de referência (número de entrada de turistas, valor gasto, etc...) teriam de ser mais valorizadas.

Cenário 1

Para conseguirmos ter uma análise mais coerente, será necessário majorar as lojas de acordo com o seu volume de vendas.

Uma vez que não temos acesso ao número total de lojas das zonas consideradas, recorreremos a um *scale down* e analisaremos apenas a Avenida da Liberdade, que é a zona com maior adesão turística no que respeita a compras, estando, atualmente, no TOP 10 das avenidas mais luxuosas do mundo.

Existem aproximadamente 104 lojas com porta para a Avenida da Liberdade, sendo que destas podemos destacar cerca de 30 com um perfil premium (exemplos: Louis Vuitton, Prada, Miu Miu, Gucci, Loewe..etc).

Se consideramos na nossa amostra estas 104 lojas, e majorarmos as lojas premium, temos:

Volume de vendas loja premium 4x

Volume de vendas loja comum 1x

Para esta análise, será considerado um volume de 50% do mercado disponível, devido ao enorme número de lojas premium.

$$1\,473\,273\,€ * 50\% = 736\,636€$$

$$736\,636 / (30*4) + 74 = 3\,797€ \text{ por unidade}$$

No primeiro ano, seria possível conquistar 10% das lojas premium e 20% das lojas comuns.

Teríamos 3 lojas premium e 15 comuns:

$$(3 \cdot (4 \cdot 3797)) + (15 \cdot 3797) = \mathbf{102\ 519\text{€}}$$

Cenário 2

Vamos assumir que conseguimos conquistar 15% das lojas premium e 30% das lojas comuns.

Teríamos 5 lojas premium e 22 lojas comuns:

$$(5 \cdot (4 \cdot 3797)) + (22 \cdot 3797) = \mathbf{159\ 474\text{€}}$$

Cenário 3

Vamos assumir que conseguimos conquistar 20% das lojas premium e 35% das lojas comuns.

Teríamos 6 lojas premium e 26 lojas comuns:

$$(6 \cdot (4 \cdot 3797)) + (26 \cdot 3797) = \mathbf{189\ 850\text{€}}$$

Análise sensibilidade

O valor apurado corresponde a 80% do valor do IVA do volume de vendas, sendo o total de IVA de **128 148€**.

Isto representaria um volume de vendas de 557 168€, dividindo pelas lojas:

$$557168 / (3 \cdot 5) + 15 = 18572\text{€ por unidade}$$

$$\text{Loja premium} = 4 \cdot 18572 = \mathbf{74\ 288\text{€}}$$

$$\text{Loja comum} = \mathbf{18\ 572\text{€}}$$

Estes valores representam o volume de vendas anuais que **originaram reembolsos de tax-free**.

Financeiramente, estão em linha com o exetável, tendo como pressuposto que este valor representa cerca de 10% da faturação.

Vamos assumir uma taxa de crescimento de 50% sobre a taxa de crescimento inicial para o segundo ano e 25% para os restantes.

Exemplo: No cenário 1, verificam-se, para o primeiro ano, taxas de 10% e 20%. Aplicando a taxa de crescimento, no segundo ano, essas taxas seriam de 15% e 30%.

Tabela 11 - Cálculo do volume de negócios (cf. Anexo 4, que apresenta maior detalhe)

	Volume de negócios Cenário 1	Volume de negócios Cenário 2	Volume de negócios Cenário 3
Ano			
2022	102 519	159 474	212 300
2023	159 474	231 617	286 270
2024	174 662	265 790	311 600
2025	205 038	303 760	341 432
2026	231 617	341 730	388 562

Fonte: Elaboração própria

Demonstração de resultados

Seguidamente, apresentamos a demonstração de resultados para cada um dos cenários considerados.

Tabela 12 - Demonstração de resultados do Cenário 1

	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	102 519	159 474	174 662	205 038	231 617
Fornecimentos e serviços externos	139 200	111 017	113 237	115 501	117 811
Gastos com pessoal	25 987	26 637	27 264	27 984	28 685
EBIT	- 62 668	21 820	34 161	61 553	85 121

Fonte: Elaboração própria

Tabela 13 - Demonstração de resultados do Cenário 2

	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	159 474	231 617	265 790	303 760	341 730
Fornecimentos e serviços externos	139 200	111 017	113 237	115 501	117 811
Gastos com pessoal	25 987	26 637	27 264	27 984	28 685
EBIT	- 5 713	93 963	125 289	160 275	195 234

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14 - Demonstração de resultados do Cenário 3

	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	212 300	286 270	311 600	341 432	388 562
Fornecimentos e serviços externos	139 200	111 017	113 237	115 501	117 811
Gastos com pessoal	25 987	26 637	27 264	27 984	28 685
EBIT	47 113	148 616	171 099	197 947	242 066

Fonte: Elaboração própria

Cashflows

Tabela 15 - Cashflows do Cenário 1

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos						
Resultado operacional (EBIT)*(1-IRC)		-62308	17238	26987	48627	67246
Total Meios Libertos			17238	26987	48627	67246
Capital Fixo	-120000					
Free Cash-flow	-120000	-62308	17238	26987	48627	67246
Cash-flow acumulado	-120000	-182308	-165070	-138083	-89456	-22210

Fonte: Elaboração própria

Tabela 16 - Cashflows do Cenário 2

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos						
Resultado operacional (EBIT)*(1-IRC)		-5 353	74 231	98 978	126 617	154 235
Total Meios Libertos			74 231	98 978	126 617	154 235
Capital Fixo	-120000					
Free Cash-flow	-120000	-5 353	74 231	98 978	126 617	154 235
Cash-flow acumulado	-120000	-125 353	-51 122	47 856	174 473	328 708

Fonte: Elaboração própria

Tabela 17 - Cashflows do Cenário 3

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos						
Resultado operacional (EBIT)*(1-IRC)		47 113	148 616	171 099	197 947	242 066
Total Meios Libertos			74 231	98 978	126 617	154 235
Capital Fixo	-120000					
Free Cash-flow	-120000	47 113	148 616	171 099	197 947	242 066
Cash-flow acumulado	-120000	-72 887	75 729	246 828	444 475	686 541

Fonte: Elaboração própria

Avaliação económica do projeto

Tabela 18 - Valores para cálculo da Taxa de atualização dos cashflows

Assumindo	
Beta	1,1
Rentabilidade histórica sem risco	2,75%
Rentabilidade histórica com risco	4,25%
CMPC (para atualização dos cash flows)	3,48%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 - Avaliação económica do projeto – Cenário 1

Ano		1	2	3	4	5
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital Fixo	-120000					
Free Cash-flow	-120000	-62308	17238	26987	48627	67246
Taxa de atualização	3,5%					
Cash flows atualizados	-120000	-60213	16098	24355	42408	56674
Cash flows atualizados acumulados	-120000	-180213	-164115	-139760	-97351	-40677
VAL	-40677					
VAL Pelo exel	-40677					
TIR	-3%					
Soma Apenas dos cash flows /act	-622115					
PRI	Não recupera o investimento					

Fonte: Elaboração própria

Tabela 20 - Avaliação económica do projeto – Cenário 2

Ano		1	2	3	4	5
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital Fixo	-120000					
Free Cash-flow	-120000	-5353	74231	98978	126617	154235
Taxa de atualização	3,5%					
Cash flows atualizados	-120000	-5173	69322	89324	110425	129987
Cash flows atualizados acumulados	-120000	-125173	-55851	33473	143898	273886
VAL	273089					
VAL Pelo exel	273886					
TIR	44%					
Soma Apenas dos cash flows /act	270233					
PRI	2,37	Em 2 ano e cerca de 4 meses recupera o investimento				

Fonte: Elaboração própria

Tabela 21 - Avaliação económica do projeto – Cenário 3

Ano		1	2	3	4	5
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital Fixo	-120000					
Free Cash-flow	-120000	47113	148616	171099	197947	242066
Taxa de atualização	3,5%					
Cash flows atualizados	-120000	45529	138788	154411	172633	204010
Cash flows atualizados acumulados	-120000	-74471	64317	218728	391361	595371
VAL	273089	Em 1 ano e cerca de 4 meses recupera o investimento				
VAL Pelo exel	595371					
TIR	87%					
Soma Apenas dos cash flows /act	1195305					
PRI	1,42					

Fonte: Elaboração própria

Conclusões e visão futura

Este plano de negócios foi elaborado tendo em mente a criação de um negócio rentável que fizesse sentido na realidade em que nos encontramos. De facto, pretendemos, com a sua conceção, explorar uma oportunidade de negócio no setor turístico, um mercado repleto de potencialidades, mas profundamente afetado pelo contexto pandémico: em 2019, foi responsável por 11,8% do PIB, ao passo que, em 2021, o seu contributo se situou nos 8%¹.

No planeamento da app, foi sempre considerado o fator inovação/diferenciação como facilitador da entrada no mercado, o qual é dominado pela empresa Global Blue. Partindo desta premissa, tornou-se crucial criar uma proposta de valor que fosse benéfica para todos os intervenientes, o que ficou comprovado ao longo deste trabalho.

Apesar de, no primeiro cenário, não ter sido possível atingir o Pay Back do investimento, alcançou-se uma TIR de 3%, o que deixa evidente a proximidade em relação a esse objetivo, o qual seria indubitavelmente alcançado no ano seguinte. No âmbito do segundo caso – o de concretização mais realista –, obtém-se uma TIR de 44% e um Pay Back Period de 2,4 anos. Finalmente, no terceiro caso – de índole mais otimista –, surge uma TIR de 87% e um Pay Back Period de 1,4 anos.

Em resumo, consideramos que a análise económica aqui desenhada apresenta um perfil extremamente conservador, tendo contemplado o total dos custos associados e apenas 50% do volume de mercado, o que demonstra de forma clara a viabilidade deste plano de negócios.

Em termos de visão futura, destacamos a inclusão dos restaurantes como possível fonte de retorno financeiro, sendo que, conforme já foi referido anteriormente, estes não são contemplados neste plano de negócios, dado que se prevê que a ausência de custos potencie a sua adesão e, consequentemente, valorize a app também perante as lojas. Esta ideia também poderá ser adaptada às lojas, em termos de publicidade e preferência no motor de busca da App. Para além disso, a network criada na app poderá abrir novas oportunidade de negócio, com a criação de serviços adicionais.

Finalmente, salientamos a parceria com o Turismo de Portugal, que, a nível futuro, poderá também ser fonte de rendimento, nomeadamente com o acesso a fundos comunitários.

¹ <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/turismo-pesa-8-do-pib> (consultado em 27 de outubro de 2022)

Referências Bibliográficas

- Albayrak, T., Caber, M. & Çomen, N. (2016). Tourist shopping: the relationships among shopping attributes, shopping value, and behavioural intention. *Tourism Management Perspectives*, 18. 98-106. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.01.007>
- Bennett, A. R. (1997). The Five Vs - A Buyer's Perspective of the Marketing Mix. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(3). 151-156. <http://dx.doi.org/10.1108/02634509710165957>
- Blackall, M. (2019). Global Tourism Hits Record Highs - but Who Goes Where on Holiday?. The Guardian. <https://www.theguardian.com/news/2019/jul/01/global-tourism-hits-record-highs-butwho-goes-where-on-holiday>
- Caraivan, L. (2017). Digital tourism: a review of trends in promoting tourism activities. *Quaestus – Multidisciplinary Research Journal*, 11. 159-162. <https://www.quaestus.ro/wp-content/uploads/2012/03/Luiza-CARAIVAN.pdf>
- Chong, K. W. (2003). *The Role of Pricing in Relationship Marketing - A Study of the Singapore Heavy Equipment Spare Parts Industry* [Tese de Doutorado, International Graduate School of Management, University of South Australia].
- Correia, A. & Kozak, M. (2016). Tourists' shopping experiences at street markets: Cross-country research. *Tourism Management*, 56. 85-95. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.026>
- Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (2ª ed.). Almedina
- Dal-Farra, R. A. & Lopes, P. T. C. (2013). Métodos Mistos de Pesquisa em Educação: Pressupostos Teóricos. *Nuances: estudos sobre Educação*, 24 (3). 67-80. <https://doi.org/10.14572/nuances.v24i3.2698>
- Decreto-lei 108/2021, de 7 de dezembro, da Presidência do Conselho de Ministros (2021). Diário da República: Série I, n.º 236. <https://files.dre.pt/1s/2021/12/23600/0000200005.pdf>
- Decreto-Lei n.º 19/2017, de 14 de fevereiro, do Ministério das Finanças (2017). Diário da República: Série I, n.º 32. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2017-106861739>
- Eurich, M., Weiblen, T. & Breitenmoser, P. (2014). A Six-Step Approach to Business Model Innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(330). 330-348. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2014.064213>
- Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. (12ª ed.). Verbo
- Gabinete de Estratégia e Estudos do Governo (2022). *Flache gee: indicadores. Boletim da economia portuguesa*. <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/31973-boletim-da-economia-portuguesa>

- Globalstat (2022). *Technological development – Information and Communication Technologies*.
<https://globalstat.eu/information-and-communication-technologies/all/ranking>
- Governo de Portugal (2021). *Governo apresenta Plano de Ação de 6 mil milhões de euros para reativar o turismo*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=governo-apresenta-plano-de-acao-de-6-mil-milhoes-de-euros-para-reativar-o-turismo>
- Grawitz, M. (1993). *Méthodes des Sciences Sociales* (9ª ed.) Dalloz
- Henderson, C., Chee, L., Mun, N. & Lee, C. (2010). Shopping, tourism and retailing in Singapore. *Managing Leisure*, 16(1). 36-48. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.532599>
- IPDT (2022). *O emprego no setor do turismo em Portugal*. <https://www.ipdt.pt/o-emprego-no-setor-do-turismo-em-portugal/>
- INE (2022). *Estatísticas do turismo 2021: recuperação da atividade turística, mas ainda abaixo dos níveis de 2019*.
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=567573797&att_display=n&att_download=y
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Lee, J.-S., & Choi, M. (2020). Examining the Asymmetric Effect of Multi-Shopping Tourism Attributes on Overall Shopping Destination Satisfaction. *Journal of Travel Research*, 59(2). 295–314.
<https://doi.org/10.1177/0047287519832373>
- Liberato, D., Silva, M. & Liberato, P. (2018). Shopping Tourism: City of lisbon as a Shopping Destination. In K.S. Soliman (Ed.). *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference* (pp. 5002-5013). Sevilha, Espanha
- Lousã, M., Santos, J. & Cabral, A. (2018). *Como fazer trabalhos académicos*. Porto Editora
- OECD (2020) *Rebuilding Tourism for the Future COVID-19 Policy Response and Recovery* – OECD.
https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=137_137392-qsvjt75vnh&title=Rebuilding-tourism-for-the-futureCOVID-19-policy-response-and-recovery
- Porter, M. (1980). *On Competitive Strategy – Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. The Free Press
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* (7ª ed.). Editora Campus
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Harvard Business Review Press
- Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P’S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3. 40-45. <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol3-issue6/G0364045.pdf>
- Szark-Eckardt, M. (2017). GPS as a tool used in tourism as illustrated by selected mobile applications. *AIP Conference Proceedings*, 1906(1). <https://doi.org/10.1063/1.5012457>

- Tashakkori, A. & Creswell, J. W. (2007). The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 3-7. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2345678906293042>
- Waheed, A. & Jianhua, Y. (2018). Achieving consumers' attention through emerging technologies. The linkage between e-marketing and consumers' exploratory buying behavior tendencies. *Business Baltic Journal of Management*, 13(2). 209-235. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0126>
- Wang, T. & Stewart, M. (2021, 25 de março). The law and policy of VAT Tourist tax refund schemes: a comparative analysis [artigo]. Tax Research Seminars Online, Melbourne Law School, Melbourne, Austrália. https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3634331/WangStewartVAT-Tourist-Tax-Refund-Schemes-13-3-2021.pdf
- Westcott, M. & Anderson, W. (2015). *Introduction to Tourism and Hospitality in BC* (1ª ed.). BCcampus. <https://opentextbc.ca/introtourism2e/>

Anexos

Anexo 1 – Inquérito por questionário para turistas (versão em português)

O presente questionário integra o “Plano de Negócios da app Refund to Go, flagship da empresa “€asytax”, realizado pelo aluno Joaquim Miguel Gomes Simões, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Público-alvo: Turistas que visitem Portugal com morada fiscal fora da U.E.

Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Consultar o questionário no seguinte link:

<https://cutt.ly/SE7A0MU>

Anexo 2 – Inquérito por questionário para turistas (versão em inglês)

This questionnaire is part of the “Business Plan of the Refund to Go app, flagship of the company “€asytax”, carried out by student Joaquim Miguel Gomes Simões, for obtaining a Master's degree in Business Management, at ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Target audience: Tourists visiting Portugal with a tax address outside the EU.

Thank you in advance for your availability.

Consultar o questionário no seguinte link:

<https://cutt.ly/IE7Sa99>

Anexo 3 – Inquérito por questionário para turistas (versão em mandarim)

該問卷是“Easytax”公司旗艦“Refund to Go 應用程序的商業計劃”的一部分，由學生 Joaquim Miguel Gomes Simões 執行，用於在 ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa 獲得商業管理碩士學位。

目標受眾：在歐盟以外納稅地址訪問葡萄牙的遊客。

提前感謝您的可用性

Consultar o questionário no seguinte link:

<https://cutt.ly/gE7Sg4e>

Anexo 4 – Cálculo do volume de negócios

Ano	Taxa de crescimento %		Volume de negócios Cenário 1	Volume de negócios Cenário 2
	Cenário 1	Cenário 2		
2022	10 20	15 30	102 519	159 474
2023	15 30	22,50 45	$(5 \cdot (4 \cdot 3797)) + (22 \cdot 3797)$ = 159 474	$(7 \cdot (4 \cdot 3797)) + (33 \cdot 3797)$ = 231 617
2024	17,5 35	26,25 52,5	$(5 \cdot (4 \cdot 3797)) + (26 \cdot 3797)$ = 174 662	$(8 \cdot (4 \cdot 3797)) + (38 \cdot 3797)$ = 265 790
2025	20 40	30 60	$(6 \cdot (4 \cdot 3797)) + (30 \cdot 3797)$ = 205 038	$(9 \cdot (4 \cdot 3797)) + (44 \cdot 3797)$ = 303 760
2026	22,50 45	33,75 67,5	$(7 \cdot (4 \cdot 3797)) + (33 \cdot 3797)$ = 231 617	$(10 \cdot (4 \cdot 3797)) + (50 \cdot 3797)$ = 341 730