



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EMPRESA DE
CONSULTORIA “WE DO TOURISM”

JOÃO HIPÓLITO TAVARES SEQUEIRA

NOVEMBRO 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EMPRESA DE
CONSULTORIA “WE DO TOURISM”

JOÃO HIPÓLITO TAVARES SEQUEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

NOVEMBRO 2020

Resumo

Um plano de negócios é uma ferramenta que permite olhar para o futuro de um negócio, através da sistematização de pontos chave, antecipação de oportunidades e problemas, e alocação de recursos (Berry, 2004). O plano de negócios desenvolvido neste documento tem como finalidade o estudo da viabilidade económica, para a criação de uma empresa de consultoria especializada na área do turismo. A empresa a ser criada tem o nome de WE DO TOURISM, e pretende apoiar as empresas que atuam neste setor a definir e implementar a sua estratégia, garantido a vantagem competitiva face a concorrência e a crescente criação de valor para o negócio e para o cliente final.

Para o desenvolvimento deste plano de negócios, utilizou-se a metodologia de Harvard (2007), não só pela notoriedade, mas também por ser umas das metodologias mais completas do ponto de vista do número e tipologia das análises que a integram.

Por forma a robustecer o plano de negócios e ganhar perspetiva sobre a aceitação dos serviços que a WE DO TOURISM pretende prestar no mercado, foram conduzidas entrevistas a gestores de topo de algumas empresas que atuam no setor. De uma forma geral existe reconhecimento da necessidade destes serviços e abertura para a sua utilização no futuro.

No que respeita a projeção financeira, o projeto demonstrou ser viável e atrativo apresentando um VAL de 514.140€ e uma taxa interna de rentabilidade de 397%.

Palavras Chave: Plano de Negócios, Turismo, Consultoria.

Abstract

A business plan is a tool which allows to look at a business’s future by systematizing key concepts, anticipating issues and opportunities and allocating resources (Berry, 2004). The main goal of the business plan developed in this document is to study the economic viability of a consulting company, specialized in tourism. The company to be created is called WE DO TOURISM and it aims to support the companies which operate in this sector to define and implement their strategy, ensuring a competitive advantage over their competitors and a growing value creation for the business and its customers.

The methodology used in the development of this business plan was the Harvard methodology (2007), not only because of its notoriety, but also due to the fact that it’s one of the most complete methodologies in terms of the number and type of analysis that are part of it.

In order to strengthen this business plan and gain some insights on the acceptance of the services that WE DO TOURISM intends to render in the market, we’ve conducted several interviews to top managers of some companies which operate within the sector. Generally, the need for these types of services is recognized and companies seem to be open to their utilization in the future.

Regarding the financial estimation, the project has demonstrated to be viable and attractive, with an NPV of 514.140€ and an internal rate of return of 397%.

Key words: Business Plan, Tourism, Consulting.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha esposa, Marta Sequeira, pelo apoio e motivação incondicional sem os quais não teria conseguido concluir este trabalho, que adiei durante muito tempo.

Agradeço também às empresas Boost Tourism e Hertz Portugal, onde exerci funções durante o mestrado, que sempre me deram a flexibilidade necessária para a conclusão desta etapa.

Ao Professor Nuno Crespo, pelo voto de confiança ao ter aceitado ser o meu orientador, depois de ter adiado a elaboração do TFM, durante alguns anos. Agradeço ainda todas as suas diretrizes e apoio no desenvolvimento do TFM.

Agradeço também a todas as pessoas envolvidas na elaboração das entrevistas de suporte ao TFM.

Índice Geral

Resumo	iii
Abstract	iv
Agradecimentos	v
Índice Geral	vi
Índice de Tabelas	viii
Índice de Figuras	ix
Lista de Abreviaturas e Acrónimos	x
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	2
2.1 <i>Empreendedorismo</i>	2
2.2 <i>Estratégia</i>	3
2.3 <i>Plano de Negócios</i>	4
2.4 <i>Turismo</i>	5
3. METODOLOGIA	6
4. PLANO DE NEGÓCIOS	7
4.1 <i>Sumário Executivo</i>	7
4.2 <i>Descrição do Negócio</i>	8
4.2.1 <i>Apresentação do conceito do negócio</i>	8
4.2.2 <i>Missão, Visão e Valores</i>	8
4.2.2.1 <i>Missão</i>	8
4.2.2.2 <i>Visão</i>	9
4.2.2.3 <i>Valores</i>	9
4.3 <i>Análise Ambiental</i>	9
4.3.1 <i>Envolvente Político-Legal</i>	9
4.3.2 <i>Envolvente Económica</i>	10
4.3.3 <i>Envolvente Sócio-Tecnológica</i>	10
4.4 <i>Análise Setorial</i>	11
4.4.1 <i>Setor do turismo</i>	11

4.4.2 Setor Serviço de Consultoria	12
4.5 <i>Análise Competitiva</i>	13
4.5.1 <i>Análise Concorrencial</i>	13
4.5.2 <i>Modelo das 5 forças de Porter</i>	15
4.5.3 <i>Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas</i>	16
4.5.4 <i>Objetivos Estratégicos do Projeto</i>	17
4.6 <i>Análise de Mercado</i>	17
4.7 <i>Plano de Marketing</i>	19
4.7.1 <i>Análise SWOT</i>	19
4.7.2 <i>Segmentação e Público Alvo</i>	20
4.7.3 <i>Posicionamento</i>	20
4.7.4 <i>Marketing -Mix</i>	21
4.7.4.1 <i>Produto/Serviço</i>	21
4.7.4.2 <i>Preço</i>	23
4.7.4.3 <i>Distribuição</i>	23
4.7.4.4 <i>Comunicação e Promoção</i>	24
4.7.4.5 <i>Pessoas</i>	24
4.7.4.6 <i>Processos</i>	25
4.8 <i>Plano Operacional</i>	25
4.8.1 <i>Localização</i>	26
4.8.2 <i>Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa</i>	26
4.9 <i>Plano Pessoal</i>	27
4.9.1 <i>Equipa de Gestão</i>	27
4.9.2 <i>Recrutamento, Seleção, Formação, Contrato e Desempenho</i>	28
4.9.3 <i>Funções e Competências</i>	29
4.9.4 <i>Organograma</i>	29
4.9.5 <i>Remunerações e Custo</i>	29
4.10 <i>Plano Financeiro</i>	30
4.10.1 <i>Projeção de Vendas</i>	30
4.10.2 <i>Gastos com FSE</i>	31
4.10.3 <i>Gastos com Pessoal</i>	31
4.10.4 <i>Investimento Inicial</i>	32

4.10.5 <i>Demonstração de Resultados</i>	32
4.10.6 <i>Mapa de Cash Flows</i>	32
4.10.7 <i>Avaliação</i>	32
4.10.8 <i>Análise de Risco e Sensibilidade</i>	33
4.11 <i>Calendarização</i>	33
5. <i>Conclusões Finais</i>	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
7. ANEXOS	41
<i>Anexo I- Entrevista</i>	41
<i>Guião</i>	41
<i>Anexo II- Plano Financeiro</i>	43

Índice de Tabelas

Tabela I - Metodologias de Planos de Negócios	6
Tabela II - Principais Concorrentes diretos atuarem na área do Turismo	14
Tabela III -Principais Concorrentes indiretos atuarem na área da Hotelaria e Turismo	14
Tabela IV - Modelo das Cinco Forças de Porter	15
Tabela V - Análise SWOT.....	19
Tabela VI - Encargos Mensais com a Remuneração dos Trabalhadores	30
Tabela VII - Mapa de Cash Flows.....	32
Tabela VIII – Sensibilidade ao Preço e à Procura	33
Tabela IX - Sensibilidade à Taxa de Atualização.....	33
Tabela X - Calendarização	34
Tabela XI – Lista de Entrevistados.....	43
Tabela XIII- Pressupostos Recursos Humanos	43
Tabela XIII - Projeção de Vendas por Área, Ano 2021	43
Tabela XVI - Estimativa de Fornecimento de Serviços Externos.....	44
Tabela XVI - Demonstração de Resultados	45
Tabela XVII - Mapa de Fundo de Maneio	45

Índice de Figuras

Figura 1 -Estratégia de Posicionamento	21
Figura 2 - Logótipo WE DO TOURISM.....	23
Figura 3 -Business Model Canvas	26
Figura 4 -Organograma WE DO TOURISM	29

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

OTA - *Online Travel Agencies*

PIB - Produto Interno Bruto

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

VAL - Valor Atualizado Líquido

1. INTRODUÇÃO

Vamos abordar neste Trabalho Final de Mestrado, a realização de um Plano de Negócios para a empresa WE DO TOURISM, uma empresa de consultoria que pretende prestar serviços especializados e direcionados a empresas do setor do Turismo.

A ideia da criação da empresa WE DO TOURISM nasceu em 2017, quando o promotor deste trabalho percebeu que, na sua grande maioria, as empresas no setor do Turismo apresentavam lacunas ao nível da gestão, nomeadamente na definição de uma estratégia de crescimento para o médio-longo prazo, o que acabava por impactar negativamente o nível de profissionalização dos serviços prestados por estas empresas, na sua maioria baixo. Através da sua experiência profissional acumulada no setor do Turismo, nomeadamente na área comercial, onde desenvolveu a sua capacidade para negociação com os OTA (*Online Travel Agencies*), identificou também a necessidade de as empresas terem colaboradores especializados nesta função, o que não se verificava para a grande maioria das mesmas e que acabava por impactar diretamente, e de forma negativa, as suas vendas.

Para aferir a viabilidade económica do negócio, procedemos ao desenvolvimento de um Plano de Negócios, no qual iremos também especificar a estratégia que irá possibilitar uma implementação bem-sucedida no mercado.

Este Trabalho Final de Mestrado divide-se, essencialmente, em 3 grandes capítulos: Revisão de Literatura, Metodologia e Plano de Negócios. No primeiro, foi elaborada uma breve revisão de alguma da literatura existente sobre os conceitos de Empreendedorismo, Estratégia, Plano de Negócios e Turismo. No capítulo da Metodologia efetuamos uma análise às várias opções existentes para organização de planos de negócios, acabando a nossa escolha por recair sobre a metodologia de Harvard (2007). Por fim, procedemos à elaboração do Plano de Negócios propriamente dito, que conta com a definição e descrição do conceito do negócio, análises aos contextos Politico-Legal, Económico e Sócio-Tecnológico, bem como aos setores do Turismo e de Consultoria. Analisámos também a tipologia de concorrência existente e o seu impacto no sucesso da implementação de um negócio deste tipo e procedemos, por fim, à descrição detalhada dos Planos de Marketing, Operacional, Pessoal e Financeiro, sendo posteriormente apresentadas as conclusões do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Empreendedorismo

Existem várias linhas de pensamento sobre o conceito de empreendedorismo. As principais são a que relaciona o termo à sua função económica e a que relaciona o empreendedorismo com características individuais.

Focando-se no papel do empreendedorismo na economia, Cantillon (1755) defendeu que empreendedorismo consistia em comprar a determinados preços, para vender a preços incertos. Mais tarde, Jean Baptiste Say (1816) alargou a definição ao incluir os fatores de produção, e Schumpeter (1934) adicionou o conceito de inovação (inovação de processos, de mercado, de fatores e ainda inovação organizacional), tornando proeminente o papel do empreendedor na resposta a descontinuidades económicas (Stevenson, 2006).

Por outro lado, alguns autores investigaram e tentaram compreender as características psicológicas e sociológicas individuais dos empreendedores, ou o “*supply side entrepreneurship*”. Como resultado, foram identificadas algumas características comuns aos empreendedores como por exemplo a necessidade de alcançar, *locus* de controlo, e a pouca aversão ao risco (Stevenson, 2006).

Sendo importante a definição de um conceito num contexto mais atual do século XXI, Kuratko (2009) desenvolve uma definição integrada onde reconhece os fatores críticos para o fenómeno do empreendedorismo. Para Kuratko (2009) empreendedorismo é um processo dinâmico de visão, mudança e criação que requer a aplicação de energia e paixão na criação e implementação de novas ideias e soluções criativas, tratando-se de ingredientes essenciais a disposição para acarretar riscos calculados, a constituição de uma equipa de investimento, a reunião dos recursos necessários, a construção de um plano de negócios sólido e a visão para reconhecer oportunidades onde a maioria vê caos, contradição e confusão (Kuratko 2009).

Tal como referido anteriormente, a ideia de que o empreendedorismo e o crescimento económico se relacionam de forma positiva tem vindo a ser reconhecida desde os primeiros trabalhos de Schumpeter (1934), que defende que o aumento do número de empreendedores leva ao crescimento económico e que este crescimento é derivado das competências dos empreendedores e mais, da sua propensão à inovação (Aghione e Howitt, 1998). Esta inovação pode, segundo Schumpeter, ocorrer de cinco formas diferentes:

- a. A introdução de um novo produto ou uma nova qualidade de um bem;
- b. A introdução de um novo método de produção;
- c. A abertura de um novo mercado;
- d. Nova oferta de matéria-prima;

e. **Reorganização de uma indústria.**

Após o papel do empreendedorismo no crescimento económico ter sido um pouco ignorado na era pós-segunda guerra mundial, recentemente o empreendedorismo reemergiu como um ponto importante na economia, sendo um instrumento que possibilita crescimento, emprego e desenvolvimento económico (Kuratko, 2009).

Na última metade do século XX, existiu uma alteração do foco da teoria do crescimento da economia, passando de uma incidência no capital físico, para uma incidência na capitalização de conhecimento, tendo a inovação emergido como fonte de crescimento e vantagem competitiva (Kuratko, 2009). No entanto, o conhecimento por si só não gera inovação (Audretsch & Keilbach, 2007), sendo necessária a presença do espírito empreendedor para que, oportunidades decorrentes de investimento em conhecimento sejam comercializadas através de uma atividade inovadora (Agarwal, 2007). Assim, o empreendedorismo atua como fio condutor entre investimento em conhecimento e desenvolvimento económico (Audretsch, Boente & Keilbach, 2008).

2.2 Estratégia

A gestão estratégica permite direcionar uma organização, no sentido de atingir os objetivos traçados, através de um processo de tomada de decisão sobre as ações a pôr em prática, o qual, para ser efetivo deve considerar o contexto em que a organização se insere, e para o qual deve ser definido um plano de implementação e um conjunto de métricas que possam indicar o sucesso dessa implementação, ao longo do tempo (Ansoff, 1984). Michael Porter (1985) vem acrescentar a ideia de que a gestão estratégica terá de ter por base a competitividade, ou seja, a procura constante por um posicionamento favorável no mercado.

Qualquer plano estratégico por mais perfeito que seja, é influenciado por diversos fatores, sejam as características específicas do negócio, ou os conhecimentos do gestor. No entanto, Hitt et al. (2009) sugerem que existem cinco passos básicos que deverão sempre ser tidos em consideração:

- a) A análise ao ambiente interno e externo do negócio (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades);
- b) Criação da missão, visão e objetivos estratégicos a curto e longo prazo;
- c) Executar o plano de ação (com programas, orçamentos, procedimentos a ter em conta);
- d) Avaliação do desempenho da estratégia;
- e) Garantir feedback contínuo de modo a, se necessário, tomar as devidas ações.

No entanto, gestão estratégica não se trata apenas de planear ou desenvolver uma estratégia. É sim, uma forma de pensar. O pensamento estratégico implica a procura contínua de novas formas de vantagem competitiva exigindo assim mais do contexto externo do que interno (Vaish, 2016).

2.3 Plano de Negócios

Um plano de negócios é uma ferramenta que permite olhar para o futuro de um negócio, através da sistematização de pontos chave, antecipação de oportunidades e problemas, e alocação de recursos (Berry, 2004). São, essencialmente, documentos de 20 a 40 páginas que descrevem um novo produto ou serviço proposto, com as respetivas estratégias organizacionais, financeiras, marketing, produção e gestão que devem ser implementadas.

Os planos de negócio podem ser vistos como a manifestação da atividade de procurar e sumarizar informação relevante, de forma a aumentar a eficiência, através da redução da incerteza relativamente a vários cenários, bem como reduzir a probabilidade de fazer más escolhas nos diferentes passos do processo de organização (Hax & Majluf, 1984).

No entanto, existe suporte empírico contraditório em relação a estas ideias, sendo que alguns estudos encontraram uma relação positiva entre planeamento e rentabilidade em termos de crescimento e performance (Bracker, Keats & Pearson, 1998) e outros encontraram uma relação negativa, ou uma falta de ligação entre planos de negócio e rentabilidade (Boyd, 1991).

Uma vez que o plano de negócios encerra informação detalhada sobre a atualidade e objetivos futuros da empresa (Honig, 2004; Fernandez – Guerrero, et al. 2012), este deverá incluir a descrição do negócio, análise do contexto interno e externo da empresa, do sector de atividade, da concorrência, e do *forecast* de vendas, entre outros (Fry & Stoner, 1985).

Segundo Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010), a etapa de desenvolvimento da empresa, a forma de planeamento de negócio e o contexto cultural, são três fatores de especial importância aquando da elaboração de um plano de negócios.

A revisão periódica do plano de negócios, e a atualização das suas componentes, é fundamental, dada a constante alteração do meio envolvente (Fry & Stoner, 1985).

De acordo com Sahlman (1997) um bom plano de negócios, especialmente para novos negócios, não deverá conter uma análise quantitativa exaustiva, mas sim focar-se nos fatores críticos de sucesso do negócio:

- a) As Pessoas – todos aqueles que se encontram relacionados com o negócio, desde a equipa de gestão, aos que irão prestar serviços e recursos necessários à atividade.
- b) A Oportunidade – ou seja, o perfil do negócio: o que irá vender e a quem, se é um negócio que pode crescer, e a que ritmo e quais são os fatores que poderão por em risco o seu sucesso;
- c) O Contexto – A “*Big Picture*”: fatores que alteram com o tempo, mas que não poderão ser controlados pelo empreendedor, tais como a regulamentação existente, taxas de juro, tendências demográficas, inflação;

-
- d) Risco e Benefício – Uma análise a tudo aquilo que poderá correr mal ou bem e qual a resposta da equipa de gestão a esses acontecimentos.

2.4 Turismo

O Turismo é a atividade económica exportadora com maior peso em Portugal, tendo sido responsável, em 2019, por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais, sendo esta uma contribuição de 8,7% para o PIB Português (INE, 2019; Banco de Portugal, 2019).

O sucesso de um destino turístico encontra-se intrinsecamente ligado a fatores como a geografia e clima, cultura e história, segurança, custo, acessibilidade, imagem, localização e infraestruturas (Crouch, 2007). Inicialmente, e mais propriamente a partir da década de 60, o turismo em Portugal correspondia ao produto tradicional dos 3 “S” – *Sun, Sea and Sand*. No entanto, e dada a necessidade de competir com outros países do sul da Europa que apresentam condições semelhantes (como Espanha, Itália, Grécia), têm sido desenvolvidos esforços estratégicos no sentido de diversificar a oferta de produtos de turismo no país. Este outro tipo de turismo, definido por três novos “S” – *Sophistication, Specialization* e *Satisfaction* permite combater a sazonalidade do turismo de “Sol e Mar”, atender a outro tipo de necessidades dos turistas e ainda, tornar o aproveitamento do território Português mais eficiente, conduzindo ao desenvolvimento regional e, paralelamente, à expansão económica (Cunha, 1997):

- a) Através da endogeneização dos recursos locais (naturais, históricos ou culturais), uma vez que o desenvolvimento do turismo depende das especificidades de cada região;
- b) Ocorrência de transferências de rendimentos das regiões mais favorecidas para as menos desenvolvidas, levando a uma exportação de bens e serviços em regiões menos capitalizadas;
- c) Investimento em infraestruturas básicas que suportam o desenvolvimento turístico de uma região nomeadamente vias de acesso, redes de saneamento básico e de abastecimento de água e energia.

O Turismo tem vindo a ser impactado pela alteração das necessidades do consumidor de turismo tais como a procura por destinos sustentáveis (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, & Scott, 2009; Edwards, Dickson, Griffin, & Hayllar, 2010), períodos de férias mais curtos e ativos, através da participação em experiências (Richards & Wilson, 2005), que providenciem realização pessoal e sejam prazerosas (Opaschowski, 2001). Pode dizer-se que passou a existir uma maior customização dos serviços de turismo, estando esta especialização relacionada, essencialmente, com o aspeto psicossocial dos turistas e o contexto económico dos provedores de serviços (Dreyer, 1995 e Pigeassou, 1997)

As publicações do INE (2017) vêm reforçar esta alteração, tendo-se observado, em 2016, que cerca de dois terços do crescimento do turismo em Portugal ocorreram na época baixa, o que se deve a uma

mudança consequente da alteração no comportamento do turista, no paradigma da oferta turística, que traz maior qualidade e maior diversificação.

3. METODOLOGIA

Durante o decorrer do nosso Mestrado tivemos conhecimento de diversas metodologias que podem ser utilizadas para a criação de um *Business Plan*, podendo todas elas servir para estruturação de uma ideia de negócio ou verificação da viabilidade do mesmo, divergindo entre si a nível de estrutura.

Com o intuito de escolher a metodologia utilizar no Trabalho Final de Mestrado, foi feita uma pesquisa de forma a descobrir qual a que se adaptava ao nosso projeto. De todas as metodologias avaliadas, podemos salientar as seguintes: IAPMEI, Kuratko e Harvard.

Tabela I - Metodologias de Planos de Negócios

DELOITTE & TOUCHE	ERNST & YOUNG	HARVARD	KURATKO	IAPMEI
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Empresa, Estratégia, Equipa de Gestão	Conceito	Descrição do Negócio	Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores	Histórico da Empresa e Colaboradores
Gestão e Organização	Mercado e Concorrência	Análise Ambiental	Descrição do Negócio	Mercado Subjacente
Mercado e Concorrência	Estratégia de Negócio	Análise Setorial	Caracterização do Mercado	A Ideia e Posicionamento no Mercado
Produto e Serviço	Estratégia Operacional	Análise Competitiva	Marketing	Negócio/Produto/Ideia
Marketing e Vendas	Gestão e Organização	Análise de Mercado	Operações	Estratégia Comercial
Informação Financeira	Informação Financeira	Plano de Marketing	Projeções Financeiras	Projeções Financeiras
	Perspetivas de Futuro	Plano Operacional	Análise de Risco	Gestão e Controlode Negócio
	Fundos Necessários	Equipa de Gestão	Modelo de Gestão e Controlo de Negócio	Investimento Necessário
	Análise de Risco	Plano Financeiro	Calendarização	
		Calendarização e Anexos	Anexos	

Fonte: Deloitte & Touch (2003), Ernest & Young (2009), Harvard (2007), Kuratko (2009), IAPMEI (2013).

Após o estudo das metodologias referidas anteriormente, a nossa escolha recaiu sobre a de Harvard. Das cinco metodologias analisadas, as de Harvard e Kuratko são as mais completas, no entanto, muito semelhantes entre si, pelo que o fator decisivo na escolha desta metodologia foi a notoriedade de Harvard.

Com o intuito de ganhar perspetiva sobre aceitação do mercado a uma empresa de consultoria em Turismo, bem como as necessidades do mercado para a criação de uma solução deste tipo, decidimos obter dados primários para o trabalho através de entrevistas direcionadas a empresários ou executivos do sector, sendo estes os potenciais consumidores das soluções criadas pela empresa em questão.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Sumário Executivo

O projeto WE DO TOURISM consiste na criação de uma empresa de consultoria especializada na área do turismo, com o intuito de olhar para as empresas deste setor com uma perspetiva diferente, que permita pensar e desenhar soluções que foquem a cadeia de valor de cada negócio, e que permitam aumentar a agilidade na adaptação das empresas à constante mudança do contexto em que vivemos. O sucesso da WE DO TOURISM assenta no seu posicionamento estratégico, que tem por base um elevado grau de diferenciação e de especialização. É através destes fatores diferenciadores que iremos ganhar a perceção pretendida junto dos nossos clientes, ou seja, de uma empresa especializada que presta serviços de excelência e de elevado valor acrescentado. O principal fator de diferenciação encontra-se relacionado com a oferta de um serviço de *outsourcing* das áreas comerciais dos seus clientes, tanto através da representação comercial dos mesmos no mercado, como na gestão da sua atividade comercial, garantindo uma otimização da mesma.

Numa fase inicial, a equipa será constituída pelos dois sócios gerentes, que serão responsáveis pela definição e implementação da estratégia comercial e financeira, bem como pela execução e supervisão de projetos, e por um consultor júnior que irá exercer funções mais operacionais e administrativas ligadas a elaboração de propostas e apresentações. Sempre que necessário, seja por motivos de especialização ou por motivos de capacidade instalada, a WE DO TOURISM irá proceder ao estabelecimento de parcerias com consultores *freelancer*, para apoiar no desenvolvimento de projetos.

No que respeita ao valor a cobrar pelos serviços aos clientes, o mesmo dependerá da natureza do serviço a prestar e da complexidade das soluções a desenvolver, baseando-se num valor hora, definido em vários escalões, consoante a senioridade dos membros da equipa.

O investimento inicial é de apenas 4.500€ para aquisição de 3 computadores portáteis, que serão financiados por capitais próprios dos sócios gerentes. No primeiro ano da operação, o resultado líquido da WE DO TOURISM será negativo em 17.285€, perspetivando-se como positivo nos 4 anos seguintes, com uma taxa de crescimento média de 175%. O VAL dos 5 primeiros anos do projeto é de 514.140€ e o *breakeven* será atingido no segundo ano de atividade (2022).

4.2 Descrição do Negócio

4.2.1 Apresentação do conceito do negócio

A WE DO TOURISM irá focar-se na prestação de serviços de consultoria especializada na área do turismo, para empresas que atuam neste setor. Iremos desenvolver abordagens holísticas e integradas, que permitam que os nossos clientes atinjam todo o seu potencial, através da implementação de soluções práticas, inovadoras e criativas. Cada negócio traz desafios específicos e por essa razão queremos oferecer soluções customizadas, adaptadas à cadeia de valor, que permitam uma implementação simples e eficaz. Queremos apoiar as empresas que atuam neste setor, através das seguintes vertentes:

- a) Transformação do negócio –Definindo uma estratégia que permita o alinhamento entre a estrutura dos negócios e os seus modelos operativos;
- b) Aumento da eficiência da operação – Repensando a estrutura de custos, de modo a que as empresas possam competir de forma eficaz;
- c) Aumento do retorno do investimento - Focando estratégias de aumento de vendas e de rentabilidade do negócio;
- d) Definição de processos – Desenhando processos funcionais para a estrutura de cada empresa, tendo por base as melhores práticas de mercado;
- e) Soluções integradas – Propondo soluções que foquem toda a cadeia de valor do negócio de cada empresa bem como o contexto onde esta se insere;
- f) Atualização constante - Criando soluções inovadoras e diferentes, com intuito de promover o crescimento das empresas;

4.2.2 Missão, Visão e Valores

4.2.2.1 Missão

Contribuir para um aumento significativo da performance das empresas que atuam no setor do turismo em Portugal, propondo soluções integradas e adequadas à realidade de cada empresa,

tendo por base as melhores práticas de mercado, permitindo que estas empresas excedam o seu potencial e as expectativas dos seus clientes.

4.2.2.2 Visão

Ser reconhecida como uma referência no setor de serviços de consultoria para o setor do turismo.

4.2.2.3 Valores

- **Transparência:** Comunicar de forma honesta e clara, por forma a manter e criar relações duradoras, baseadas na confiança.
- **Conhecimento:** Disponibilizar um conjunto de soluções que aumentem a competitividade dos nossos clientes, sistematizando e compreendendo as necessidades atuais e futuras dos mesmos.
- **Qualidade:** Garantir serviços de elevada excelência e de valor acrescentado.
- **Resultados:** Cumprir com a nossa proposta de valor acrescentado, permitindo que os clientes excedam o seu potencial.

4.3 Análise Ambiental

4.3.1 Envolvente Político-Legal

Portugal tem sido um exemplo de estabilidade política nos últimos anos, tendo existido, no ano de 2019, um voto de confiança dos cidadãos ao partido governante, Partido Socialista, eleito pela segunda vez consecutiva. Na verdade, desde 2017, Portugal conseguiu crescer mais que a média da União Europeia, crescimento esse sustentado na aposta em múltiplas variáveis como a inovação e conhecimento, aumento de exportações e diversificação do mercado, e aumento do investimento público e do investimento direto no estrangeiro (Público, 2019). A melhoria sucessiva dos *ratings* atribuídos ao país por várias agências, durante os últimos anos, deve-se a esta estabilidade política e económica e à crescente consolidação das contas públicas do país, permitindo a contínua diminuição das taxas de juro da dívida pública Portuguesa e o aumento da confiança dos investidores (Público, 2019).

Em 2019, o PIB Português acompanhou a tendência crescente dos últimos anos, verificando-se um aumento de 2,2% (PORDATA,2020). Interessa também referir que o rendimento disponível bruto das empresas portuguesas aumentou, no mesmo ano, cerca de 900 milhões de euros (PORDATA,2020).

No que respeita à regulamentação atual em termos de seguros obrigatórios, dada a natureza do trabalho e dos serviços prestados, a WE DO TOURISM deverá assegurar os seguros de Responsabilidade Civil e o Seguro de Acidentes de Trabalho (Scalis, 2019).

Em 2020, o contexto de pandemia COVID-19 verificado, veio trazer alterações, quer do ponto de vista da estabilidade económico-financeira do país, quer do ponto de vista de aspetos regulamentares, nomeadamente de higiene e segurança. No que respeita às alterações regulamentares do ponto de vista de higiene e segurança no trabalho, foram introduzidas medidas de prevenção da COVID-19 nas empresas com o objetivo de permitir a convivência no trabalho, garantindo a saúde, segurança e bem-estar dos funcionários. Estas medidas passam pela higienização das mãos, etiqueta respiratória, distanciamento social, higienização e desinfeção de superfícies e infraestruturas, auto monitorização de sintomas, proteção individual (EPI) e (in)formação (DGS, 2020).

4.3.2 Envolvente Económica

De acordo com o Plano de Estabilidade 2019-2023 (Assembleia da República, 2019), entre 2016 e 2019, Portugal registou o melhor desempenho económico e financeiro das últimas décadas, registando-se um crescimento do PIB de 7% (taxa superior à da União Europeia) e uma diminuição da taxa de desemprego em 5,6 pontos percentuais, tendo atingido os 6,3% em fevereiro de 2019 (valor mais baixo desde 2002). Nos quadros gerais do mesmo documento verifica-se uma previsão de crescimento constante do PIB, a taxas que variam entre os 1,9% e os 2,1% ao ano, bem como uma diminuição da taxa de desemprego, que deveria atingir os 5,4% em 2023.

Nos últimos meses, e dado o contexto de pandemia global que nos encontramos a viver por conta do COVID-19, têm existido revisões frequentes destas projeções. O Banco de Portugal emitiu, em junho 2020, o Boletim económico onde faz uma previsão global da economia Portuguesa para os anos 2020-2022. Neste documento, o Banco de Portugal prevê uma queda no PIB Português na ordem dos 9,5% em 2020 bem como um aumento da taxa de desemprego para 10,1%, assumindo a hipótese de uma retoma económica em 2021 e 2022 com um crescimento acumulado do PIB Português em 9% e diminuição da taxa de desemprego em 2,5 pontos percentuais para estes dois anos.

A pandemia COVID-19 encontra-se a ter repercussões económicas à escala global e não tem precedentes pelo que se torna difícil prever com exatidão o rumo da economia mundial e Portuguesa nos próximos anos.

4.3.3 Envolvente Sócio-Tecnológica

A tecnologia coloca-se, atualmente, como um fator de extrema importância para o desenvolvimento da sociedade, impactando diretamente o progresso de países, setores económicos e empresas, bem como da população em geral. O rápido acesso à informação disponível através destas novas tecnologias veio, sem dúvida, revolucionar o mundo onde vivemos.

Atento a esta realidade, o governo Português lançou recentemente o Plano de Ação Digital, com o objetivo de transformar o país, acelerando-o para uma nova era digital, e permitindo a capacitação de pessoas, empresas e do próprio Estado Português para esta nova era digital (XXI Governo- República Portuguesa, 2020). No que respeita à adoção de tecnologias únicas, Portugal encontra-se na linha da frente da digitalização na União Europeia, situando-se apenas atrás da Eslovénia e da Suécia (Jornal de Negócios, 2020).

No setor do turismo, o impacto da envolvente tecnológica revolucionou completamente o setor, através da massificação da internet no final da década de 90 e a consequente facilidade de acesso a informação por parte do cliente final. Este desenvolvimento tecnológico teve como consequência a falência de um grande número de distribuidores intermédios, que tinham como fonte principal de receita, a disponibilização de informação, que passou a estar acessível ao cliente final (Publituris, 2015).

Atualmente, podemos dizer que o desenvolvimento turístico de um destino não existe sem o desenvolvimento tecnológico. Para tal contribui a internet e o aparecimento de novas infraestruturas digitais como os *blogs* de viagens, perfis de Instagram e Facebook de *Travel influencers*, que promovem destinos turísticos diretamente, ou ainda plataformas como o TripAdvisor.com, que permitem ao cliente avaliar de forma instantânea as atrações turísticas de um destino.

Podemos ainda mencionar a chegada de *OTA* como a Expedia.com, a Get Your Guide e a Booking.com, que revolucionaram por completo o setor do turismo. A Booking.com, por exemplo, representava, em 2016, 25% das reservas totais de hotéis na Europa (Sapo, 2016).

Em Portugal, os 12 principais canais de distribuição de reservas online, em 2019 foram: a Booking.com, a Expedia, a Hotelbeds, os Websites de hotéis, a OTS Globe, a Abreu Online, a Traveltool, a World 2 Meet, a Jet2holidays, a EC Travel, a Portimar e o Sistema de distribuição global (Dinheiro Vivo, 2020). Associado a estes canais de vendas, existe a necessidade da utilização de sistemas de informação que comuniquem diretamente a sua disponibilidade com os OTA, por forma a permitir a reserva no momento. Esta evolução tecnológica é extremamente positiva para o setor do turismo, pois permite a divulgação, promoção e acesso imediato a uma infinidade de destinos.

4.4 Análise Setorial

4.4.1 Setor do turismo

Nos últimos anos, o turismo tem contribuído de forma bastante positiva para o crescimento da economia portuguesa (Banco de Portugal, 2018). De acordo com os dados da Conta Satélite do Turismo (CST), o consumo turístico representou 14,6% do PIB Português em 2018 e o Valor

Acrescentado Bruto gerado pelo Turismo atingiu os 14,1 mil milhões de euros (INE, 2019). Os dados disponíveis referem que os empregos nas atividades ligadas ao turismo representaram, em 2017, 9% do emprego total nacional (Travel BI, 2018).

Em 2019, e de acordo com a informação divulgada pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), existiu um crescimento de 7,2% no número total de hóspedes face a 2018, tendo sido registados 27 milhões de hóspedes, dos quais 16,3 milhões foram referentes a hóspedes estrangeiros (Jornal de Negócios, 2020). Verificou-se também um aumento de 8,1% das receitas, correspondente a 18,4 mil milhões de euros. Em 2019, o setor do turismo continuou a ser a maior atividade económica exportadora do país, contribuindo com 52,3% das exportações de serviços e 19,7% das exportações totais. A contribuição do setor do turismo para o PIB Português em 2019 foi de 8,7% (Turismo de Portugal, 2020).

O contexto atual de pandemia causado pela Covid-19 condiciona drasticamente as atividades turísticas. As estimativas dos resultados de julho de 2020, apontam para decréscimos de 64% no número de hóspedes e 68% no número de dormidas, face ao período homólogo. Estima-se também, que em julho de 2020, cerca de 27,6% dos estabelecimentos hoteleiros terão estados encerrados, menos cerca de 20% que em junho de 2020 (Travel BI, 2020).

4.4.2 Setor Serviço de Consultoria

Em Portugal, as empresas de Consultoria de Gestão, e no que respeita à classificação do tipo de atividade económica, enquadram-se na “Divisão M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares”, no “Grupo 74 - Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares”.

De acordo com os dados estatísticos do INE (2020), o número de empresas que atuam neste setor tem vindo a aumentar consideravelmente, tendo sido registado um crescimento de 16%, entre 2016 e 2018, no número de empresas inseridas neste tipo de atividade económica. Para o mesmo período, o número de pessoas empregadas por estas empresas aumentou exatamente na mesma proporção (16%) enquanto que o volume de negócios registou um crescimento de 33%, tendo passado de 851 milhões de euros em 2016 para 1.132 milhões de euros em 2018. No entanto, e para o mesmo período, apesar de o Valor Acrescentado Bruto destas empresas registar um crescimento percentual da mesma ordem de grandeza (31%), a sua contribuição para a economia portuguesa tem demonstrado uma tendência decrescente no universo dos três anos (2016 a 2018) tendo variado entre uma Taxa de Valor Acrescentado Bruto de 48,06% em 2016 e 47,68% em 2018, apesar do menor valor se ter registado em 2017, com uma Taxa de Valor Acrescentado Bruto de 45,99%.

A pandemia do Covid-19 veio também desacelerar o crescimento deste setor sendo que, de acordo com os estudos conduzidos em julho 2020 pela Associação Portuguesa de Projetistas e Consultores,

43% das empresas incluídas no estudo preveem uma queda nas vendas em 2020 superior a 10%, com 12% das empresas a prever uma diminuição das vendas de ordem superior a 25%. O estudo refere também que 82% das empresas sente um abrandamento na dinâmica comercial, ou seja, oportunidades e *pipeline* de projetos futuros, o que poderá indicar uma dificuldade adicional e consequente queda acentuada nas vendas para 2021 (Associação Portuguesa de Projetistas e Consultores, 2020).

4.5 Análise Competitiva

4.5.1 Análise Concorrencial

O Turismo tem sido, nos últimos dez anos, um motor de crescimento económico em Portugal, o que tem levado a que, consequentemente, tenha também vindo a aumentar o número de empresas diretamente relacionadas com o setor do Turismo e Hotelaria. Entre 2008 e 2018 foram criadas em Portugal 25.600 novas empresas ligadas ao turismo, o que se traduz num aumento de 39,4%, levando o sector a atingir um total 64 mil firmas (Diário de Notícias, 2019). Este crescimento acentuado acaba por trazer também oportunidade à criação de negócios de consultoria ligados ao turismo e ao desenvolvimento de negócios já existentes.

A grande maioria das empresas de consultoria em Turismo encontra-se vocacionada para desenvolvimento e facilitação de formação ou preparação de candidaturas a projetos como o Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), ou o mais recente Portugal 2020, encontrando-se, na sua generalidade, ligadas à área de consultoria em Hotelaria, devido à maturidade do setor, acabando apenas por referenciar o setor do Turismo nos seus *sites*, não atuando diretamente sobre o mesmo. No entanto, algumas empresas bastante consolidadas no mercado, dedicam-se à prestação de serviços de consultoria especializada no que respeita à definição de Estratégia e Planeamento, Digitalização e Gestão Financeira para empresas de Turismo. Um exemplo são duas das *big four*, Deloitte e PricewaterhouseCoopers, que têm vindo a realizar projetos de consultoria estratégica na área do Turismo e Hotelaria, ainda que, de dimensões bastante diferentes daquelas que a WE DO TOURISM ambiciona, estando, na sua grande maioria diretamente relacionados com o Estado Português ou com a aquisição de grandes cadeias Hoteleiras.

A WE DO TOURISM trata-se de uma *start-up* de consultoria em turismo, na qual a grande diferenciação assenta na prestação de um serviço de *outsourcing* do departamento comercial das empresas na área do Turismo, pelo que realizámos uma análise da concorrência direta e indireta, dividida por áreas de atuação. Com o intuito de robustecer esta análise, foram realizadas diversas pesquisas *online*, utilizando para isso palavras chave no motor de pesquisa *Google*, entre elas “Consultoria em Turismo”, “Empresas de Consultoria em Turismo em Portugal”, “Tourism

consultancy Portugal”. Procedemos também à visita à Bolsa de Turismo de Lisboa no dia 14 de março de 2019, onde nos foi possível recolher diversos materiais de promoção de empresas de consultoria na área do Turismo e Hotelaria.

Tabela II - Principais Concorrentes diretos atuarem na área do Turismo

IPDT Turismo e Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Rua Rainha D. Estefânia, 246, 3º, 4150-303 Porto; • Em atividade desde 2003; • Área de atuação: Turismo; • Serviços de Consultoria, Marketing e Comunicação, Estudos de Mercado e Formação. • Principal foco: Consultoria Estratégica e Estudos de Mercado;
Neoturis	<ul style="list-style-type: none"> • Praça Duque de Saldanha, nº20-R/C Dto., 1050-094 Lisboa; • Área de atuação: Turismo; • Em atividade desde 2000; • Serviços de Consultoria Estratégica, Estudos de Mercado e viabilidade Económico Financeira, Marketing e Comunicação, Apoio ao Investimento; • Principal foco: Consultoria Estratégica e Estudos de Mercado.
NML-Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Rua da Fonte, lote 6, R/C ESQ, 2410-261 Leiria; • Área de atuação: Turismo; • Em atividade desde 1996; • Serviços de Consultoria Estratégica, Gestão Operacional, Estudos de Mercado e Apoio a Candidaturas a fundos de investimento; • Principal foco: Consultoria Estratégica e Apoio a Candidaturas a fundos de investimento;

Tabela III -Principais Concorrentes indiretos atuarem na área da Hotelaria e Turismo

Milestones	<ul style="list-style-type: none"> • Av. Sacadura Cabral, nº 106, 4560-480 Penafiel- Portugal; • Área de atuação: Hotelaria; • Serviços de consultoria, marketing e vendas em Hotelaria; • Principais serviços, representação de vendas e <i>revenue management</i>.
Plan River	<ul style="list-style-type: none"> • Rua da Junqueira nº 39, Edifício Rosa, Piso 1, Sala 5. Lisboa; • Em atividade desde 2014; • Área de atuação: Hotelaria e Turismo; • Serviços de estudos e viabilidade económica, apoio a candidaturas a projetos de incentivos; • Principais serviços, candidaturas a projetos de incentivos;
TH2	<ul style="list-style-type: none"> • Avenida Álvaro Pais, 12D, 1600-007, Lisboa; • Área de atuação: Hotelaria; • Em atividade desde 2007; • Serviços de consultoria em Hotelaria, formação, marketing e auditorias de qualidade; • Principais serviços, formação e auditorias de qualidade.

Mercal Consulting Group	<ul style="list-style-type: none"> • Campo Grande nº35-8ºA, 1700-087 Lisboa; • Em atividade desde 1996 • Área de atuação: Turismo; • Serviços de candidatura à projetos de incentivos.
Turisforma	<ul style="list-style-type: none"> • Rua da Liberdade nº63, 320-112 Coimbra; • Em atividade 1994; • Área de Atividade: Hotelaria e Turismo; • Serviços de formação e consultoria; • Principais serviços, formação.
BlueShift	<ul style="list-style-type: none"> • Av. 5 de Outubro 77, 6º Dto 1050-049, Lisboa; • Área de atuação: Hotelaria; • Em atividade desde 2012; • Serviços de consultoria em Hotelaria e Gestão Estratégica
Modo Distinto Hospitality Consulting	<ul style="list-style-type: none"> • Rua Quinta das Palmeiras 93, 1ºC, 2780-154 Oeiras; • Área de atuação: Hotelaria; • Em atividade desde 2007; • Serviços de Consultoria, Gestão Comercial, Coaching e Formação; • Principal foco, Consultoria e Gestão Comercial;
Amazing Evolution	<ul style="list-style-type: none"> • Avenida da Liberdade, 69, 4ºB, 1250.140; • Área de atuação: Hotelaria; • Em atividade desde 2012; • Serviços de Gestão Operacional, Desenvolvimento de Projetos de Investimento, Consultoria Estratégica; • Principal foco, Gestão Operacional

4.5.2 Modelo das 5 forças de Porter

Michael Porter (1980) desenvolveu um modelo de análise baseado em cinco forças competitivas básicas que permite avaliar o desempenho de uma indústria, não dependendo apenas da análise da concorrência, mas de outras vertentes, que permitem um melhor entendimento das oportunidades e ameaças, e atratividade do setor.

Abaixo, realizamos esta mesma análise para a indústria onde se inclui a WE DO TOURISM.

Tabela IV - Modelo das Cinco Forças de Porter

Ameaça dos Concorrentes na Indústria – Médio
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo número de concorrentes na área de consultoria em Turismo; • Elevada notoriedade das empresas que já atuam no mercado; • Grande preocupação com a formação e experiência especializada; • Risco médio de desenvolvimento do mesmo serviço; • Aumento da procura em serviços de consultoria com o aumento da maturidade do Turismo.
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes - Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento inicial baixo; • Regulamentação Reduzida; • Necessidade elevada de mão de obra especializada; • As vendas estão assentes numa base de <i>networking</i>; • Necessidade de algum tipo de diferenciação nos serviços oferecidos.

Poder Negocial dos Fornecedores - Médio
<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de desemprego em Portugal elevada, devido à pandemia. • Aumento da quantidade de profissionais especializados.
Poder Negocial dos Clientes – Médio-Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado poder de decisão; • Baixo volume de projetos; • Oferta reduzida do número de empresas que prestam o mesmo serviço; • Custo de mudança de fornecedor médio; • Grau de fidelização moderado.
Ameaça de Produtos Substitutos - Médio
<ul style="list-style-type: none"> • Alguns clientes podem ter a capacidade de desenvolver os projetos <i>in-house</i>; • Aumento do número de empresas a entregar os mesmos serviços;
Atratividade do Setor – Médio
1 - Baixo; 2 – Médio-baixo; 3 - Médio; 4 – Médio-alto; 5 - Alto

Da análise efetuada, e tendo por base o Modelo das 5 Forças de Porter, concluímos que a atratividade do setor se classifica como “3- Médio” o que significa que, se por um lado, o mercado do Turismo se trata de um mercado no qual se tem verificado um crescimento significativo, o que representa uma oportunidade do ponto de vista da criação de novas empresas, como a WE DO TOURISM. Por outro lado, apresenta, pela mesma razão, algumas ameaças à consolidação do negócio, pela facilidade de substituição dos serviços bem como pela elevada concorrência que se pode gerar. Por estes motivos, torna-se crucial, e tal como temos vindo a defender, que a WE DO TOURISM tenha um grande foco na diferenciação e especialização, bem como na fidelização dos seus clientes desde o momento zero.

4.5.3 Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas

Os fatores críticos de sucesso de qualquer projeto são as condições que favorecem o sucesso no desenvolvimento e implementação do mesmo. De uma forma geral, os fatores críticos de sucesso são, na sua maioria, comuns ao setor de atuação da empresa, no entanto, dependendo da sua estratégia e natureza, podem divergir de empresa para empresa, ainda que dentro do mesmo setor.

Tendo em consideração o setor de atividade da empresa, bem com a estratégia e missão da mesma, consideramos que os pontos abaixo são os fatores fundamentais para o seu sucesso:

- Conhecimento acumulado e experiência comprovada no setor do Turismo;
- Prestação de serviços de elevada excelência e de valor acrescentado;
- Força de trabalho competente e qualificada;
- Fidelização de clientes;
- Reputação da empresa no mercado;
- Sucesso das empresas com quem trabalhamos.

No que diz respeito às vantagens competitivas da WE DO TOURISM, e após a análise da concorrência, podemos assinalar as seguintes:

- Serviço de *outsourcing* do departamento comercial de empresas que atuem na área do Turismo;
- Formação e experiência comprovada na área do Turismo;
- Elevada qualidade dos serviços prestados;
- Equipa altamente motivada e desenvolvida;
- Forte estratégia de comunicação
- Programas de fidelização;
- Agilidade na adaptação a novos contextos.

4.5.4 Objetivos Estratégicos do Projeto

A WE DO TOURISM, pretende ser reconhecida como uma referência no setor de serviços de consultoria para o setor do turismo. Para que isto seja possível, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos e metas:

- Parceria com o Turismo de Portugal;
- Presença nos principais congressos do setor;
- Alcançar uma taxa de crescimento médio das vendas superior a 50% nos primeiros 3 anos;
- Atingir o *payback* do projeto no segundo ano.

4.6 Análise de Mercado

Por forma a aferir a necessidade e aceitação dos serviços que a WE DO TOURISM pretende oferecer no mercado do Turismo, foram conduzidas sete entrevistas (cujo guião pode ser consultado no ANEXO I), a gestores de topo de algumas empresas do setor. As perguntas efetuadas prenderam-se, por um lado, com a aferição das práticas atuais das empresas em questão no que respeita à realização de estudos de viabilidade, projeções de vendas, levantamento e incorporação de *feedback* do cliente e formação específica, bem como com a forma (interna ou com recurso a *outsourcing*) utilizada pelas mesmas. Adicionalmente, procurou-se perceber a aceitação por parte destas empresas para os serviços que a WE DO TOURISM pretende prestar. Por último, recolheram-se *inputs* sobre o impacto da pandemia Covid-19 nestas empresas e a visão para a evolução do turismo em Portugal nos próximos anos.

Quando questionados sobre a frequência de realização de estudos de viabilidade para novos lançamentos de produtos e /ou serviços, 71% dos entrevistados (5 em 7) responde de forma positiva. A mesma tendência é verificada quando questionados sobre a execução de projeções de vendas e crescimento a médio/longo prazo, onde apenas uma das empresas, ligada a atividades de animação turística, responde de forma negativa. Todas as empresas fazem uma recolha frequente do *feedback*

dos seus clientes. Ainda assim, a incorporação do mesmo na operação apresenta diferentes níveis de desenvolvimento, existindo empresas que apenas fazem uma análise mais superficial de comentários recebidos em plataformas *online* e outras que fazem análises mais detalhadas sobre a experiência do cliente, com referência aos colaboradores que tenham estado envolvidos, por forma a tomar as ações de melhoria e correção necessárias.

A entrevista segue depois um rumo mais direcionado à recolha da perspetiva destes gestores sobre a utilização de serviços de *outsourcing*, nomeadamente, os serviços prestados pela WE DO TOURISM. Quando questionados sobre a realização de formação específica e adaptada a certas funções críticas da empresa, apenas 43% das empresas responde de forma positiva, havendo um reconhecimento geral sobre a importância e necessidade deste tipo de formação, bem como o recurso a empresas especializadas, o que poderá significar que existe uma oportunidade no setor para atividades de formação específica e direcionada às funções críticas do mesmo. Apenas 57% das empresas recorre de forma frequente a serviços de *outsourcing* sendo que, dentro do universo das empresas que não o fazem, existe reconhecimento de uma eventual necessidade de recorrer a esse tipo de serviços, mostrando abertura para o fazer no futuro. A generalidade dos gestores entrevistados reconhece a importância de empresas que prestem serviços de consultoria na área do turismo, principalmente por se tratar de uma área com elevada especificidade e complexidade, e estariam dispostos a recorrer aos mesmos para o lançamento de novos projetos nos quais as próprias empresas não detenham o *expertise* necessário bem como para ajudar a estruturar a estratégia e a sua tradução em *business plan*, no médio-longo prazo. Existe, no entanto, a preocupação com a disponibilidade financeira de empresas de menor dimensão, e sobretudo em fase inicial, para recorrer a este tipo de serviços. Seguidamente, perguntámos aos gestores que serviço da WE DO TOURISM estariam dispostos a contratar, “a) Desenvolvimento de projeto que permita alinhar a sua estrutura e modelo operativo, possibilitando a definição e implementação de uma estrutura de custos que o ajudem a competir de forma eficaz” ou “b) Outsourcing de áreas ligadas às vendas e à gestão das mesmas, que funcionariam com comissões sobre as vendas”. As respostas obtidas foram muito equilibradas, com 57% dos gestores a preferir contratar para a estruturação do modelo operativo, por considerarem esta estruturação como crítica e vantajosa do ponto de vista competitivo e 43% dos gestores a demonstrar uma preferência pelo *outsourcing* de áreas ligadas às vendas com motivos relacionados como o descurar da área comercial em prol da operação e a perda de oportunidades de venda em diferentes canais, onde a WE DO TOURISM poderia ser uma mais valia.

A última parte da entrevista tinha como objetivo reunir *insights* sobre o impacto da pandemia na atividade destas empresas bem como a visão destes gestores para a evolução do setor do turismo em Portugal. Todas as empresas viram a sua atividade afetada de forma exponencial pela pandemia

COVID-19, com quebras de faturação superiores a 80% o que levou a que tivessem, na sua maioria, de recorrer a alterações estratégicas e/ou estruturais como a diversificação do portfólio de produtos/serviços ou o *downsizing* da estrutura e agregação de funções. Cerca de 43% dos gestores considerou que teria sido benéfico contar com o apoio de uma empresa de consultoria principalmente para suporte no acesso às medidas de apoio, em questões contratuais e normas sanitárias e para apoiar na gestão operacional, dado o foco dos gestores de topo ter sido a gestão de crise. Sobre a evolução do setor do turismo em Portugal, durante os próximos anos, os gestores entrevistados mostram confiança na retoma gradual e acreditam que será necessário um período mínimo de 2/3 anos até que se consigam recuperar os resultados atingidos em 2019.

4.7 Plano de Marketing

Neste capítulo vamos aprofundar o Plano de Marketing, nomeadamente através da identificação dos potenciais clientes da WE DO TOURISM e explicação das estratégias que iremos utilizar para os cativar e reter, numa perspetiva de criação de negócio recorrente. No detalhe do nosso Plano de Marketing abordamos pontos estratégicos como Análise SWOT, Segmentação e público-alvo, Posicionamento e Marketing Mix.

4.7.1 Análise SWOT

Tabela V - Análise SWOT

Ameaças (T)	Oportunidade (O)
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de novos <i>players</i> no setor; • Elevada notoriedade das empresas que já atuam no mercado; • Baixo custo de mudança para os clientes; • Alguns clientes podem ter a capacidade de desenvolver os projetos <i>in-house</i>, sem a necessidade de recorrer ao serviço de consultoria; • Aparecimento de novas pandemias, ou catástrofes naturais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo número de concorrentes na área de consultoria em Turismo; • Experiência no setor de consultoria e Turismo, por parte da equipa de gestão; • Boa rede de <i>networking</i>, por parte da equipa de gestão, que pode alavancar as vendas; • Aumento da procura em serviços de consultoria com o aumento da maturidade do Turismo.
Fraquezas (W)	Forças (S)

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de notoriedade como empresa de consultoria no setor do Turismo; • <i>Portfolio</i> de clientes inexistente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de <i>outsourcing</i> do departamento comercial e representação; • Programas de fidelização; • Equipa com formação e experiência comprovada; • Estrutura com poucos custos fixos.
--	--

4.7.2 Segmentação e Público Alvo

No que respeita à segmentação e público alvo, iremos utilizar uma abordagem de marketing individualizado, visto que em consultoria existe uma diferenciação elevada relativamente às necessidades dos clientes, existindo também, em Portugal, uma preferência por serviços customizados, o que implica que os serviços prestados, a sua distribuição e comunicação estejam diretamente relacionados às necessidades individuais de cada cliente. De referir também que, tratando-se de um negócio do tipo B2B, a segmentação será feita tendo por base as características demográficas dos potenciais clientes, nomeadamente considerando o seu setor de atividade.

O público-alvo da WE DO TOURISM está circunscrito ao mercado empresarial do setor do turismo, nomeadamente empresas dentro das seguintes áreas: animação turística, marítimo-turística, agências de viagens e turismo, empreendimentos turísticos e alojamento local.

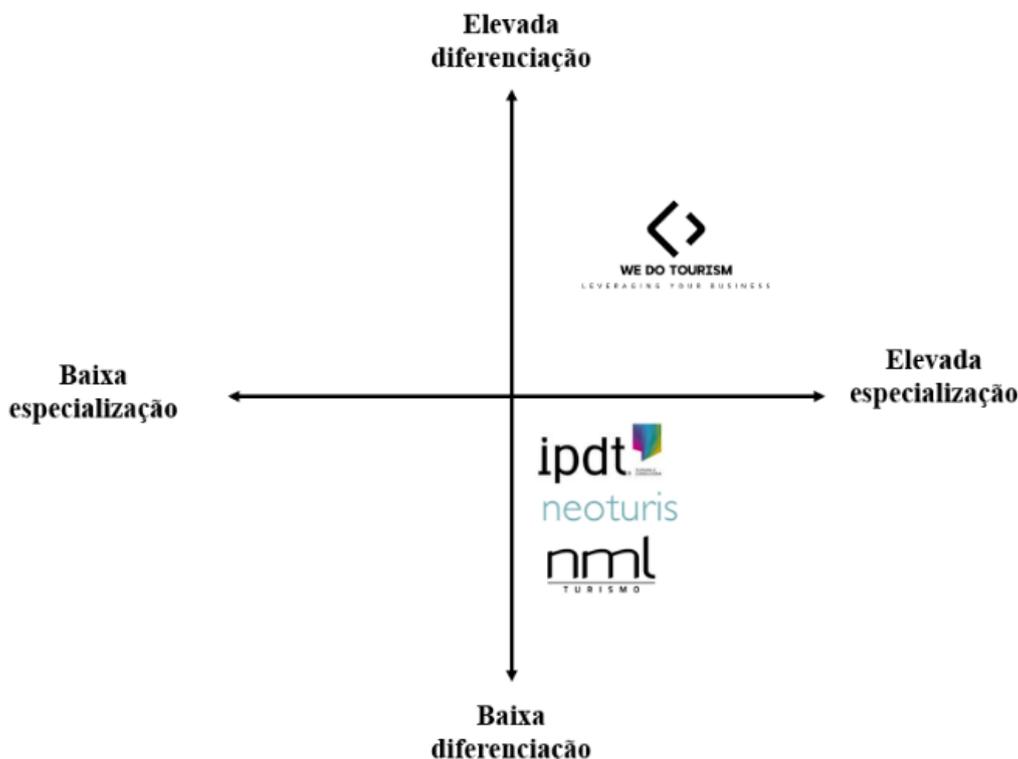
4.7.3 Posicionamento

O posicionamento da WE DO TOURISM assenta em dois vetores principais, o grau de diferenciação do serviço e o grau de especialização do serviço. A WE DO TOURISM encontra-se posicionada no quadrante que respeita a um elevado grau de diferenciação e um elevado grau de especialização, ambos relacionados com a perceção que queremos que os nossos clientes tenham da empresa ou seja, de uma empresa que presta serviços de elevada excelência e elevado valor acrescentado.

Comparativamente aos três concorrentes diretos identificados (IPDT, Neoturis e NML-Turismo), a WE DO TOURISM destaca-se, essencialmente, por oferecer um serviço de *outsourcing* direcionado às áreas comerciais dos seus potenciais clientes, focado na representação comercial destas empresas no mercado, bem como na gestão de toda a sua atividade comercial, permitindo uma otimização da estrutura da empresa.

A figura 1 ilustra o posicionamento da WE DO TOURISM face à sua concorrência direta.

Figura 1 -Estratégia de Posicionamento



4.7.4 Marketing -Mix

4.7.4.1 Produto/Serviço

A WE DO TOURISM oferece produtos sob a forma de serviços, sem que exista a possibilidade de experimentação no momento anterior à sua aquisição. São, por esta razão, considerados produtos intangíveis.

No que diz respeito aos serviços oferecidos pela WE DO TOURISM, estes concentram-se em três grandes áreas: *Advisory*, *Process Outsourcing* e *Talent Development*.

A área de *Advisory* tem como foco principal, o aconselhamento dos clientes relativamente à melhor utilização das suas potencialidades, através do desenvolvimento de projetos que explorem as oportunidades existentes no setor do turismo enquanto permitem uma resposta eficaz às necessidades do mercado. Possibilita, desta forma, assegurar a sustentabilidade do negócio dos seus clientes e a maximizar o retorno ao investidor, através da prestação de um serviço integrado de consultoria estratégica, que atua sobre as áreas seguintes:

- Desenvolvimento de Conceito e Programas;
- Planeamento Estratégico;
- Otimização Operacional;

- Eficácia Comercial;
- *Revenue Management*;
- Marketing Estratégico & Operacional;
- Desenho de Macroprocessos e Procedimentos;
- Planeamento & *Reporting*;
- Estratégia de Recursos Humanos.

Os serviços que constituem à área de *Process Outsourcing*, encontram-se relacionados com o dinamismo do mercado, que tem levado a um crescimento das atividades *outsourcing* para áreas consideradas *core* do negócio, devido à crescente necessidade de profissionais experientes e altamente qualificados, capazes de entregar soluções de elevada qualidade, permitindo um ganho significativo na vantagem competitiva face ao mercado. Os nossos serviços de *outsourcing* incidem sobre as áreas seguintes:

- *Sales & Marketing*;
- *Bookings/Reservations Management*;
- *Account Management*;
- *Revenue Management*;
- *Business Management*.

Na área de *Talent Development*, olhamos para as pessoas como o maior ativo das empresas de serviços, e acreditamos que ter as pessoas certas nas funções certas é essencial para o sucesso dos negócios. No setor do turismo, o contacto constante com o cliente obriga ao desenvolvimento de competências críticas e muitas vezes escassas e é por essa razão que nos dedicamos à formação, desenvolvimento e acompanhamento das equipas dos nossos clientes, para garantir que o seu maior ativo é composto pelas pessoas certas. Potenciamos o seu negócio através do desenvolvimento de talento e potencial, assente na formação e capacitação dos colaboradores nas competências críticas para o sucesso do negócio.

Marca e Imagem

O logótipo da marca WE DO TOURISM, permite uma fácil ligação à marca e aos seus valores. O *claim* “*Leveraging your business*” remete para própria missão da empresa, assente na contribuição para um aumento significativo da performance das empresas que atuam no setor do turismo. O grafismo das setas pretende dar uma ideia de orientação, que a WE DO TOURISM pretende transmitir aos seus clientes.

Figura 2 - Logótipo WE DO TOURISM



4.7.4.2 Preço

Na WE DO TOURISM, a grande variedade na oferta de serviços/soluções, leva a que o preço a cobrar ao cliente varie de acordo com a natureza do serviço a prestar e da complexidade das soluções a desenvolver. Desta forma, o apuramento do valor a cobrar ao cliente assenta no seguinte método:

- **Valor/hora** - definido em vários escalões, consoante a senioridade e grau de especialização dos membros da equipa. O cálculo do valor/hora por nível de senioridade de recursos tem em conta os custos internos da empresa e a rentabilidade pretendida. A diferenciação do preço para clientes *premium* versus pequenas e médias empresas assenta na complexidade e dimensão do projeto, que no primeiro caso, podem levar à necessidade de utilização de recursos mais especializados e consequentemente mais dispendiosos, enquanto que no segundo caso, a equipa poderá ser mais júnior, o que automaticamente diminui o valor a cobrar. Todas as despesas serão cobradas à parte.

No anexo II, tabela XIII podem ser consultadas as diferentes tipologias de preço praticadas.

4.7.4.3 Distribuição

A WE DO TOURISM estará sediada em Lisboa, e os seus serviços serão prestados, numa fase inicial, apenas em Portugal. O processo de distribuição dos serviços está relacionado com o desenvolvimento de projetos e entrega dos *outputs* finais, que será executado pelos consultores, garantindo os prazos de entrega acordados com os seus clientes. Durante a realização dos projetos, irão existir diversas reuniões de acompanhamento de projeto, que poderão decorrer num formato presencial ou virtual. No final de cada projeto irá sempre existir uma reunião de apresentação dos *outputs* finais bem como a sua entrega em formato digital. No que diz respeito a serviços de *Process Outsourcing*, serão serviços realizados numa base diária e irão estar interligados aos sistemas de informação dos clientes, permitindo que os reportes digitais sejam atualizados automaticamente.

4.7.4.4 Comunicação e Promoção

Uma forte estratégia de comunicação será crucial para a implementação da empresa no mercado e para a consolidação do seu posicionamento. Apenas com uma comunicação clara e estruturada, assente em vários suportes e momentos é possível que o mercado conheça os serviços prestados pela WE DO TOURISM, bem como a experiência e conhecimento dos seus profissionais, e o sucesso de projetos já implementados, alavancando o desenvolvimento de uma reputação forte e facilitando a tomada de decisão no momento da compra.

A comunicação da WE DO TOURISM estará assente nos seguintes pontos:

- **Meios de Comunicação Social:** Dentro deste setor iremos recorrer apenas aos jornais direcionados ao setor do turismo (Publituris, Ambitur ou Opção Turismo), trabalhando em parceria com os mesmos e fornecendo materiais de publicação, tais como artigos de negócios, relatórios de pesquisa de mercado, alertas e tendências de mercado. Esporadicamente, iremos também, promover a empresa diretamente nestes jornais, utilizando para isso, os espaços comerciais dos mesmos.
- **Digital:** Com o objetivo de promover e dar a conhecer a WE DO TOURISM, vamos trabalhar em parceria com uma empresa de marketing digital que irá tratar de toda a divulgação e comunicação online, site com projeto de *SEO*, Google *adwords*, e divulgação nas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn), com principal foco no LinkedIn, onde iremos publicar artigos diretamente relacionados com o turismo.
- **Eventos:** Estaremos presentes na principal feira de turismo em Portugal, a Bolsa de Turismo de Lisboa, com um *stand* onde teremos a oportunidade de promover a empresa e os nossos serviços. Dentro da área de eventos, iremos ainda realizar e organizar palestras, conferências e *webinars* com empresas e universidades, sobre temáticas relacionadas com o turismo.
- **Parcerias:** Esta comunicação será trabalhada de um modo diferenciado para os nossos parceiros, dada a existência de objetivos diferenciados com cada um deles. Será fundamental realizar parcerias com o Turismo de Portugal, e as diferentes regiões de turismo do país, para que estes nos possam ajudar a divulgar os nossos serviços junto dos seus associados. Iremos também oficializar parcerias com universidades como é o caso do ISEG, Nova School of Business and Economics e Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, que possam contribuir para acreditação da empresa, bem como a divulgação da mesma internamente.

4.7.4.5 Pessoas

Sendo um dos nossos *claims* o de que as pessoas são o principal ativo de qualquer empresa de prestação de serviços, acreditamos que as pessoas serão um dos fatores críticos de sucesso do negócio.

Por este motivo queremos que a equipa da WE DO TOURISM seja uma equipa diversificada, com profissionais especializados que aliem uma formação forte à experiência acumulada no setor. As *soft skills* das nossas pessoas serão também um ponto de foco importante dada a sua crescente importância e impacto não só numa angariação inicial como na possibilidade da venda recorrente. Para garantir uma elevada especialização e conhecimento que não coloque em causa a leveza da estrutura da empresa, a WE DO TOURISM irá estabelecer uma rede de parceiros/trabalhadores individuais que irão trabalhar numa ótica de *freelance*.

A equipa de Gestão da empresa será a responsável pela angariação de clientes, bem como por todas as operações correntes do dia-a-dia.

4.7.4.6 Processos

Acreditamos que a eficiência e eficácia dos processos internos, desde uma fase embrionária, impactam a cadeia de valor do negócio e permitem, no limite, aumentar o nível de satisfação dos clientes. Na WE DO TOURISM, independentemente do serviço a prestar (*Advisory, Process Outsourcing e Talent Development*), os processos estão divididos em 3 fases: Proposta, Projeto e Acompanhamento do Cliente.

Proposta: nesta primeira fase, é realizado um levantamento das necessidades do cliente, bem como as suas expectativas em relação ao projeto. Este levantamento de informação é importante para que possamos ter em consideração que soluções/metodologia a utilizar, bem como o número de horas e recursos humanos que o projeto irá necessitar, garantindo sempre rentabilidade à empresa.

No que diz respeito à gestão das propostas em curso, será criado um sistema de *Tiers*, que permita identificar qual a fase de maturidade da proposta desde uma fase de prospeção, passando por uma fase de entrega da proposta ao cliente e culminando no ganho ou perda da proposta. A cada *Tier* irá corresponder uma percentagem de sucesso, que permite uma gestão do pipeline futuro mais eficaz.

Projeto: tem início no momento da adjudicação da proposta e é durante esta fase, que o trabalho é realizado e/ou o projeto desenvolvido (dependendo do tipo de serviço contratado). Durante o desenvolvimento do projeto serão conduzidas reuniões com o cliente numa ótica de *follow-up* dos trabalhos executados e alinhamento com as suas expectativas.

Acompanhamento do Cliente: independentemente do projeto realizado e da sua área de atuação, esta fase assenta no contacto periódico e regular com os clientes, permitindo o reforço da relação com os mesmos e aumentando a possibilidade de vendas recorrentes.

4.8 Plano Operacional

4.8.1 Localização

A WE DO TOURISM será sediada em Lisboa devido à proximidade com um grande número de potenciais clientes, bem como as excelentes acessibilidades ao resto do país. Os escritórios irão localizar-se num espaço de *coworking*, a Galeria 218, na Rua da Junqueira nº218, piso 0. A utilização de um espaço de *coworking* traduz-se numa vantagem para a empresa uma vez que o trabalho em consultoria é bastante móvel. A grande maioria das reuniões ocorrem nas instalações dos clientes e o trabalho de *back office* pode ser desempenhado sobre a forma de teletrabalho, tal como o contexto atual tem vindo a reforçar. Desta forma, utilizaremos o espaço apenas para reuniões periódicas de equipa e outras com clientes que sejam necessárias, otimizando assim o próprio custo dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) da empresa.

4.8.2 Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa

O projeto WE DO TOURISM foi criado de forma a aumentar a agilidade na adaptação da empresa à realidade atual, e as suas dificuldades inerentes. Bem como à constante mudança do contexto em que vivemos.

Figura 3 -Business Model Canvas

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Rede de prestadores de serviço, que possam atuar como freelancers nos projetos; • Parceria com o Turismo de Portugal; • Empresas que prestem serviços complementares, nomeadamente marketing digital, tecnologias de informação entre outros. 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Serviços de Advisory, Process Outsourcing e Talent Development; • Acompanhamento dos projetos em curso; • Acompanhamento da relação com os clientes. 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • Elevado grau de diferenciação e especialização; • Serviço de outsourcing direcionado às áreas comerciais; • Programas de fidelização; • Agilidade na adaptação a novos contextos; • Elevada qualidade dos serviços prestados. 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • Venda direta aos clientes; • Reuniões de prospeção, proposta e acompanhamento; • Acompanhamento do cliente e das suas necessidades após a conclusão dos projetos; • Website. 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Mercado empresarial do setor do turismo: <ul style="list-style-type: none"> - Animação turística; - Marítimo-turística; - Agências de viagens; - Empreendimentos turísticos; - Alojamento local.
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos especializados; • Parcerias. 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Meios de comunicação social; • Digital (website, linkedin); • Eventos e parcerias. 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Gastos com pessoal; • Custos fixos; • Investimento inicial. 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos vendidos em consultoria; • Serviços de outsourcing; • Retenção de clientes. 		

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Com o objetivo de avançar com a implementação do projeto, será necessário em simultâneo com o plano de negócios, a realização das seguintes ações:

1. O financiamento da empresa será efetuado por capitais próprios (100%). Esta decisão permite à empresa reduzir os seus custos inerentes a entrada no mercado.

2. Registo da marca WE DO TOURISM e respetivo logótipo, como propriedade intelectual a nível nacional no INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, com o intuito de proteger a mesma;

3. Constituição da empresa, através de uma sociedade por quotas, com capital social de 5.000€. Com o objetivo de desenvolver o modelo de negócio, usou-se o *Business Model Canvas*, instrumento que foi desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) que permite realçar de forma sucinta e simples a ideia de negócio.

4.9 Plano Pessoal

4.9.1 Equipa de Gestão

A We Do Tourism e o seu negócio serão geridos por dois sócios gerentes, não se perspetivando, no curto prazo, a nomeação de sócios adicionais.

Um dos sócios gerentes é o autor deste plano de Negócios, que irá exercer a função de *Founder & Co-Managing Partner* na We Do Tourism. Atualmente desempenha funções de *Global Franchise Manager & Business Developer* na Hertz Ride, sendo responsável pela expansão da marca a nível mundial que inclui a angariação de clientes e gestão da relação, bem como criação e implementação de procedimentos essenciais ao bom funcionamento do negócio. Previamente, exerceu funções de *Key Account Manager* na Hertz Portugal, no departamento de Turismo, onde era responsável pela gestão de uma carteira de clientes com algumas empresas do Grupo Priceline, Cartrawler e *Online Travel Agents* de maior expressão.

O Turismo tem sido o ponto comum da experiência profissional do João, sendo esta a área pela qual é apaixonado, na qual tem maior gosto em exercer funções e sobre a qual tem maior conhecimento, tendo passado por empresas como Hotel The Lake Resort, Holiday Village Florenz (Itália), e mais recentemente liderado equipas na Moving Free e Boost Tourism Innovation, empresas especializadas em animação turística.

Tem especial gosto em pensar sobre como fazer a ligação entre as necessidades do cliente com a estratégia da empresa bem como desenhar soluções e desenvolver oportunidades de negócio e por isso a vertente comercial é uma das grandes forças do seu perfil.

É licenciado em Gestão Turística, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, encontrando-se atualmente a finalizar a sua tese de Mestrado em Ciências Empresarias, no ISEG. Tem também formação profissional (níveis IV e V) em Turismo.

O segundo sócio gerente, irá partilhar a função de *Founder & Co-Managing Partner* na We Do Tourism, com participação ativa nos projetos que a empresa desenvolve. Atualmente exerce funções de Senior Consultant na Korn Ferry, uma empresa multinacional americana, cotada em bolsa, que

atua em áreas de consultoria estratégica na vertente organizacional e de desenvolvimento de pessoas. Encontra-se envolvido em projetos ligados a diferentes tipos de soluções: *organizational strategy* (desenho organizacional, gestão da mudança, cultura organizacional, gestão de performance), *leadership development*, *assessment & succession e rewards and benefits*. Estes projetos têm sido desenvolvidos para clientes-chave como a Sonae, Galp, EDP, ANA Aeroportos, CTT, Colep, Groundforce, Grupo José de Mello, entre outros.

A iniciou o seu percurso profissional na PricewaterhouseCoopers (PwC), em Auditoria, onde ganhou um sólido conhecimento no que respeita às áreas financeiras, integrando posteriormente a Placer, uma start-up ligada à expansão de negócios de retalho, como Head of Business Management onde ganhou perspectiva e desenvolveu competências em diversas outras áreas da Gestão (finance, estratégia, recursos humanos, marketing, entre outras).

É licenciado em Gestão pela Nova *School of Business and Economics* e é também certificado em metodologias de desenvolvimento e *assessment*.

4.9.2 Recrutamento, Seleção, Formação, Contrato e Desempenho

Numa fase inicial, iremos apenas proceder à contratação de um colaborador licenciado em Gestão e que tenha 1 ano de experiência, no máximo. A ideia é que esta pessoa possa apoiar os dois sócios-gerentes em tarefas mais operacionais e administrativas como a produção de propostas e apresentações. A execução dos projetos ficará a cargo não só dos dois sócios-gerentes, mas também da rede de parceiros externos que serão subcontratados conforme a necessidade de determinado tipo de especialização.

O recrutamento, quer se trate de um colaborador interno ou de trabalhadores independentes que prestarão serviços à WE DO TOURISM, seguirá o mesmo processo. Em ambos casos, será efetuado um *assessment* que terá por base uma entrevista *Behavioural Based Interview*, conduzida pelos dois sócios-gerentes, que pretenderá recolher evidência de que o candidato possui determinado tipo de competências, técnicas e comportamentais, através da descrição de situações concretas pelas quais tenha passado e que demonstrem a forma como reage quando exposto a determinados contextos. Se, por um lado, do ponto de vista de execução dos projetos, o *expertise* técnico é fundamental, por outro lado, existindo contacto direto entre estes colaboradores (internos e externos) e os nossos clientes, as competências comportamentais não serão menos importantes. Apesar de trabalhar em grande parte com colaboradores externos, a WE DO TOURISM pretende criar uma cultura organizacional em torno dos seus valores, à qual estes colaboradores deverão demonstrar adesão. Desta forma, torna-se crucial a existência de momentos de formação e *team building*, que permitam não só a aprendizagem de temas específicos de interesse, mas que permitam também a apropriação desta cultura por parte de

todos os colaboradores. O nosso intuito é que a formação dos colaboradores siga uma lógica de desenvolvimento 70:20:10 ou seja, a maior parte da aprendizagem de conhecimentos (70%) se dê no dia-a-dia por via de *on-the-job training*, 20% através de processos de desenvolvimento com *coaching* e mentoria, e 10% com formações específicas.

Independentemente de se tratar de um colaborador interno ou externo, será conduzido, projeto a projeto, um processo de avaliação de desempenho com o objetivo de providenciar aos colaboradores um *feedback* regular e construtivo que apoie um plano de desenvolvimento pessoal, no qual a WE DO TOURISM tenha participação.

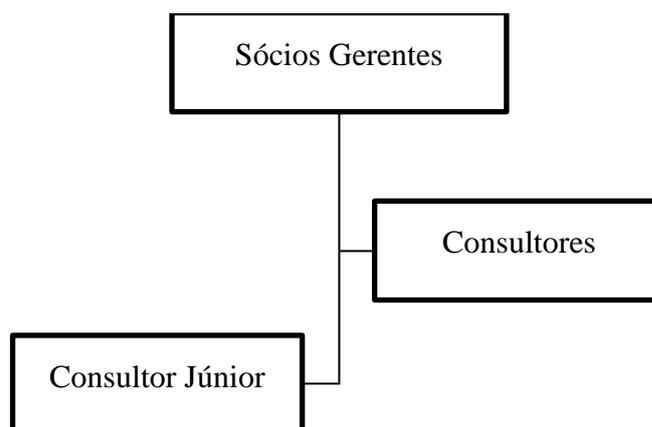
4.9.3 Funções e Competências

No que respeita a funções e competências dentro da WE DO TOURISM, estas serão divididas da seguinte maneira:

- Os Sócios Gerentes, acumulam em si as funções centrais para o sucesso do negócio, sendo responsáveis pela área estratégica, comercial e financeira, bem como a contratação, execução de projetos e supervisão destes;
- Consultores, colaboradores independentes, que prestarão serviços a empresa em diferentes projetos de consultoria de acordo com o seu expertise;
- Consultor Júnior funcionário a termo, que irá exercer funções operacionais e administrativas como a produção de propostas e apresentações.

4.9.4 Organograma

Figura 4 -Organograma WE DO TOURISM



4.9.5 Remunerações e Custo

A remuneração dos trabalhadores independentes, depende do seu nível de senioridade e é estipulada pelos mesmos, tratando-se de um valor/hora, que poderá também variar de acordo com a dimensão

do projeto. Para efeitos do plano financeiro, assumimos um valor por hora médio, pode ser consultado na Tabela XII (Ver Anexo II).

Os encargos com a remuneração dos trabalhadores a tempo inteiro encontram-se discriminados na tabela abaixo. Assumimos também um aumento anual de 5%, nos 5 anos a que o plano financeiro se refere, sobre os vencimentos destes trabalhadores.

Tabela VI - Encargos Mensais com a Remuneração dos Trabalhadores

Colaborador	Salário Bruto mensal	Segurança Social	S. Alimentação (22dias)	Total	Total Mensal
Sócio Gerente	3.000 €	23,75%	154 €	3.154 €	3.867 €
Sócio Gerente	3.000 €	23,75%	154 €	3.154 €	3.867 €
Consultor Júnior	1.241 €	23,75%	154 €	1.395 €	1.690 €
Total Mensal de Gastos com Pessoal					9.423 €

Nos anos 3 e 4 (2023 e 2024), está prevista a contratação de dois Consultor Júnior (um em cada ano) com perfil e remuneração idênticos ao contratado na fase inicial.

4.10 Plano Financeiro

O Plano Financeiro é uma parte fulcral de um plano de negócios, uma vez que visa reunir todos os elementos essenciais para realização da análise de viabilidade económica do projeto, nomeadamente, a Demonstração de Resultados, o Mapa de Fundo de Maneio e o Mapa de Cash Flows.

O projeto terá início em janeiro de 2021 e o plano financeiro será estimado para os 5 anos seguintes, assumindo-se a continuação perpétua da operação nos anos posteriores.

4.10.1 Projeção de Vendas

Para o primeiro ano de operação da WE DO TOURISM, seguimos uma abordagem conservadora, assumindo que iremos realizar dois projetos de *Advisory*, dois projetos de *Process Outsourcing* e um projeto de *Talent Development*.

No que diz respeito aos projetos de *Advisory*, considerámos um projeto A de média dimensão que terá duração de seis meses, e contará com a participação de um sócio, 8 horas por semana, um consultor sénior (trabalhador independente), 16 horas por semana, e um Consultor Júnior, 8 horas por semana. Considerámos um segundo projeto de menor dimensão, que será segurado por um sócio e um consultor (trabalhador independente), que irão despender 4 e 8 horas por semana, respetivamente, por um período de dois meses.

Para o serviço de *Process Outsourcing* assumimos a venda de dois projetos, ambos com uma fidelização de doze meses e dos quais participarão um sócio e um Consultor Júnior, utilizando 4 e 16 horas respetivamente, em cada um dos projetos.

Por último, considerámos a venda de um projeto de *Talent Development* de curta duração (dois meses), que será assegurado por um sócio e um consultor (trabalhador independente), com 16 e 24 horas semanais, respetivamente.

A taxa de crescimento de novos negócios tende a ser superior nos primeiros anos de atividade pelo que, apesar de termos assumido diferentes taxas de crescimento anuais para cada uma das linhas de serviço, consideramos taxas de crescimento decrescentes ao longo dos 5 anos projetados (Corporate Finance Institute, 2018). Dado que nos serviços de *Advisory* e *Talent Development* o número de projetos não implica necessariamente uma variação diretamente proporcional da procura e da receita, uma vez que o mesmo número de projetos pode ter uma dimensão diferente, necessidades de recurso diferentes e, portanto, representar custos e receitas diferentes, assumimos para estes dois serviços uma taxa de crescimento anual de negócio.

No que diz respeito ao serviço de *Process Outsourcing*, tendo em conta que se tratam de projetos *standard* em relação ao tipo e quantidade de recursos necessários, considerámos o crescimento anual com base no número de projetos adicionais executados, posteriormente traduzido numa taxa de crescimento.

O detalhe dos projetos acima descritos, em termos de recursos, horas, taxas de crescimento e respetiva receita gerada, podem ser consultados na Tabela XIII (Ver Anexo II).

4.10.2 Gastos com FSE

Os gastos com o fornecimentos e serviços externos ascendem, no primeiro ano de operação da WE DO TOURISM, a 40.989€. De entre as várias rúbricas consideradas a que mais se destaca, pelo seu peso nos gastos totais com FSE é a de honorários de freelancers, representado 48% dos FSE, no mesmo primeiro ano de operação.

Por forma a garantir que os valores utilizados para os anos subsequentes se encontram atualizados, aplicámos uma taxa de crescimento anual de 0,8%, correspondente à média do Índice de Preços no Consumidor entre 2015 e 2019 (PORDATA, 2020).

O detalhe dos gastos com fornecimentos e serviços externos para os 5 anos projetados podem ser consultados na Tabela XV (Ver Anexo II).

4.10.3 Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal dos primeiros anos encontram-se discriminados na tabela VI.

4.10.4 Investimento Inicial

O investimento inicial diz respeito a aquisição de 3 computadores portáteis num total de 4.500€ a serem financiados por capitais próprios dos sócios gerentes.

4.10.5 Demonstração de Resultados

De acordo com as estimativas efetuadas, o resultado líquido da WE DO TOURISM será negativo em 17.285€ no primeiro ano de operação, projetando-se como positivo para os 4 anos seguintes. A depreciação dos ativos fixos tangíveis foi calculada com base no método constante. A demonstração de resultados para os 5 anos projetados pode ser consultada na Tabela XV (Ver Anexo II).

4.10.6 Mapa de Cash Flows

Para calcular os *Free Cash Flows*, que servirão posteriormente para o cálculo do Valor Atualizado Líquido do Projeto, é necessário somar o *Cash Flow* de Exploração que diz respeito ao EBITDA líquido de impostos e de variações de fundo de maneiio e o *Cash Flow* de Investimento, que diz respeito ao montante necessário para aquisição de ativos fixo tangíveis. Os *Free Cash Flows* do projeto podem ser consultados na tabela abaixo.

Tabela VII - Mapa de Cash Flows

	2021	2022	2023	2024	2025
Resultados Operacionais (EBIT)	-17 285€	87 460 €	224 560 €	280 986 €	327 721 €
Depreciações e Amortizações	1 500 €	1 500 €	1 500 €	- €	- €
Impostos	- €	-18 367€	-47 158€	-59 007 €	- 68 821 €
Variação do Fundo de Maneio	- 354 €	- 1 761 €	- 3 523 €	- 1 936 €	- 863 €
Cash Flow de Exploração	-16 139 €	68 832 €	175 380 €	220 043 €	258 036 €
Cash Flow de Investimento	- 4 500 €				
Free Cash Flow	- 20 639 €	68 832 €	175 380 €	220 043 €	258 036 €
Cash Flow Atualizado	-19 088 €	58 877 €	138 743 €	160 997 €	174 611 €

4.10.7 Avaliação

Para a calcular o VAL utilizámos uma taxa de desconto de 8,12% correspondente a soma da *Yield* do Estado Português a dez anos para ativos sem risco (0,76%) (PORDATA,2020) com a taxa de prémio de risco do mercado Português (Damodaran, 2020) de 8,46%, ponderada pelo premio de risco associado ao mercado de *Business and Consumer Services* de 0,87 (Damodaran, 2020).

O VAL acumulado para os 5 anos projetados é de 514.140€ e a TIR, a taxa que faz com que o VAL seja 0, de 397%. De acordo com as estimativas efetuadas, tanto o *Payback* como o *Breakeven* são atingidos no segundo ano de atividade (2022).

4.10.8 Análise de Risco e Sensibilidade

A análise de risco/sensibilidade tem como objetivo perceber o impacto da variação da procura e do preço no VAL do projeto. Na análise efetuada consideramos que o preço e a procura poderiam variar, em simultâneo ou separadamente entre -15% e 15% com intervalos de 5% entre si. No caso da WE DO TOURISM, no que respeita a procura, aplicamos estas taxas de variação ao número de horas vendidas, que são a base da nossa receita, juntamente com o preço. Da mesma forma, estas taxas foram também aplicadas ao valor médio por hora cobrado pela WE DO TOURISM.

Da análise efetuada resulta que o VAL é igualmente sensível a variações de preço e procura, resultando sempre positivo independentemente da variação utilizada.

Tabela VIII – Sensibilidade ao Preço e à Procura

	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
-15%	473 815 €	479 991 €	486 167 €	492 343 €	498 519 €	504 695 €	510 871 €
-10%	479 991 €	486 530 €	493 069 €	499 608 €	506 148 €	512 687 €	519 226 €
-5%	486 167 €	493 069 €	499 972 €	506 874 €	513 777 €	520 679 €	527 582 €
0%	492 343 €	499 608 €	506 874 €	514 140 €	521 406 €	528 672 €	535 938 €
5%	498 519 €	506 148 €	513 777 €	521 406 €	529 035 €	536 664 €	544 293 €
10%	504 695 €	512 687 €	520 679 €	528 672 €	536 664 €	544 657 €	552 649 €
15%	510 871 €	519 226 €	527 582 €	535 938 €	544 293 €	552 649 €	561 005 €

Adicionalmente, realizamos uma análise de sensibilidade tendo em conta a variação da taxa de desconto utilizada para calcular o VAL. Como se pode observar na tabela abaixo, mesmo que a taxa de desconto varie até 20%, o VAL mantém-se sempre positivo.

Tabela IX - Sensibilidade à Taxa de Atualização

Var. da Taxa Atualização	Taxa de Atualização	VAL (5 anos)	Varição VAL
-20%	6,50%	545 891 €	6,18%
-10%	7,31%	529 707 €	3,03%
-5%	7,72%	521 848 €	1,50%
5%	8,53%	506 580 €	-1,47%
10%	8,94%	499 163 €	-2,91%
20%	9,75%	484 748 €	-5,72%

4.11 Calendarização

Na tabela abaixo, segue a calendarização do Plano de Negócios da WE DO TOURISM, que poderá vir a sofrer algumas alterações, no decorrer das várias atividades do projeto.

Tabela X - Calendarização

4º Trimestre de 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão do Plano de Negócios e ajustes necessários; - Estabelecimento de uma rede de contactos e agendamento de reuniões comerciais para o primeiro trimestre de 2020/2021; - Tratamento de diligências necessárias a criação e registo da empresa; - Formalização do contrato de arrendamento; - Recrutamento e seleção de Consultor Júnior e assinatura do contrato de trabalho; - Aquisição e operacionalização de equipamentos;
1º Trimestre de 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Início de atividade; - Criação das primeiras parcerias, com o Turismo de Portugal e Regiões de Turismo; - Elaboração de propostas e assinaturas de contratos comerciais; - Lançamento de artigos e campanhas promocionais nas revistas Publituris e Ambitur; - Presença na Bolsa de Turismo de Lisboa;
2º trimestre de 2021	Análise ao plano de negócio e respetivos desvios.

5. Conclusões Finais

O conceito de negócio da WE DO TOURISM, nomeadamente o tipo de serviços que pretendemos prestar, nasce da identificação da necessidade de profissionalização dos serviços ligados ao Turismo. Acreditamos que estes serviços poderão impactar de forma muito positiva as receitas geradas pelas empresas que atuam no setor. Desta forma, a WE DO TOURISM pretende prestar serviços direcionados apenas e só a empresas que atuem no setor do Turismo, por forma a suportar estas empresas na definição e implementação de uma estratégia de médio-longo prazo, que tenha em consideração a especificidade da cadeia de valor de cada negócio e que possibilite uma otimização da estrutura, garantindo uma crescente criação de valor. A diferenciação e especialização dos serviços prestados são, sem dúvida, os dois fatores que permitem uma maior vantagem competitiva face à concorrência. O primeiro está relacionado com a oferta de serviços atualmente praticamente inexistentes, como o *outsourcing* da área comercial destas empresas. O segundo relaciona-se com a especialização dos recursos que a WE DO TOURISM pretende envolver nos seus projetos. É também de referir que, das entrevistas efetuadas a gestores de topo de empresas que atuam no setor, concluiu-se que existe espaço no mercado e abertura das empresas para a contratação dos serviços que a WE DO TOURISM pretende prestar. Esses serviços passaram, aliás, a ser mais valorizados e reconhecidos com o contexto de pandemia que nos encontramos a viver. Por outro lado, o fator que

poderá dificultar o sucesso da implementação deste negócio prende-se com o facto de se tratar de uma empresa nova e desconhecida no mercado com um portfólio de clientes inexistente sendo que, alguns dos seus concorrentes são empresas já estabelecidas e com uma reputação consolidada.

No que respeita à viabilidade financeira do projeto, a mesma mostra-se bastante atrativa, uma consequência do baixo valor de investimento inicial e da não necessidade de financiamento para arranque e implementação do projeto. O resultado líquido do projeto no primeiro ano de atividade será negativo, no entanto, prevê-se que seja positivo, e com tendências crescentes, nos anos de atividade subsequentes, estimando-se um VAL acumulado para os primeiros 5 anos de 541.140€ e o *payback e breakeven* a serem atingidos no segundo ano de atividade (2022).

Conclui-se assim que o projeto WE DO TOURISM é um projeto viável e passível de ser implementado num futuro próximo. Acreditamos que, no curto-prazo, a WE DO TOURISM irá conseguir colmatar uma lacuna no mercado de consultoria para o Turismo, através da diferenciação dos seus serviços, adicionado valor às empresas que atuam no setor e garantindo retorno aos seus acionistas logo desde o segundo ano de atividade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghion, P. and P. Howitt (1998). *Endogenous Growth Theory*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Ames B.C. (1989). How to devise a winning business plan. *The Journal of Business Strategy*. 10(3):26-30
- Andrade, J. V. (1997). *Turismo. Fundamentos e Dimensões*. São Paulo: Ática.
- Ansoff, H. and McDonnell, E., 1990. *Implementing Strategic Management*. London: Prentice Hall International
- Assembleia da República (2019) “Programa de Estabilidade 2019-2013”. Disponível em: <https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a564454305a4e5153394562324e31625756756447397a52573530615752685a47567a525868305a584a7559584d764e54686a596d4a6c4e544d744d474931597930304d6a41794c574a694d6a5574596a56694d47526c595746684e575a6b4c6e426b5a673d3d&fich=58cbb53-0b5c-4202-bb25-b5b0deaaa5fd.pdf&Inline=true> [Acesso em: 2020/9/19].
- Associação Portuguesa de Projetistas e Consultores (2020) “Pandemia da COVID-19: consequências para o setor”. Disponível em: <http://www.appconsultores.org.pt/pt/noticias/pandemia-da-covid-19-consequencias-para-o-setor/> [Acesso em: 2020/09/20] .
- Banco de Portugal (2018). “ Boletim Económico” Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2018_p.pdf [Acesso em: 2020/9/19].
- Banco de Portugal (2020). “Boletim Económico”. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_jun2020_p.pdf [Acesso em: 2020/9/19].
- Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353-374.
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), 591-603.
- Brinckmann, J., Grichnik ,D., Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning - performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25, 24–40.
- Burns, P. (1990). *The business plan*. Londres: McMillan Press Ltd.

Corporate Finance Institute (2018) “Business Life Cycle”. Disponível em: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/business-life-cycle/>

[Acesso em: 2020/08/19]

Crouch, G. I. (2008). Expert Judgment of Destination Competitiveness Attributes. CAUTHE 2008: Tourism and Hospitality Research, Training and Practice;, 144.

Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*, Lidel.

Damodaran (2020). “Betas by Sector (US)”. Disponível em: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [Acesso em: 2020/10/15].

Damodaran (2020). “Country Default Spreads and Risk Premiums”. Disponível em: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html [Acesso em: 2020/10/15].

Deloitte & Touche (2003). “Writing an Effective Business Plan – Fourth Edition”. Disponível em: https://www.academia.edu/7094242/Fourth_Edition_Writing_an_Effective_Business_Plan [Acesso em: 2020/5/20].

Diário de Notícias (2019). “Boom do turismo em Portugal cria 25 mil empresas em dez anos”. Disponível em: <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/19-dez-2019/boom-do-turismo-em-portugal-cria-25-mil-empresas-em-dez-anos-11633192.html> [Acesso em: 2020/9/7].

Dinheiro Vivo (2020). “SiteMinder: Portugal recebeu mais de 23,6 milhões de turistas”. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/siteminder-portugal-recebeu-mais-de-236-milhoes-de-pessoas/> [Acesso em: 2020/9/9]

Ernest & Young (2009). Guide to producing a Business Plan. Disponível em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf [Acesso em: 2020/04/28].

Fayol, H. (1988) *General and industrial management*. Londres: Pitman.

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

Fry, F. L., & Stoner, C. R. (1985). Business Plans: Two Major Types. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 1-6.

Harvard (2007). Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series). Harvard Business Press Books. Disponível em: <https://d3jc3ahdjad7x7.cloudfront.net/yaKnDxCuRvoiHj6AIW2O1gVjZqGvyWyzTcSSZ7cg6ygi0QbL.pdf> [Acesso em: 2020/04/28].

Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1984) *Strategic Management: An integrative approach*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

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

Howard H. Stevenson, (1983). A Perspective on Entrepreneurship, *HBS Case Collection*, 9-384-131

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). Modelo de Plano de Negócios. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT) [Acesso em 18/01/2018].

INE (2007). “Classificação Portuguesa das Atividades Económicas” Disponível em: https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf [Acesso em: 21/9/2020]

INE (2013) “Taxa de Valor Acrescentado Bruto por Nuts II e Divisão”. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userT ableOrder=10764&tipoSeleccao=0&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true [Acesso em: 2020/9/19].

INE (2018) “Conta Satélite do Turismo” Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=410365320&att_display=n&att_download=y [Acesso em: 2020/9/19].

INE (2020). Empresas (N.º) por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço, Anual; Pessoal ao serviço (N.º) das Empresas por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço, Anual; Volume de negócios (€) das empresas por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço, Anual Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userT ableOrder=10766&tipoSeleccao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true [Acesso em: 2020/9/22].

Jornal o Público (2019). “O compromisso da estabilidade política”. Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/11/09/politica/opiniao/compromisso-estabilidade-politica-1892699> [Acesso em: 2020/9/9].

Jornal o Público (2019). “Standard & Poor’s melhora perspectiva do rating português”. Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/09/13/economia/noticia/standard-poors-melhora-perspectiva-rating-portugues-1886554> [Acesso em: 2020/9/2020]

Jornal de Negócios (2020). “Portugal entre os países fortes no Índice de Digitalização”. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/portugal-entre-os-paises-fortes-no-indice-de-digitalizacao> [Acesso em : 2020/9/9].

Jornal de Negócios (2020). “Turismo cumpre expectativas do Governo com 27 milhões de hóspedes em 2019”. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/turismo-cumpre-expectativas-do-governo-com-27-milhoes-de-hospedes-em-2019>

[Acesso em: 2020/9/9]

Kahrs, K. (1995) *Business plans handbook*. Detroit, MI: International Thomson publishing company
Kuratko, D, & Audretsch, D (2009). *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33 (1), 1-17.

PORDATA (2020) “Rendimento disponível bruto: total e por sector institucional (base=2016)”. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Rendimento+dispon%3%advel+bruto+total+e+por+sector+institucional+\(base+2016\)-2380-184599](https://www.pordata.pt/Portugal/Rendimento+dispon%3%advel+bruto+total+e+por+sector+institucional+(base+2016)-2380-184599) [Acesso em: 2020/8/19].

PORDATA (2020). “Taxa de crescimento real do PIB”. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298> [Acesso em: 2020/8/19].

PORDATA (2020). “Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor)”. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%3%A7%C3%A3o+\(Taxa+de+Varia%3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%3%A7os+no+Consumidor\)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%3%A7%C3%A3o+(Taxa+de+Varia%3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%3%A7os+no+Consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315) [Acesso em: 2020/08/19].

PORDATA (2020). “Taxas de rendibilidade de obrigações do tesouro”. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxas+de+rendibilidade+de+obriga%3%A7%C3%B5es+do+tesouro-2680> [Acesso em: 2020/10/15].

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Publituris (2015). “Turismo 3.0: Novo Impacto da Tecnologia e a Necessidade de uma Estratégia de SI”. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2015/07/30/turismo-3-0-novo-impacto-da-tecnologia-e-a-necessidade-de-uma-estrategia-de-si/> [Acesso em: 2020/9/9].

Rich, S. R., & Gumpert, D. E. (1985) How to write a winning business plan. *Harvard Business Review*, 3: 3-8

Sapo (2016) “Booking.com- O Gigante das Reservas online de hotéis ao pormenor!”. Disponível em: <https://hotelaria.blogs.sapo.pt/booking-com-o-gigante-das-reservas-9422> [Acesso em: 2020/9/9].

SCALIS (2019) “Quais são os seguros obrigatórios”. Disponível em: <http://scalis.pt/2019/08/31/quais-sao-os-seguros-obrigatorios/> [Acesso em: 2020/9/9]

-
- Schendel, D. & Hofer, C. (1978). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown and Company; (8th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Schumpeter, J. A. (1982). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934)*. Transaction Publishers. –1982.–January 1, 244.
- Travel BI (2018). “Emprego e Remunerações”. Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/emprego-e-remuneracoes.aspx> [Acesso em: 2020/9/19].
- Travel BI (2019). “Valor Acrescentado no Turismo”. Disponível em: https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/trade_value_added_portugal.pdf [Acesso em: 2020/9/19].
- Travel BI (2019). “Conta Satélite do Turismo”. Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/conta-satelite-turismo-2018.pdf> [Acesso em: 2020/9/19].
- Travel BI (2020). “Impacto do COVID-19 no turismo em Portugal | Agosto 2020”. Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/Impacto-do-COVID-19-no-turismo-em-Portugal-julho-2020.aspx> [Acesso em: 2020/9/19].
- Turismo de Portugal (2017). “Estratégia Turismo 2027”. Disponível em: https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf [Acesso em: 2020/09/19].
- Turismo de Portugal (2020). “Desempenho turístico”. Disponível em: http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx [Acesso em: 2020/9/19].
- Vaish, P (2016) “Evolution of Strategic Management from the 1950’s to the modern day”. Disponível em: <https://adataanalyst.com/it-strategy/strategic-management/> [Acesso em: 22/9/2019].
- Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. NY: South-Western College Publishing.
- William A. Sahlman (1997) How to write a great business plan. *Harvard Business Review*. July - August;
- XXI Governo- República Portuguesa (2020). “Portugal Digital”. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/area-de-governo/economia-transicao-digital/portugal-digital#OqueE> [Acesso em: 2020/9/9].
-

XXI Governo- República Portuguesa (2020). “Previsões para a economia Portuguesa”. Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/30090-previsoes-para-a-economia-portuguesa-covid-19> [Acesso em: 2020/9/9].

XXI Governo- República Portuguesa (2020). “Saúde e Trabalho medidas de prevenção da COVID-19 nas empresas”. Disponível em: <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/saude-e-trabalho-medidas-de-prevencao-da-covid-19-pdf.aspx> [Acesso em: 2020/9/9].

7. ANEXOS

Anexo I- Entrevista

Guião

Caro participante,

O meu nome é João Hipólito e no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, do ISEG, e do Trabalho Final de Mestrado, que me encontro a elaborar, gostaria de solicitar a sua colaboração para a realização de uma entrevista, que será integrada no plano de negócios para a empresa de consultoria “WE DO TOURISM”. O objetivo da entrevista é realizar um estudo de mercado sobre a aceitação de serviços de consultoria em turismo a empresas do setor ou diretamente relacionadas, e inclusão das conclusões no Plano de Negócios a formular.

A informação recolhida tem como finalidade, apenas e só, o estudo académico não existindo quaisquer objetivos de divulgação a outras entidades.

Mediante a vossa autorização prévia, o nome da empresa será mencionado no estudo.

- Nome do Entrevistado:
- Data da Entrevista:
- Nome da Organização:
- Área de atuação da Organização:
- Função que desempenha na Organização:

Questões

1. É frequente a realização de estudos de viabilidade para os novos serviços /produtos que a empresa pretenda lançar?
 2. Atualmente, realizam alguma planificação/projeção de vendas ou crescimento a médio longo prazo?
 3. Existe alguma preocupação interna na empresa, como a recolha de feedback dos clientes? Se sim, como utilizam o feedback recolhido?
 4. Realizam formação específica para funções que sejam críticas para atividade da empresa? Se sim, desenvolvem essa formação internamente ou recorrem a empresas especializadas?
 5. A organização faz o uso recorrente de serviços de outsourcing, como marketing digital? Se sim, estaria disposto a contratar outro tipo de serviços?
 6. Qual a sua visão relativamente a serviços de consultoria direcionados à área do turismo? Estaria disposto a contratar um serviço destes? Para que tipo de projeto?
 7. Se a empresa de Consultoria WE DO TOURISM, lhe apresentasse os serviços abaixo, consideraria a sua utilização? Porquê?
 - a) Criação de um projeto com o intuito de alinharmos a sua estrutura e modelo operativo, possibilitando o desenho e implementação de uma estrutura de custos que o ajudem a competir de forma eficaz.
 - b) Outsourcing de áreas ligadas às vendas e à gestão das mesmas, que funcionariam com comissões sobre as vendas. Estes serviços poderiam incidir sobre as áreas seguintes:
 - *Sales & Marketing;*
 - *Bookings / Reservations Management;*
 - *Account Management;*
 - *Revenue Management;*
 - *Business Management;*
 8. Qual o impacto que a presente pandemia COVID teve/ se encontra a ter na organização?
 9. Qual a sua visão no que respeita à evolução do setor do turismo em Portugal nos próximos anos?
 10. Sente que teria sido benéfico ter à sua disponibilidade, um serviço de aconselhamento/*advisory* para a tomada de decisões estratégicas durante esta pandemia? Se sim, quais?
 11. A organização em questão recorreu alguma alteração estratégica / estrutural?
-

Tabela XI – Lista de Entrevistados

Lista de entrevistados	Data da entrevista	Nome da Organização onde trabalha	Área de atuação da organização	Função que desempenha
Tiago Monteiro	28/09/2020	Boost Tourism Inovation	Turismo	Diretor Geral
Marcus Madeira	30/09/2020	The classic Van	Animação Turística	CEO
Gustavo Cotrim	01/10/2020	Room007 Select Hotels	Alojamento/Hotelaria	Diretor Geral
Tiago Nunes	06/10/2020	EcoTuk Tours	Animação Turística	Diretor Geral
Marta Tarré	06/10/2020	Escape Hunt Lisboa	Animação Turística	Diretora Comercial
João Paiva Mendes	09/10/2020	Boost Tourism Inovation	Turismo	CEO
Miguel Ricardo	09/10/2020	Nice Way Hostels	Alojamento/Hotelaria	CEO

Anexo II- Plano Financeiro**Tabela XIII- Pressupostos Recursos Humanos**

Recursos	Custo Hora	Valor de venda Hora	Horas disponíveis
1º Sócio	24 €	100 €	1832
2º Sócio	24 €	100 €	1832
Consultor Sénior	25 €	80 €	1832
Consultor	18 €	65 €	1832
Consultor Júnior	11 €	45 €	1832
Total			9160

Tabela XIII - Projeção de Vendas por Área, Ano 2021**Advisory**

Projeto	Duração	Recursos	Horas	Valor Hora
A	6 meses	1º Sócio	192	19 200 €
		Consultor Senior	384	30 720 €
		Consultor	192	12 480 €
Valor de Venda do Projeto			768	62 400 €
B	2 meses	1º Sócio	32	3 200 €
		Consultor	192	12 480 €
Valor de Venda do Projeto			224	15 680 €

Process Outsourcing

Projeto	Duração	Recursos	Horas	Valor Hora
A	12 meses	2º Sócio	96	9 600 €
		Consultor Júnior	384	17 280 €
Valor de Venda do Projeto			480	26 880 €
B	12 meses	2º Sócio	96	9 600 €

		Consultor Júnior	384	17 280 €
Valor de Venda do Projeto			480	26 880 €

Talent Development

Projeto	Duração	Recursos	Horas	Valor Hora
A	2 meses	1º Sócio	128	12 800 €
		Consultor	192	12 480 €
Valor de Venda do Projeto			320	25 280 €

Tabela XIV- Projeção de Custo, Receita por Hora e Taxa de Ocupação 2021

Recursos	Custo Hora	Valor de venda Hora	Horas disponíveis	Taxa de utilização	Receita
1º Sócio	24 €	100 €	1832	19%	35 200 €
2º Sócio	24 €	100 €	1832	10%	19 200 €
Consultor Sénior	25 €	80 €	1832	21%	30 720 €
Consultor	18 €	65 €	1832	31%	37 440 €
Consultor Júnior	11 €	45 €	1832	42%	34 560 €
Total			9160	25%	157 120 €

Tabela XV- Tabela XIV - Projeção de Vendas por Área, a Cinco Anos

Serviços	2021	2022	2023	2024	2025
Advisory	78 080 €	101 504 €	126 880 €	152 256 €	175 094 €
Taxa de Crescimento Advisory		30%	25%	20%	15%
Process Outsourcing	53 760 €	134 400 €	268 800 €	322 560 €	349 440 €
Número de projetos	2	5	10	12	13
Taxa de crescimento Process outsourcing		150%	100%	20%	8%
Talent Development	25 280 €	32 864 €	41 080 €	49 296 €	56 690 €
Taxa de crescimento Talent Development		30%	25%	20%	15%
Total	157 122 €	268 775 €	436 771 €	524 124 €	581 238 €
Taxa de crescimento Global		71%	63%	20%	11%

Tabela XVI - Estimativa de Fornecimento de Serviços Externos

Rubrica	Valor mensal 2020	2021	2022	2023	2024	2025
Serviços Especializados						
Honorários Freelancers		19 680 €	25 778 €	32 468 €	39 258 €	45 489 €
Publicidade e Propaganda	1 550 €	18 741 €	18 884 €	19 027 €	19 172 €	19 318 €
Gestão de Redes Sociais	300 €	3 627 €	3 655 €	3 683 €	3 711 €	3 739 €
<i>Merchandising</i>	50 €	605 €	609 €	614 €	618 €	623 €
Feiras e Eventos	1 000 €	12 091 €	12 183 €	12 276 €	12 369 €	12 463 €

Gestão Website	200 €	2 418 €	2 437 €	2 455 €	2 474 €	2 493 €
Material de Escritório	50 €	605 €	609 €	614 €	618 €	623 €
Deslocações Estadas e Transportes	600 €	7 255 €	7 310 €	7 365 €	7 421 €	7 478 €
Deslocações e Estadas	500 €	6 046 €	6 092 €	6 138 €	6 184 €	6 231 €
Transporte de Pessoal	100 €	1 209 €	1 218 €	1 228 €	1 237 €	1 246 €
Serviços Diversos	1 190 €	14 389 €	14 498 €	14 608 €	14 719 €	14 831 €
Rendas e Alugueres	600 €	7 255 €	7 310 €	7 365 €	7 421 €	7 478 €
Gestão de Serviços Informáticos	60 €	725 €	731 €	737 €	742 €	748 €
Comunicação	60 €	725 €	731 €	737 €	742 €	748 €
Seguros	80 €	967 €	975 €	982 €	990 €	997 €
Contabilidade	120 €	1 451 €	1 462 €	1 473 €	1 484 €	1 496 €
Contencioso e Notariado	20 €	242 €	244 €	246 €	247 €	249 €
Despesas de representação	250 €	3 023 €	3 046 €	3 069 €	3 092 €	3 116 €
Total	6 730 €	40 989 €	41 301 €	41 615 €	41 931 €	42 250 €

Tabela XVI - Demonstração de Resultados

	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e Serviços Prestados	157 122 €	268 775 €	436 771 €	524 124 €	581 238 €
Fornecimentos e Serviços Externos	40 989 €	41 301 €	41 615 €	41 931 €	42 250 €
Gastos com o Pessoal	131 918 €	138 514 €	169 096 €	201 207 €	211 268 €
EBITDA	-15 785 €	88 960 €	226 060 €	280 986 €	327 721 €
Gasto de depreciação e amortização	1 500 €	1 500 €	1 500 €	- €	- €
EBIT	-17 285 €	87 460 €	224 560 €	280 986 €	327 721 €
Juros e Gastos similares	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Antes de Imposto	-17 285 €	87 460 €	224 560 €	280 986 €	327 721 €
Imposto sobre o Rendimento (IRC21%)	- €	18 367 €	47 158 €	59 007 €	68 821 €
Resultado Líquido do Período	-17 285 €	69 093 €	177 403 €	221 979 €	258 899 €

Tabela XVII - Mapa de Fundo de Maneio

	2021	2022	2023	2024	2025
Reserva de Segurança de Tesouraria	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IVA	1 030 €	2 575 €	5 150 €	6 180 €	6 695 €
Segurança Social	797 €	836 €	1 015 €	1 202 €	1 262 €
IRS	1 862 €	1 955 €	2 352 €	2 679 €	2 842 €
TSU	1 665 €	1 749 €	2 122 €	2 513 €	2 639 €
Fundo de Maneio Necessário	-354 €	-2 115 €	- 5 638 €	- 7 574 €	- 8 437 €