



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Trabalho de Projeto

Plano de negócios “*Bartour*”

Ana Rita Larsen Oliveira

Estoril, novembro 2017



Mestrado em Turismo
Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Trabalho de Projeto
Plano de negócios “*Bartour*”

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo com Especialização em Gestão Estratégica de Eventos.

Orientador: Professor Victor Alves Afonso

Ana Rita Larsen Oliveira

Estoril, novembro 2017

Dedico este trabalho aos meus pais, por tudo o que já fizeram por mim.

Esta dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Agradecimentos

Este trabalho é o último passo para a conclusão do meu mestrado, e sem a ajuda de algumas pessoas, seria impossível a sua conclusão. Assim, existem pessoas às quais tenho de agradecer por me terem acompanhado durante esta fase e por me terem ajudado a terminar este trabalho.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão, por me incentivarem a cada dia a lutar pelos meus objetivos e interesses, por investirem em mim, me darem a oportunidade de fazer este mestrado e pela paciência e persistência que tiveram comigo ao longo desta fase. Obrigada também por me tornarem na pessoa que sou e por nunca desistirem de mim.

Também agradeço às minhas grandes amigas que, ao longo dos anos, têm sido peças importantes para me tornar numa pessoa melhor, com mais carácter. Muito obrigada, Sara, Rita, Naraiana e Mariana por serem grandes suportes na minha vida e por nunca me terem deixado desistir deste meu projeto.

Queria também agradecer-te, Ricardo Gonçalves, por todo o teu encorajamento, por acreditares em mim e nas minhas capacidades e por me ajudares nesta fase mais complicada do meu mestrado. És um grande parceiro.

Também queria fazer um especial agradecimento ao meu orientador, Professor Victor Alves Afonso, por toda a sua disponibilidade, por todas as sugestões, paciência e orientação ao longo deste trabalho que sem dúvida enriqueceram tanto este projeto como a minha educação e conhecimentos.

Também gostaria de agradecer a todos os professores que me acompanharam nestes cinco anos de formação superior.

Por fim, gostaria de agradecer ao André Moura do Turismo de Lisboa e ao André Oliveira Martins do *The Lisbon Pub Crawl* pela disponibilidade em responderem às minhas entrevistas e pela informação que me disponibilizaram.

Um sincero obrigada a todos!

Índice

Agradecimentos.....	iv
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas.....	ix
Resumo.....	x
Abstract	xi
Lista de Abreviaturas	xii
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. O Empreendedorismo em Portugal e o Plano de negócios.....	3
2.2. O Turismo em Lisboa.....	6
2.2.1. Conceitos e Contextualização	6
2.2.2. Novas Tendências	8
2.3. Eventos.....	10
2.3.1. Definição de evento.....	10
2.3.2. Tipos de eventos.....	11
2.3.3. O Turismo de Eventos em Lisboa	12
2.3.4. Impacto dos eventos	13
2.4. Animação noturna	16
2.4.1. Definição de Animação Noturna.....	16
2.4.2. A oferta de animação noturna em Lisboa.....	17
2.5. Circuitos turísticos	19
3. Metodologia	21
4. Da ideia ao modelo de negócio	23
4.1. Descrição da empresa.....	23
4.2. Modelo de Negócios.....	23
5. Estudo de mercado	26
5.1. Fontes Secundárias.....	26
5.2. Fontes Primárias.....	27
5.2.1. Inquéritos.....	27
5.2.2. Entrevistas	28
5.3. Análise dos resultados.....	28
5.3.1. Inquéritos.....	28
5.3.2. Entrevistas	32

5.4. Conclusão do estudo de mercado	34
6. Plano de marketing.....	36
6.1. Diagnóstico do ambiente interno e externo	36
6.1.1. Análise SWOT	36
6.1.1.1. Análise SWOT sistémica.....	39
6.1.2. Análise PEST	42
6.1.3. Aplicação do Modelo das 5 forças de Porter.....	46
6.1.3.1. Ameaças de Novos Entrantes	46
6.1.3.2. Ameaça dos Produtos Substitutos	46
6.1.3.3. Rivalidade entre a concorrência	47
6.1.3.4. Poder Negocial dos Fornecedores	47
6.1.3.5. Poder Negocial dos Clientes.....	48
6.1.4. Estratégias de desenvolvimento	48
6.1.4.1. Missão	48
6.1.4.2. Visão	49
6.1.4.3. Valores	49
6.1.4.4. Fatores críticos de sucesso	49
6.1.4.5. Objetivos do negócio.....	50
6.1.4.6. Segmentação e Targeting	50
6.1.4.7. Posicionamento	52
6.2. Política da marca	53
6.3. Marketing-Mix	53
6.3.1. Produto	53
6.3.2. Preço.....	57
6.3.3. Distribuição	59
6.3.4. Comunicação.....	60
7. Plano de Recursos Humanos	62
7.1. Estrutura Organizacional.....	62
7.2. Necessidades de Mão-de-Obra.....	63
7.3. Recrutamento de Mão-de-Obra.....	63
7.4. Política de renumeração e motivação.....	64
7.5. Gestão de Desempenho	64
8. Plano de Operações	65
8.1. Enquadramento jurídico	65
8.2. Processo de registo de uma empresa de animação turística	65

8.3. Recursos físicos e tecnológicos.....	66
8.3.1. Instalações.....	66
8.3.2. Hardware.....	66
8.3.3. Aplicações Informáticas.....	66
8.3.4. Equipamentos.....	66
8.3.5. Farda dos Guias.....	67
8.3.6. Website.....	67
8.3.7. Veículos.....	68
8.4. Processos.....	68
9. Plano Financeiro.....	72
9.1. Pressupostos.....	72
9.2. Volume de negócios.....	72
9.3. Fornecimentos e serviços externos.....	74
9.4. Gastos com pessoal.....	76
9.5. Fundo Maneio.....	76
9.6. Investimento.....	77
9.7. Financiamento.....	77
9.8. Demonstração de Resultados Previsional.....	77
9.9. Indicadores Económicos e Financeiros.....	79
9.9.1. Indicadores económicos e económico-financeiros.....	79
9.9.2. Indicadores financeiros e de liquidez.....	79
9.9.3. Indicadores de risco do negócio.....	79
9.10. Avaliação do negócio.....	79
9.10.1. Avaliação na Perspetiva do Projeto (Pré-financiamento).....	79
9.10.2. Avaliação na Perspetiva do Projeto (Pós-financiamento).....	80
9.10.3. Avaliação na Perspetiva do Investidor.....	80
9.11. Análise de cenários.....	80
10. Considerações Finais.....	83
10.1. Conclusões.....	83
10.2. Limitações da Investigação.....	83
Bibliografia.....	85
Apêndices.....	95

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de análise	23
Figura 2: Logotipo da <i>Bartour</i>	54
Figura 3: Estrutura Organizacional	63
Figura 4: Processo de reserva antes do circuito	69
Figura 5: Voucher <i>Bartour</i>	70
Figura 6: Processos durante o circuito	70

Índice de Tabelas

Tabela 1: Análise SWOT	37
Tabela 2: Análise SWOT sistémica (Pontos fortes vs Oportunidades)	40
Tabela 3: Análise SWOT sistémica (Pontos fortes vs Ameaças)	41
Tabela 4: Análise SWOT sistémica (Pontos fracos vs Ameaças)	41
Tabela 5: Análise SWOT sistémica (Pontos fracos vs Oportunidades)	42
Tabela 6: Preços dos pacotes da <i>Bartour</i> com IVA	59
Tabela 7: Preços dos serviços adicionais com IVA	60
Tabela 8: Necessidades de recursos humanos	64
Tabela 9: Preços dos pacotes	73
Tabela 10: Vendas <i>Bartour</i>	73
Tabela 11: Valor das comissões dos parceiros da <i>Bartour</i>	74
Tabela 12: Aluguer dos autocarros	75
Tabela 13: Demonstração de resultados previsional	78
Tabela 14: Análise os cenários na perspetiva do Projeto (Pré-Financiamento)	81
Tabela 15: Análise os cenários na perspetiva do Projeto (Pós-Financiamento)	81
Tabela 16: Análise os cenários na perspetiva do Investidor	81

Resumo

Este trabalho de projeto contempla a criação, implementação e análise económico-financeira de uma empresa de circuitos turísticos relacionados com o lazer noturno da cidade de Lisboa. Esta empresa pretende enriquecer a oferta turística da cidade, através da inovação e evolução das atividades propostas, com o objetivo de oferecer aos turistas de Lisboa a possibilidade de conhecer a sua animação noturna, bem como a cultura e os espaços a ela associados.

Trata-se de um projeto que se diferencia pelo seu serviço inovador, personalizado, descontraído, e também por se inserir numa zona com grande interesse turístico e com uma excelente oferta de animação noturna, valorizando a experiência dos futuros clientes, bem como o potencial da empresa. O conceito de negócio nasceu, em grande parte, com o intuito de dar resposta ao interesse dos turistas relativamente a este tipo de serviço e pretende também potencializar a oferta turística da cidade de Lisboa.

Para implementar este plano de negócios, o investimento inicial necessário será de 68 065 euros, financiado maioritariamente por capitais próprios e por um empréstimo bancário. De acordo com os pressupostos e as previsões efetuadas, no primeiro ano de atividade espera-se obter um Volume de Negócios de 338 004 euros e em termos económicos e financeiros é garantida a viabilidade do projeto, ao apresentar Valor Atual Líquido (VAL) de 114 386 euros, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 92,41% e um *Payback* de 2 anos.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Animação noturna, Circuitos Turísticos, Lisboa.

Abstract

The idea of this project is the conception, implementation and an economic and financial evaluation of a tour company related to the nightlife of the city of Lisbon. This company intends to improve the tourist supply of the city, through the innovation and development of the proposed activities, with the intention of offering, to tourists of Lisbon, the possibility of getting to know the city's nightlife, as well as the culture and places related to it.

This project is distinguished by its innovative, personalized and relaxed service, and also for being part of an area with great tourist interest and with an excellent offer of nightlife, valuing the experience of future clients, as well as the potential of the company. The business concept was born mainly to respond to the interest of tourists in relation to this type of product and also intends to enhance the tourist offer of the city of Lisbon.

To implement this business plan, the initial investment required will be 68 065 euros, financed mainly by equity finance and a bank loan. According to the assumptions and forecasts made, in the first year of activity it is expected to obtain a turnover of 338 004 euros and according to the economic and financial criteria, the viability of the project is guaranteed, by presenting a Net Present Value (NPV) of 114 386 euros an Internal Rate of Return (IRR) of 92.41% and a Payback Period of 2 years.

Keywords: Entrepreneurship, Business Plan, Nightlife, Tourism Circuits, Lisbon.

Lista de Abreviaturas

ATL- Associação de Turismo de Lisboa

BTL- Bolsa de Turismo de Lisboa

DJ's- *Disco jockers*

DR - Demonstração de Resultados

ERT- Entidade Regional de Turismo

ESHTE- Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

EUA- Estados Unidos da América

FCFE – *Free Cash Flow to the Equity*

FCFF – *Free Cash Flows to the Firm*

FSE – Fornecimento de Serviços Externos

GEM- Global Entrepreneurship Monitor

IBAN- *International Bank Account Number*

IFDEP- Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal

IMTT- Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres

IR - Índice de Rentabilidade

IRR- *Internal Rate of Return*

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT- Organização Mundial de Turismo

PEST - Político-legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica

PIB- Produto Interno Bruto

PPC- *Pay per Click*

RNAAT – Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística

ROA - *Return on Assets*

ROE - *Return on Equity*

ROIC - *Return on Invested Capital*

SEM- *Search Engine Marketing*

SEO- *Search Engine Optimization*

SMS- *Short Message Service*

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TIR- *Taxa Interna de Rendibilidade*

TP- *Turismo de Portugal, IP*

VAB - *Valor Acrescentado Bruto*

VAL - *Valor Atual Líquido*

WTA- *World Travel Awards*

WTTC- *World Travel & Tourism Council*

1. Introdução

O Turismo é uma atividade de grande importância para Portugal e para Lisboa. A evolução positiva do turismo em Lisboa tem sido evidente nos últimos anos e foi considerada em 2013 pelo TripAdvisor¹ o “destino com melhor relação qualidade-preço” entre os 40 principais destinos de todo o mundo. O fluxo de turistas da cidade não pára de crescer e a venda de produtos e serviços relacionados com o turismo constitui a mais importante atividade exportadora de Lisboa e a principal fonte de entrada de receitas na cidade (Teixeira, et al., 2013).

Certos acontecimentos internacionais têm influenciado a dinâmica de alguns países europeus, como é o caso dos ataques terroristas que têm havido, e o conseqüente aumento da insegurança nestes países, no entanto o crescimento do turismo em Lisboa não tem sofrido alterações. Este crescimento, é o resultado do trabalho desenvolvido pelos agentes públicos, privados e associativos na promoção da cidade. Esta promoção tem sido feita, através de iniciativas que têm dinamizado Lisboa, como é o caso da transformação de zonas de Lisboa como o Cais do Sodré, *Lx Factory*, Terreiro do Paço e do Príncipe Real. Hoje em dia pode ver-se uma cidade mais perto do rio, com novas zonas de recreio, lazer e até mesmo de trabalho e negócios. Estas mudanças na cidade, têm contribuído para que Lisboa se torne mais atraente para os turistas, para pessoas que pensem em começar uma vida na cidade, para novos investidores, e principalmente para quem vive, trabalha ou visita a cidade.

Numa altura em que a atividade económica se vê ainda confrontada com uma conjuntura de crise, o turismo oferece perspetivas animadoras e tem contribuído para o desenvolvimento do comércio lisboeta, gerando emprego e receitas, e para a revitalização do próprio tecido urbano da cidade (Teixeira, et al., 2013). O investimento e o surgimento de empresas turísticas que oferecem serviços alternativos e diferentes, também se está a tornar uma tendência, pois cada vez mais os turistas procuram novas atividades para realizar nos destinos que visitam.

No estudo “Inquérito Motivacional - Cidade de Lisboa” de 2016, elaborado e publicado pelo Observatório do Turismo de Lisboa, é referido que 36,5% das pessoas que visitaram Lisboa tiveram como motivação divertir-se com amigos e para 11,3% o motivo foi o de conhecer a vida noturna de Lisboa. Na cidade de Lisboa, os setores da restauração e do lazer noturno representam agentes muito importantes para a oferta turística de qualidade da cidade, sobretudo nas zonas históricas e icónicas. Neste sentido, considera-se que pela proposta de valor que apresenta, a criação e implementação da empresa *Bartour* terá um impacto positivo no

¹ Um dos maiores *sites* internacionais de viagens.

enriquecimento e dinamização da oferta turística de Lisboa, ao realizar circuitos de autocarro nos seus bairros mais emblemáticos.

Este trabalho tem como objetivo final a elaboração de um Plano de Negócios que permita validar quer as oportunidades de mercado quer a dimensão económico-financeira relativa à criação e ao desenvolvimento de uma empresa de animação turística, designada *Bartour*. Os seus serviços consistirão na oferta de circuitos predefinidos de autocarro, destinados a visitantes/turistas que pretendem conhecer a noite lisboeta. Esta proposta de valor proporcionará aos clientes a oportunidade de conhecerem os melhores locais noturnos para lazer e convívio, designadamente as discotecas, os bares, os *pubs*, entre outros estabelecimentos, oferecendo também serviços complementares para festas privadas. As informações e dicas sobre a noite de Lisboa e a oferta de eventos e de festas disponíveis na cidade em cada noite, serão disponibilizadas através de um *site* na *web*, acessível por via móvel.

A oportunidade e o potencial para desenvolver este trabalho de projeto, advém do facto de se tratar do primeiro autocarro a oferecer um serviço completo de transporte personalizado e diversão aos seus clientes na cidade de Lisboa. Após a realização da revisão bibliográfica, necessária para estudar e enquadrar o tema, designadamente em relação ao potencial de Lisboa enquanto destino turístico, bem como a importância que a animação noturna pode ter para nesse destino, o foco do trabalho centrou-se na elaboração do plano de negócios *Bartour*, no sentido de validar as duas hipóteses subjacentes à investigação:

- H1: há mercado para o conceito *Bartour* na cidade de Lisboa;
- H2: o projeto é económica e financeiramente viável.

Relativamente à estrutura e organização do trabalho, após a introdução será apresentada uma revisão bibliográfica sucinta sobre as temáticas Lisboa, turismo, empreendedorismo e plano de negócios, vida noturna, eventos e circuitos turísticos, tendo como principal objetivo entender o grau de desenvolvimento da cidade como destino turístico e na qualidade de sede do negócio a implementar. O modelo de análise é baseado no plano de negócios. Os métodos utilizados para validar o conceito e estudar o mercado, utilizaram ferramentas de recolha de dados - inquéritos por questionário e entrevistas - e foram realizadas análises qualitativas e quantitativas. O estudo de mercado permitiu fundamentar as decisões relativas ao plano de negócios, designadamente: a definição do conceito, a apresentação da empresa, os objetivos e a proposta de valor, a estratégia de marketing, o plano de operações e de recursos humanos e, por fim, o plano financeiro. Na elaboração do plano financeiro, utilizou-se a folha de cálculo das candidaturas ao programa FINICIA do IAPMEI.

2. Revisão da Literatura

2.1. O Empreendedorismo em Portugal e o Plano de negócios

O empreendedorismo é considerado fundamental para a *performance* económica dos países, desempenhando um papel estruturante e dinâmico nas suas economias. A importância deste processo por vezes não é valorizada, no entanto é necessário entender que o empreendedorismo traz não só melhorias para a economia dos países, como aumenta o nível e qualidade de serviços existentes, pois quanto mais empreendedores houver, mais variada e inovadora será a oferta dos produtos e serviços.

Segundo Duarte e Esperança (2012), este conceito está associado a algumas vantagens, entre elas o investimento na economia local, a criação de novos negócios e empregos, a promoção da competitividade e criação de novas ferramentas de negócios inovadoras, que estimulam o crescimento económico e influenciam positivamente os ambientes socioculturais e políticos. De facto, segundo o GEM (2016/2017, p.13) existem estudos e decisores políticos que validam e concordam que os empreendedores e os novos negócios estabelecidos por estes, desempenham um papel crítico no desenvolvimento e no bem-estar das sociedades, bem como defendem que com isto há uma maior apreciação e reconhecimento do papel desempenhado pelas novas e pequenas empresas na economia GEM (2016/2017). Assim, o empreendedorismo finalmente tem sido encarado pelos governos como um processo que deve ser incentivado no âmbito de contribuir para o crescimento económico e social, visando tornar as sociedades e as economias mais empreendedoras.

Embora tenham sido realizados vários estudos sobre o empreendedorismo, ainda não existe um consenso oficial relativamente ao seu significado. Num estudo realizado para OCDE (Ahmad, 2008), pode constatar-se que existe uma “oferta” variada de definições de empreendedorismo, e que por vezes deve-se considerar que algumas se tornam incompletas por apresentarem versões muito restritivas do conceito, ignorando algumas características importantes na sua definição. Nas várias versões que atualmente existem para definir este processo, existem autores que referem que o empreendedorismo está ligado, por um lado, à criação de novos negócios e, por outro, ao desenvolvimento de negócios já existentes (Testas & Moreira, 2014).

Segundo o IFDEP (2014, p.11) “O empreendedorismo é considerado um dos principais mecanismos promotores do desenvolvimento da economia, inovação e bem-estar. Como processo dinâmico de mudança, visão e criação, tem como base a identificação de oportunidades e novas soluções por parte do empreendedor, com o objetivo de suprir necessidades das pessoas”, enquanto o GEM refere, em termos gerais, que o empreendedorismo

é “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos” (GEM, 2013, p.3).

Para Duarte e Esperança (2012), o empreendedorismo é induzido pela identificação de oportunidades de mercado, pela inovação ou por necessidade, sendo que este último caso está relacionado com a ausência de opções de emprego.

Como já foi referido, sendo o empreendedorismo fundamental para o crescimento e desenvolvimento dos países, deve ter-se em conta que existe uma variedade de *stakeholders* que desempenha um papel crítico na criação de ambientes empreendedores, como os decisores políticos, o setor privado, os professores e investigadores, entre outros. Isto porque, por um lado, os decisores políticos nacionais decidem sobre os regulamentos que podem tornar mais fácil a entrada e criação de novas empresas, relativamente aos seus registos, licenciamentos e possíveis formas de operar, bem como algumas iniciativas através das quais o Estado pode fornecer estruturas de apoio efetivo e mentoria aos futuros empreendedores e aos empresários atuais. Por outro lado, os restantes *stakeholders*, como as escolas, setor empresarial e sociedade civil, também desempenham um papel essencial na promoção do empreendedorismo, destacando-se as instituições de ensino, ao ajudarem a preparar cidadãos mais informados e habilitados a aproveitar as oportunidades do mercado, por exemplo, percebendo a importância das tecnologias de informação para a eficiência dos negócios, para a globalização do mercado, na melhoria do acesso à informação e na inovação (GEM 2016/2017).

Em Portugal, existem ainda alguns entraves ao desenvolvimento do empreendedorismo. As políticas governamentais, são um dos grandes responsáveis por esta situação, devido à excessiva carga fiscal e às burocracias, levando a uma ‘cultura’ que não está orientada para o empreendedorismo, pois por vezes faltam estímulos para que as pessoas arrisquem na criação de novos negócios e não tenham receio de o fazer. Por fim, a educação ainda não se concentra nas temáticas e conteúdos necessários para alavancar à vontade e interesse dos jovens em se tornarem empreendedores, constituindo um obstáculo à criação de novas empresas por eles, embora a situação em geral seja comum a toda Europa (GEM, 2016/2017 p.86).

Sarkar (2010,p.83), afirma que “as universidades devem trabalhar em conjunto com as escolas secundárias e outras instituições de ensino para promover o desenvolvimento do empreendedorismo nas etapas de formação (..) para promover o pensamento inovador e a solução de problemas com o próprio fazer, criando uma atmosfera de pensamento inovador, produzindo empreendedores”. Neste sentido, concluindo, Portugal necessita de empresas

qualitativamente melhores, mais inovadoras e que a inovação seja estimulada dentro das organizações que já existem.

No entanto, sabe-se que o meio ambiente, a cultura, a disponibilidade de recursos e as facilidades regulamentares e legais são partes importantes na atividade empreendedora, e por isso, é necessário estimular a elaboração de Planos de Negócios bem estruturados. De acordo com o Estudo Global de Empreendedorismo realizado pela Amway, existem ainda outros fatores que tornam Portugal pouco permeável ao empreendedorismo, como o medo de fracassar e a crise económico-financeira, que impedem muitos portugueses de avançar na criação de um negócio (Amway, 2015).

É importante analisar e interpretar a viabilidade de um negócio e perceber quais os riscos que o poderão colocar em causa. A elaboração de um Plano de Negócios, tem a capacidade de persuadir um possível sócio ou investidor a financiá-lo, pode ajudar a captar parceiros ou clientes e também pode ser importante para uma candidatura a programas de apoio ao investimento. Por outro lado, também serve para o próprio empreendedor, refletir sobre o projeto, e equacionar e avaliar ‘todas’ as possibilidades e cenários para o desenvolvimento do projeto.

O plano de negócios é então um instrumento estratégico que apresenta o potencial competitivo e atrativo de uma ideia de negócio, que resulta de uma metodologia de planeamento onde é definido o ponto de partida, os objetivos e o percurso a seguir (Duarte e Esperança, 2012).

Esta ferramenta possui uma estrutura que ajuda a identificar e clarificar aspetos importantes como as características do negócio, o tipo de clientes, os tipos de mercado, os concorrentes, o contexto da ideia de negócio, os tipos de financiamento, entre outros fatores. Não existe uma estrutura fixa e obrigatória, cada ideia de negócio é única e isso torna a elaboração deste documento uma tarefa difícil de executar, mas existem conteúdos comuns à maioria dos negócios.

Assim, o Plano de Negócios tem de ser claro e realista, considerando pressupostos de acordo com o contexto da ideia e consoante o mercado em que se insere. Por outro lado, a componente financeira deve ser pensada de forma racional e prudente, pois o mais importante na realização do plano é provar e justificar que o projeto consegue fazer face ao financiamento necessário ao investimento inicial, e gerir bem este investimento durante todo o seu ciclo de vida, “argumentando uma visão para o futuro” (Stokes et al., 2010, p.232).

2.2. O Turismo em Lisboa

2.2.1. Conceitos e Contextualização

O turismo é um fenómeno que não possui uma definição/conceito definitivo, uma vez que ainda não existe um consenso relativamente a este.

Segundo Mathieson e Wall (1990, p.43), o turismo é “o movimento temporário de pessoas para destinos fora do seu local de trabalho ou residência, atividades executadas nesses destinos, e todas as instalações criadas para atender as suas necessidades”. Esta definição mostra a diversidade de componentes que estão envolvidas na atividade turística bem como as suas relações.

Para uma noção mais técnica do conceito de Turismo, pode ser considerada a definição da OMT – Organização Mundial do Turismo, que considera o turismo como “o conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros”.

Leiper (1990), apresenta um modelo onde o turismo é definido como um conjunto de indivíduos, elementos, entidades e locais que se relacionam com o ato de viajar. Este modelo relaciona o turismo como o resultado da relação entre os três elementos que considera essenciais à atividade, que são:

- O elemento humano/turista: a parte humana do fenómeno, onde começa o turismo em si.
- Os Elementos Geográficos: onde ocorre o turismo.
- O Sector Turístico: que é o conjunto de atividades que geram os bens e serviços necessários para a concretização do turismo por parte dos turistas.

A Área Metropolitana de Lisboa possuía, em 2016, cerca de 2,8 milhões de habitantes, dos quais 504 mil se encontravam na cidade de Lisboa (Pordata, 2016a). Existiam cerca de 323 mil empresas na Área Metropolitana de Lisboa (AML) e 99 mil na cidade de Lisboa em 2015 (Pordata, 2015).

Lisboa foi considerada pela UCity Guides², uma das dez cidades mais bonitas do mundo, juntamente com cidades como Veneza, Paris, Praga, Rio de Janeiro, Amesterdão, Florença, Roma, Budapeste e Bruges. Este *site* utiliza palavras como: bela, única, e inesperada, para

² *Site* com informações sobre os melhores destinos urbanos para se viajar.

descrever a cidade que conseguiu o quarto lugar nesta qualificação – “*Beautiful unexpected views are found at every turn down its colorful, picturesque streets, and especially from strategically-placed viewpoints or terraces at the top of each hill. The city has an unpolished, seductive appearance; an effortless beauty with captivating details such as cobbled designs, tiled façades, and pastel-colored buildings blending together to give it a singular atmosphere now lost in so many other cities*”.

Por outro lado, a consultora *Reputation Institute* realizou um estudo para descobrir quais as cidades com maior reputação a nível mundial e Lisboa qualificou-se na 29ª posição, num ranking de 100, tendo sido eleita por mais de 18 mil inquiridos pertencentes aos países do G8 (Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Rússia e Canadá) (Público, 2012). O facto de Lisboa ter conseguido este resultado, confirma o interesse dos turistas pela cidade, muito provavelmente por ser das poucas regiões da Europa que oferece uma oferta turística tão variada num reduzido espaço geográfico.

A World Travel Awards (cerimónia de prémios mais importante para o sector turístico mundial) considerou Lisboa, em 2013, como o melhor destino da Europa para *City Breaks* pela terceira vez. Em 2017, Lisboa conseguiu mais um prémio por esta entidade, tendo sido considerada o melhor destino para cruzeiros e o melhor porto para cruzeiros. Ainda neste ano, a cidade ganhou os *Wallpaper Design Awards* (Diário de Notícias, 2017).

No que toca a atrações turísticas e recursos turísticos, Lisboa está bem cotada, como se pode concluir, observando a sua arquitetura peculiar, mais especificamente em sítios como Belém, Chiado, Bairro Alto e a Baixa Pombalina. Além de ser uma cidade com muitos espaços verdes, é uma das cidades europeias onde o clima é mais ameno.

Segundo Nuno Fazenda (Fazenda, 2016), os jovens que visitam Lisboa ficam surpreendidos com a vida noturna que a cidade proporciona. O autor também aponta algumas ações e melhorias a realizar, como o facto de a comunicação do destino dever ser equilibrada entre o *offline* e o *online*, visto que é importante apostar nas tecnologias, mas não se deve esquecer as pessoas, pois este equilíbrio é essencial para não se perder a qualidade. Ou seja, aumentar, por exemplo, a perceção de Portugal junto das Agências de Turismo, pois os consumidores alemães e ingleses ainda são muito influenciados pelo *offline*. Neste estudo, também é referido que a riqueza histórica e cultural de Portugal em Espanha ainda é desconhecida, uma vez que para este segmento de clientes, o turismo em Portugal é sobretudo Lisboa, nomeadamente, Alfama, Baixa e Belém. Por esta razão, torna-se importante promover e explorar outros locais da cidade de Lisboa para desenvolver o turismo na região.

Nuno Fazenda (Fazenda, 2016), resume os aspetos mais positivos da cidade bem como o que nela se pode melhorar. Assim, relativamente aos aspetos positivos, podemos referir:

- A autenticidade da cidade;
- As pessoas amigáveis;
- A segurança;
- A Cultura;
- O facto de ser uma cidade que surpreende;
- A diversidade de oferta;
- As boas infraestruturas de suporte ao sector;
- A qualidade de serviço.

Quanto aos aspetos a melhorar, destacam-se:

- A notoriedade da cidade;
- A forma como se comunica o destino;
- A coordenação entre regiões turísticas;
- A Informação sobre os recursos do destino;
- As informações a respeito das condições de mobilidade no destino.

Segundo Vítor Costa, Presidente da ERT Lisboa e Diretor-Geral ATL em (Portugal E. T., 2016) podem ser referidos outros aspetos importantes sobre Lisboa:

- O facto de não existir excesso de turismo na região de Lisboa, sendo a "turistificação" uma falsa questão;
- O importante é melhorar a gestão urbana e a qualidade dos serviços que são prestados a turistas e a residentes;
- Ainda existirem dificuldades de financiamento para atividades relativas ao turismo de Lisboa.

2.2.2. Novas Tendências

A concorrência entre destinos é cada vez mais evidente, e a criação de novas tendências é uma forma a posicionar e diferenciar cada destino, para continuar a captar turistas. No entanto,

“aquilo que pode ser considerado um fator distintivo amanhã, pode ter sido adotado por um ou mais dos destinos concorrentes e deixar de ser relevante”, como é referido no estudo “Turismo 2020: Cinco princípios para uma ambição”. Por esta razão, o desafio estratégico de cada país relativamente à atividade turística não é apenas o de encontrar fatores diferenciadores que sejam relevantes em comparação com a concorrência, mas também a criação de condições de mercado para que os fatores diferenciadores possam evoluir e adaptar-se para manter a sua relevância face a concorrência (Turismo 2020: cinco princípios para uma ambição).

De acordo com a informação do Portugal 2020 sobre a concorrência entre destinos e o Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa (Turismo de Lisboa, 2014), a missão para Lisboa no futuro, é posicionar a região num novo patamar de excelência, aprofundando o relacionamento entre a cidade de Lisboa e a região, reforçando a diversidade da oferta turística e valorizando os ativos existentes na região.

O Plano Estratégico Para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019 estabelece que a visão integrada da Região inclui o desenvolvimento de centralidades e de experiências multi-centralidade, como por exemplo, alavancar a região de Lisboa, que já se encontra bem posicionada em *city e short breaks*, através de uma oferta diversificada, e tirando partido das características dos concelhos limítrofes, para a complementar, como por exemplo:

- A promoção de roteiros pelos vários palácios e castelos da região;
- Desenvolvimento de uma experiência de *surf* na região, que interliga várias cidades;
- Desenvolvimento de eventos conjuntos entre os vários campos de golfe da região;
- Realização de eventos náuticos com a possibilidade de utilização de postos de amarração nas diferentes marinas da Região.

Este plano, defende ainda que o conceito de Região vem melhorar a oferta atual, permitindo a execução de produtos de acordo com as preferências e motivações dos turistas, como:

- O foco no desenvolvimento de produtos de nicho existentes e a potenciar, como é o caso do *surf* e do turismo de natureza, uma vez que Lisboa possui recursos e condições para o desenvolvimento destes produtos, e as tendências do turismo cada vez mais recaem para atividades alternativas às atividades oferecidas tradicionalmente;
- Enriquecimento da oferta com produtos importantes para o desenvolvimento de mercados emissores de grande potencial, como por exemplo, o turismo religioso associado a Fátima, para os mercados emissores da América Latina.

Quanto à proposta de valor da Região de Lisboa, esta assenta nos seus principais fatores de identidade, como a modernidade da cidade, a sua diversidade, a escala humana que esta apresenta, a sua autenticidade, a luz da cidade, o clima e por fim as suas qualidades relativamente à segurança (Plano Estratégico Para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019). Este plano identifica algumas alterações ou inovações que irão marcar o desenvolvimento do setor, apresentando-nos as tendências do turismo para Lisboa.

Apostar em novos nichos, ou desenvolvê-los tendo em consideração a cultura, a história e as tradições, através de ideias de negócio ou atividades interessantes para o mercado, é uma tendência a considerar. Aproveitar os recursos de uma região e desenvolver formas inovadoras de os explorar, torna-se uma mais valia para a captação de turistas, pois é importante superar as expectativas dos turistas através da criatividade relativamente a essa vertente.

2.3. Eventos

2.3.1. Definição de evento

À luz das ideias contidas no artigo de Santos *et al.* (2010, p.2), na definição de evento deve partir-se “do ponto de vista do significado das palavras evento e eventual, que denominam respetivamente o produto e a periodicidade em que este é fornecido, ou seja, o que está sendo realizado e o intervalo de tempo de sua realização e, assim, melhor compreender o que realmente é um evento”.

Segundo os mesmos autores, evento, de acordo com o significado visto em dicionários, é um acontecimento, um acaso, uma eventualidade. Ao assimilar e interpretar esse conhecimento pode-se dizer que evento, no geral, é caracterizado como “qualquer acontecimento que foge à rotina, sempre programado para reunir um grupo de pessoas” de acordo com SENAC, 2000, p.11 citado por Santos *et al* (2010).

Neto (2001), defende que o evento possui as características de um produto, o qual deve ser inovador, satisfazer as necessidades do público, criar expectativas, ser acessível a um grande número de pessoas, possuir um nome de fácil memorização e ter um forte apelo promocional. No entanto, como não é tangível como qualquer produto, torna-se num ‘produto’ mais difícil de explorar. Por isso, segundo o autor é importante haver uma estratégia que o diferencie e faça dele um ‘produto inovador’.

Para Goldblatt (1997), evento é um momento único no tempo celebrado através de uma cerimónia e ritual com vista a satisfazer necessidades específicas.

Por seu lado, Getz (2007), define evento como um acontecimento único ou pouco frequente que ocorre fora de um programa normal de atividades de patrocínios, para o cliente ou convidado, sendo uma oportunidade para usufruir de uma experiência de lazer, cultural, social, fora do ciclo normal da vida diária.

Assim, pode afirmar-se que o evento, ou o evento de qualidade, é algo diferente do normal, é algo que foge ao que os seus participantes estão habituados a ver, é entretenimento, lazer, socialização e emoções. É algo que oferece distração e novidade, e será essa a razão da sua elevada procura.

2.3.2. Tipos de eventos

Alguns autores adotam quatro categorias/tipologias de eventos principais. Bowdin *et al.* (2006) distingue “*major events, mega-events, hallmark events e local/community events*”.

Os grandes eventos (*Major Events*), são eventos que atraem não só os *media*, mas também grandes números de pessoas/visitantes, e que criam valor para os *stakeholders* do local em que se realizam. Um dos exemplos, são as semanas da moda nas diferentes cidades em que se realizam.

Por outro lado, segundo Getz (1997, p.12), os mega eventos são aqueles que “pelo seu tamanho ou importância, produzem elevados níveis de turismo, cobertura mediática, prestígio e impacto económico para a comunidade local”. Um bom exemplo deste tipo de eventos são os Jogos Olímpicos ou os Campeonatos Mundiais de Futebol.

Os eventos *Hallmark* (*Hallmark events*), são eventos de carácter público que estão ligados a comemorações periódicas com uma certa duração, e relacionam-se com a cultura ou o espírito do local em que se inserem. Bons exemplos destes eventos são o Carnaval de Rio de Janeiro e o Oktoberfest, celebrado originalmente em Munique, na Alemanha.

Os eventos locais ou de comunidade (*Local/Community Events*) realizam-se para as comunidades locais e têm como objetivo fomentar a socialização e divertimento dessas comunidades. As festas populares são um bom exemplo deste tipo de eventos.

A tipologia dos eventos também pode ser considerada de acordo com vários temas. No entender de Raj, Walters e Rashid (2009) os eventos podem ser:

- Religiosos;
- Culturais;

- Musicais;
- *Corporate*
- Políticos ou governamentais;
- Pessoais ou privados;
- Desportivos.

Podem existir ainda algumas subcategorias, como por exemplo os eventos desportivos, que possuem a tipologia dos mega eventos.

No novo plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal (Turismo 2020), pode-se analisar que na maioria das regiões, os eventos constam nos pontos fortes, como sendo uma mais valia da sua oferta turística, com a exceção do Algarve, em que um dos seus pontos fracos é precisamente a falta de eventos culturais que dão projeção internacional à região, e o facto desta região apenas se focar na realização destes eventos na sua época alta. Ainda neste plano, pode constatar-se que os eventos são uma das prioridades de investimento da estratégia para o desenvolvimento do turismo em Portugal.

2.3.3. O Turismo de Eventos em Lisboa

O turismo é uma atividade que contribui para o desenvolvimento socioeconómico e cultural de um país ou região e os eventos são uma boa forma de otimizar o uso das infraestruturas e dos recursos turísticos existentes nos locais onde eles ocorrem. Lisboa tem ganho cada vez mais importância neste mercado e impõe-se como grande polo para a realização do turismo de eventos, através da realização de feiras, exposições e congressos. A cidade apresenta infraestruturas e equipamentos turísticos muito atrativos para qualquer tipo de evento nacional ou internacional. Para além disso, possui uma vasta rede hoteleira boas acessibilidades e é considerada uma cidade segura. É também considerada um dos destinos europeus preferidos para a realização de reuniões, eventos e viagens de lazer, nomeadamente *city breaks*.

A localização estratégica da região de Lisboa é um ponto a favor quando comparada com as regiões do Centro da Europa e as distâncias geográficas aos três continentes: Europa, América e África, pois as distâncias e os acessos são fatores de escolha muito importantes para os visitantes estrangeiros. Além disso, Lisboa integra-se na rota da principal autoestrada marítima de cruzeiros, possuindo um porto que tem vindo a ganhar reconhecimento e qualidade, como já foi referido anteriormente. A cidade possui infraestruturas com qualidade suficiente para acolher

grandes eventos, espetáculos, congressos, reuniões e conferências internacionais, e entre esses espaços destacam-se o Altice Arena³ e o Centro de Congressos de Lisboa.

A EXPO 98 foi um marco para o desenvolvimento do turismo na capital, pois deu reconhecimento à região e inseriu-a no mapa dos destinos turísticos portugueses, concorrendo com a Madeira e o Algarve, regiões que na altura disputavam a liderança relativamente ao número de visitantes e turistas. A presença e visita do Papa Bento XVI a Lisboa em 2010 também voltou as atenções internacionais para a cidade, e gerou mais visibilidade junto dos *media* nacionais e internacionais.

Os fatores diferenciadores de Lisboa no que respeita a infraestruturas, história, cultura, arquitetura, vida noturna, animação e eventos levam-na a ser procurada para a realização de congressos e eventos empresariais e poucos destinos conseguem rivalizar com esta cidade na realização deste tipo de eventos.

Resumindo, Lisboa apesar de ainda não ser um dos principais destinos da Europa para eventos, é cada vez mais apreciada pelos estrangeiros e já se começa a ser vista como destino para este fim. Um bom exemplo é o caso dos organizadores do *Web Summit*, considerada por muitos a melhor conferência tecnológica do mundo, e escolheram a capital portuguesa para a realização do evento em 2016 e durante os próximos 5 anos.

2.3.4. Impacto dos eventos

Os turistas procuram hoje em dia férias mais ativas, o que leva a necessidade de criação de “uma estratégia efetiva de diversificação da oferta turística, de modo a captar novos segmentos da procura e/ou renovar o interesse de visitantes já habituais” (Ribeiro *et al.*, 2006, p. 63). Um exemplo deste tipo de estratégia pode ser a realização de eventos atrativos e marcantes.

Em termos gerais, os impactos dos eventos são difíceis de estudar, uma vez que se utilizam diferentes métodos na sua identificação e mensuração, resultando numa grande diferença de resultados, que muitas vezes beneficia a realização de determinado evento, por motivos discutíveis.

Ritchie (1984), considera que os aspetos a tratar na análise dos impactos relacionados com os eventos são os aspetos económicos, comerciais/turismo, físicos, socioculturais, psicológicos e políticos. Dado o âmbito deste trabalho, apenas serão tratados os aspetos económicos, comerciais/turismo e socioculturais.

³ Antigo pavilhão Atlântico, localizado no parque das nações.

Impactos económicos

São considerados dos impactos mais importantes dos eventos, e por isso, normalmente requerem mais atenção na sua avaliação. Na sua maioria, se um evento apresenta impactos económicos positivos, a sua realização é quase certa.

Getz (1991) afirma que a avaliação económica dos eventos tem como objetivo exagerar nos impactos económicos pois pretende-se ganhar vantagens políticas, ganhar credibilidade e o apoio da população. À partida, a realização de um evento traz benefícios económicos para o destino em que se insere, e é por isso que muitas vezes, os eventos são disputados pelas cidades/regiões ou até mesmo pelos países. Entre os impactos económicos, podemos destacar a melhoria de infraestruturas, da oferta hoteleira, as acessibilidades, o aumento da procura pelos restaurantes, entre outros sectores interligados com a realização de eventos.

Roche (2001) refere que os impactos negativos relacionados com a realização de eventos têm a ver com a preocupação da população face aos custos da sua realização. Por outro lado, os impactos não são iguais para todas as atividades/sectores relacionados com os eventos pois há uma variação dos gastos turísticos dos visitantes não relacionados com o evento e existe também uma alteração do padrão das despesas dos residentes face à da realização do evento (Hall 1992). O impacto negativo que mais se destaca é o “efeito de deslocação” como refere Spilling (1998) que identifica a atitude dos turistas habituais de um destino, que alteram o local de visita com o intuito de evitar a confusão inerente à realização de um evento, como o excesso de visitantes, aumento dos preços, perda da qualidade de segurança, entre outros.

Impactos turísticos e comerciais

Os eventos são peças importantes na promoção e visibilidade de um destino existem eventos que são realizados propositadamente para captar mais turistas para o destino onde se realizam. Getz (1997), refere alguns dos principais benefícios relacionados com a realização de eventos, como:

- Uma peça essencial para o marketing e promoção dos destinos;
- “Criadores de imagem do destino”;
- Uma estratégia estrutural da política de animação dos destinos;
- Catalisadores e estimuladores do desenvolvimento comercial, turístico e económico dos destinos.

É natural que o número de visitantes/turistas habituais no ano de realização do evento diminua, no entanto, este número é compensado pelos participantes do evento. É importante ter em conta estratégias que voltem a captar os turistas que se perderam pois sem a realização do evento, o destino continua a depender dos turistas habituais, que deixam de visitar o destino devido à realização do próprio evento.

Impactos socioculturais

Os impactos sociais, também pesam na execução de um evento e segundo Hall (1992), têm captado mais atenção por serem considerados importantes, uma vez que o evento sem estes, corre o risco de não poder ser realizado. Assim, à luz das ideias defendidas pelo autor, pode-se concluir que os impactos sociais são “as mudanças e alterações registadas no sistema de valores individual e coletivo, nas tendências comportamentais, estruturas comunitárias, estilos e qualidade de vida na população residente” (Hall, 1992, p.83).

Torna-se, por isso, importante avaliar indicadores como a taxa de desemprego, a segurança, as condições de saúde, as condições higiénicas, o ambiente, entre outros, para se conseguir identificar os impactos socioculturais dos eventos.

O mesmo autor (Hall, 1992, p.82) refere ainda que “a realização de grandes eventos internacionais pode proporcionar um forte acréscimo da autoestima da comunidade local e dos cidadãos do país, para além de serem uma oportunidade insuperável de promoção e divulgação da cultura local e de demonstrar o orgulho cívico e a mobilização dos seus cidadãos.”

A parte negativa prende-se com o excesso de turistas devido à realização do evento, à perda da qualidade de segurança nos sítios onde acontece o evento, entre outros aspetos negativos que prejudicam o local onde o evento é realizado.

Podemos concluir que uma grande parte dos sectores ligados ao turismo aproveita, embora em diferentes níveis, a realização dos eventos, obtendo benefícios com os serviços necessários para os assegurar, como serviços de segurança, construção e montagem de infraestruturas, serviços de limpeza/higiene, serviços de saúde, comércio local, serviços de promoção do evento, entre outros. Por fim é importante referir que quanto maior é um evento, maiores serão os impactos que ele irá originar, sendo importante estudá-los previamente, para não acontecerem casos em que a realização do evento prejudica em grande escala o destino no qual é realizado.

2.4. Animação noturna

2.4.1. Definição de Animação Noturna

No passado, as pessoas possuíam uma mentalidade muito diferente da dos dias de hoje, pois consideravam o trabalho uma ferramenta tão importante na sua vida, que não havia espaço para o lazer, sendo este fenómeno e as pessoas que o praticavam, mal vistos pela sociedade (Aquino e Oliveira Martins, 2007).

A partir do final do séc. XX, o lazer ganha um novo sentido, perdendo o seu significado inicial, assumindo-se como um elemento fundamental da sociedade contemporânea como refere (Sousa, 2014 cit in Santos & Moreira, 2008)).

Ao longo dos tempos, as sociedades adquiriram novas formas de pensar e de agir, relativamente à sua postura perante a vida em sociedade e às suas vivências. Segundo João Mimoso, “os indivíduos, elementos da sociedade, baseiam a sua vivência em três tempos distintos: Tempo de Trabalho, tempo de Descanso e Tempo Livre, sendo este último utilizado essencialmente para atividades de Lazer” (Mimoso, 1998, p. 10). Segundo o mesmo autor, o lazer pode ser definido como “tempo livre após o trabalho e outras funções obrigatórias, como sejam, dormir, comer, entre outras” (Mimoso, 1998, p. 11)

Com a associação do Lazer a atividades relacionadas com o prazer, o divertimento e o desenvolvimento social, “as atividades de lazer noturno ganharam importância relevante para a sociedade, visto serem encaradas como um modo de sociabilização, um modo de permitir a reprodução da própria sociedade. O lazer noturno passa a ser encarado, por parte dos elementos da sociedade, não como uma atividade esporádica, estranha, perturbadora da boa moral e dos bons costumes, mas como uma atividade perfeitamente vulgar, frequentada de um modo regular por toda a população, essencial mesmo para a reprodução da sociedade.” (Mimoso, 1998, p. 14).

O lazer noturno é uma atividade que começa no início da noite e pode ser realizada de diversas formas que podem ir da participação num jantar, a um concerto, à frequência de bares, pubs, discotecas, entre outros. Segundo (Alves 2009, p.5), “A noite já não é o espaço-tempo de vida de grupos marginais de indivíduos. E os políticos já se aperceberam disso. Podem ser iniciativas de animação, como eventos culturais, mas também programas de regeneração urbana baseados no estímulo das atividades económicas e culturais, essencialmente noturnas”.

Normalmente, muito associadas ao lazer noturno, como já foi referido em cima, estão as discotecas, consideradas como o destino final da vida noturna. Uma discoteca é um local de entretenimento que abre as suas portas à noite e oferece música, dança e diversão até de madrugada. Este tipo de estabelecimento, é distinguido de bares, *pubs* ou tabernas por incluir

uma pista de dança e uma cabine para um *disc jockey* (DJ), que passa música gravada, enquanto a música oferecida nos outros tipos de estabelecimentos noturnos é geralmente tocada por bandas ao vivo. Normalmente as discotecas estão associadas a determinados estilos musicais, ou então possuem mais do que uma pista de dança para diferenciar os estilos.

Os bares e *pubs* são o tipo de estabelecimento mais associado à prática de lazer noturno, pois são os que em maior quantidade existem e os mais acessíveis para os consumidores em termos de gastos. Normalmente não são cobradas entradas neste tipo de estabelecimentos, muitos deles oferecem bebidas a melhores preços do que as discotecas e os períodos de funcionamento são mais alargados, embora encerrem, em geral, mais cedo.

Concluindo, o lazer noturno pode ser considerado uma atividade que afeta positivamente o turismo. Em termos práticos, o lazer noturno pode influenciar o turismo e a oferta turística, no entanto não é considerado a razão principal da visita de um turista a um determinado destino. Um bom exemplo prático dessa relação é a Tailândia, por muitos associada a um destino de praias maravilhosas e de turismo cultural, mas que também atrai turistas de todo mundo que apreciam o lazer noturno, que neste destino têm à sua disposição uma oferta de estabelecimentos e condições de lazer noturno bem conhecidos mundialmente (Importance of Nightlife in Tourism).

2.4.2. A oferta de animação noturna em Lisboa

Na cidade de Lisboa, os setores da restauração e do lazer noturno têm-se tornado muito importantes em termos socioeconómicos para os bairros históricos do centro da cidade (Calvo, 2017), e podemos testemunhar cada vez mais essa importância através da visualização da quantidade de estabelecimentos destes tipos, que a cidade oferece. A regeneração gerada por estes dois sectores, “surge como resultado da interação entre o processo de turistificação do centro da cidade, da consolidação de Lisboa como destino europeu de estudantes estrangeiros do ensino superior, e da rápida expansão e mercantilização da vida noturna nos bairros históricos do centro de Lisboa” como defende Daniel Malet Calvo no seu estudo. O lazer noturno é atualmente um dos principais responsáveis pelo processo de “*urban branding*” de Lisboa, enquadrando-se na estratégia desenvolvida pela administração local, de reforço do posicionamento da cidade no mercado turístico nacional e internacional (Calvo, 2017).

O conceito de Lisboa como destino turístico tem sofrido grandes mudanças nos últimos anos, especialmente em relação ao lazer e à vida noturna. Hoje em dia podemos ver que antigos estabelecimentos foram renovados e têm sido ocupados com conceitos recentes e modernos

como “gastrobares”, mercados modernos com *chefs* conceituados, bares alternativos e ruas personalizadas (Tomasi, 2016). Nas palavras deste autor, “De um estilo informal aos saltos e roupas de marca, nada explica melhor estas mudanças na fisionomia da noite de Lisboa do que o Cais do Sodré, uma das regiões mais badaladas da capital portuguesa e cujo aspeto e público são hoje radicalmente diferentes. Erguida como o novo Pólo “cool” da cidade, longe parece que ficou o tempo em que o Cais do Sodré era a área de festa tipicamente portuguesa. E mais longe ainda ficou a época na qual era um núcleo de prostituição decadente” (Tomasi, 2016). Nos dias de hoje, quem visita Lisboa, pode confirmar que a cidade está cheia de espaços convidativos, como por exemplo o Mercado da Ribeira, que passou de um espaço com pequenas barracas de mercearias, a um espaço bem apelativo com dezenas de pequenos restaurantes com pratos elaborados por cozinheiros prestigiados, um conceito que gerou tanto sucesso, que se torna um lugar bastante movimentado mesmo em dias de semana.

Para além do Mercado da Ribeira, podem ver-se outros sítios de passagem obrigatória, como é o caso da Rua cor-de-rosa, que se localiza muito perto do mercado, e onde se pode encontrar bares bastante convidativos como é o caso da “Pensão Amor”. Considerado um dos bares mais “cool” da capital, envolvido num ambiente moderno, é um dos bares mais disputados por turistas e lisboetas por ter um público-alvo de várias idades (Tomasi, 2016). Apesar do seu interesse e peculiaridade, a Rua cor-de-rosa não é o único sucesso procurado pelas pessoas nesta zona. A zona do cais do Sodré possui muitos mais bares e ruas que se encontram igualmente cheios de jovens em quase todos os dias da semana, principalmente às quintas, sextas e sábados à noite.

Perto do cais do Sodré, encontra-se outra zona famosa pelos seus bares em Lisboa, o Bairro Alto. Tal como a zona anteriormente falada, este bairro também já está diferente do que era antes, no entanto ainda “mantém o carácter de bairro, incorporando dezenas de ruas perpendiculares cheias de pequenos *pubs* e restaurantes e onde é complicado, até para os moradores mais antigos, saber onde fica cada um” (Tomasi, 2016). A característica específica desta zona é o facto de se encontrar grandes quantidades de pessoas a beber nas ruas, literalmente com o copo na mão, até de madrugada, (Tomasi, 2016) visto que não é proibido, como é o caso de inúmeras outras capitais europeias, e também porque o clima assim o permite.

Lisboa também apresenta uma boa oferta de discotecas, destacando-se o Lux, uma das discotecas de Lisboa mais conhecidas, por convidar bons DJ’s, a “K Urban Beach”, localizada nas margens do Rio Tejo (esta discoteca está fechada recentemente por motivos de segurança durante os próximos seis meses, mas prevê-se que volte a abrir), a “Main”, localizada no bairro de Santos, sendo que estas duas apresentam uma música mais comercial. Outras ofertas são o “Place” e o “Lust in rio”, que têm apenas a linha de comboio do Cais-do-Sodré a separá-las, e

que apesar de serem recentes na cidade, já contam com quase tanta popularidade como as outras concorrentes.

2.5. Circuitos turísticos

Quando se fala em fazer turismo numa determinada localidade, muitas pessoas não sabem por onde começar, ou não se conseguem organizar para visitar tudo o que acham que é de interesse para a sua viagem, pelo que fazê-lo através de um circuito passa a ser uma opção escolhida por muitos turistas.

Os circuitos turísticos podem ser utilizados pelos destinos para se dinamizarem e criarem valor, uma vez que estes englobam a promoção dos recursos turísticos do destino de uma forma estudada, definindo os valores essenciais desse destino, consoante uma determinada temática.

Assim, como refere Figueira (2013) um circuito define-se como “uma viagem combinada num determinado percurso que pode, em conjunto com outros circuitos, originar um itinerário, em que os operadores prestam vários serviços, percorrida a pé ou através de um meio de transporte. É uma programação de percurso em segmentos temáticos que se ligam, uma viagem desenhada de modo a que o ponto de partida seja coincidente com o ponto de chegada, organizada de média-curta duração com um determinado preço, que contempla informação aos consumidores sobre ponto de partida, horários e atividades, e ponto de saída do Circuito” (Figueira, 2013, p.98). Este autor também refere que os pontos de entrada e de saída podem, mas não necessariamente, ser coincidentes, e que o circuito turístico pode incluir visitas guiadas a zonas consideradas pontos de interesse turístico e cultural. As visitas podem ser realizadas por um guia especialista ou por um agente local e o circuito turístico pode ter uma duração curta, média ou longa. (Figueira, 2013)

No estudo realizado pela THR (2006, p.9) para o Turismo de Portugal, sobre o *Touring* Cultural e Paisagístico, o *Touring* temático é definido como “rotas ou circuitos focalizados num determinado tema, o qual constitui o núcleo da experiência”. Por outro lado, este mesmo estudo defende que existem duas modalidades, consoante o tipo de transporte utilizado pelo *tour*/circuito, que podem ser o *touring* independente ou o *touring* em grupo, que utiliza transportes próprios, ou transporte coletivo, respetivamente.

Os Circuitos locais melhoram o turismo pois proporcionam o encontro e a relação de pessoas com as culturas e recursos turísticos de um determinado destino ou local.

Para ser viável, o Circuito, deve obedecer a uma série de critérios que são referidos no Manual para a Elaboração de Roteiros de Turismo Cultural:

- Ser apresentado com clareza e em linguagem acessível, incluindo traduções noutras línguas;
- Parecer e ser atrativo, apostando bem no marketing e promoção deste;
- Resultar numa interligação de atividades interessantes;
- Ter o suporte de atores locais com interesses na rota que o Circuito integra (agentes turísticos locais ligados em rede);
- Ser realizado de forma profissional e com autenticidade cultural.

Os circuitos turísticos tornam-se um produto turístico que ajuda a caracterizar a diversidade dos recursos e a cultura das zonas em que se inserem, “sendo um fator de desenvolvimento da mobilidade e da inerente “irrigação económica” de que o sistema territorial do país carece” (Figueira, 2013, p.101).

O mercado do *touring*, tem crescido todos os anos e tem-se tornado cada vez mais importante para o desenvolvimento do turismo. No estudo da THR (2006, p.9) “segundo estimativas de profissionais do sector turístico, entrevistados para o presente projeto, o mercado de viagens de *Touring* cresce entre 5% e 7% ao ano. Os resultados do inquérito do European Travel Monitor confirmam esta estimativa, pois entre os anos 1997 e 2004, as viagens internacionais de *Touring* dos europeus cresceram 7,9%”.

Concluindo, o mercado do *touring* está em expansão e que cada vez mais é procurado pelos turistas para complementar as suas visitas.

3. Metodologia

Na elaboração de um projeto é importante explicar e referir os métodos utilizados e toda a informação necessária para fundamentar as opções metodológicas deste estudo.

Este projeto apresenta um Modelo de Análise na Figura 1 e o seu objetivo é estudar e avaliar a sua viabilidade. Para tal, foi realizado em quatro fases: a revisão bibliográfica, o estudo de mercado, os modelos e processos e a avaliação da viabilidade.

Na primeira fase, são referidos e tratados os conceitos relacionados com o projeto, são tratadas algumas definições, e também referidas informações importantes sobre o tema em estudo, de forma a enquadrar o projeto. Na segunda fase, é apresentado um estudo do mercado relacionado com negócio em questão, que tem como objetivo perceber se o mercado está receptivo a um negócio deste género, que necessidades de mercado existem atualmente, entre outros aspetos que servirão de base às restantes fases. Na terceira fase, são referidos os modelos e processos relacionados com o plano de negócios relativo ao conceito a desenvolver. Por fim, na quarta fase, com base nas informações tratadas nas fases anteriores serão elaborados os quadros económicos e financeiros e avaliada a viabilidade económica e financeira do projeto.

Este Modelo de Análise foi concebido a partir da Pergunta de partida “É viável em termos económico-financeiros e de mercado, a criação de uma empresa que tem como objetivo transportar exclusivamente turistas que queiram conhecer a noite de Lisboa?”. Após a conjugação da Pergunta de Partida com o Modelo de Análise e o Objetivo Geral do Projeto, surgiram as hipóteses subjacentes:

- Hipótese 1: há mercado para este conceito de negócio em Lisboa;
- Hipótese 2: este projeto é económica e financeiramente viável.

Quanto à recolha da informação necessária à execução do projeto, foram utilizadas fontes primárias e secundárias, de carácter qualitativo e quantitativo, recorrendo a análise de estatísticas, inquéritos, entrevista ao responsável pelo Observatório do Turismo de Lisboa, entrevista a um dos fundadores do *The Lisbon Pub Crawl* e análise de documentos publicados.

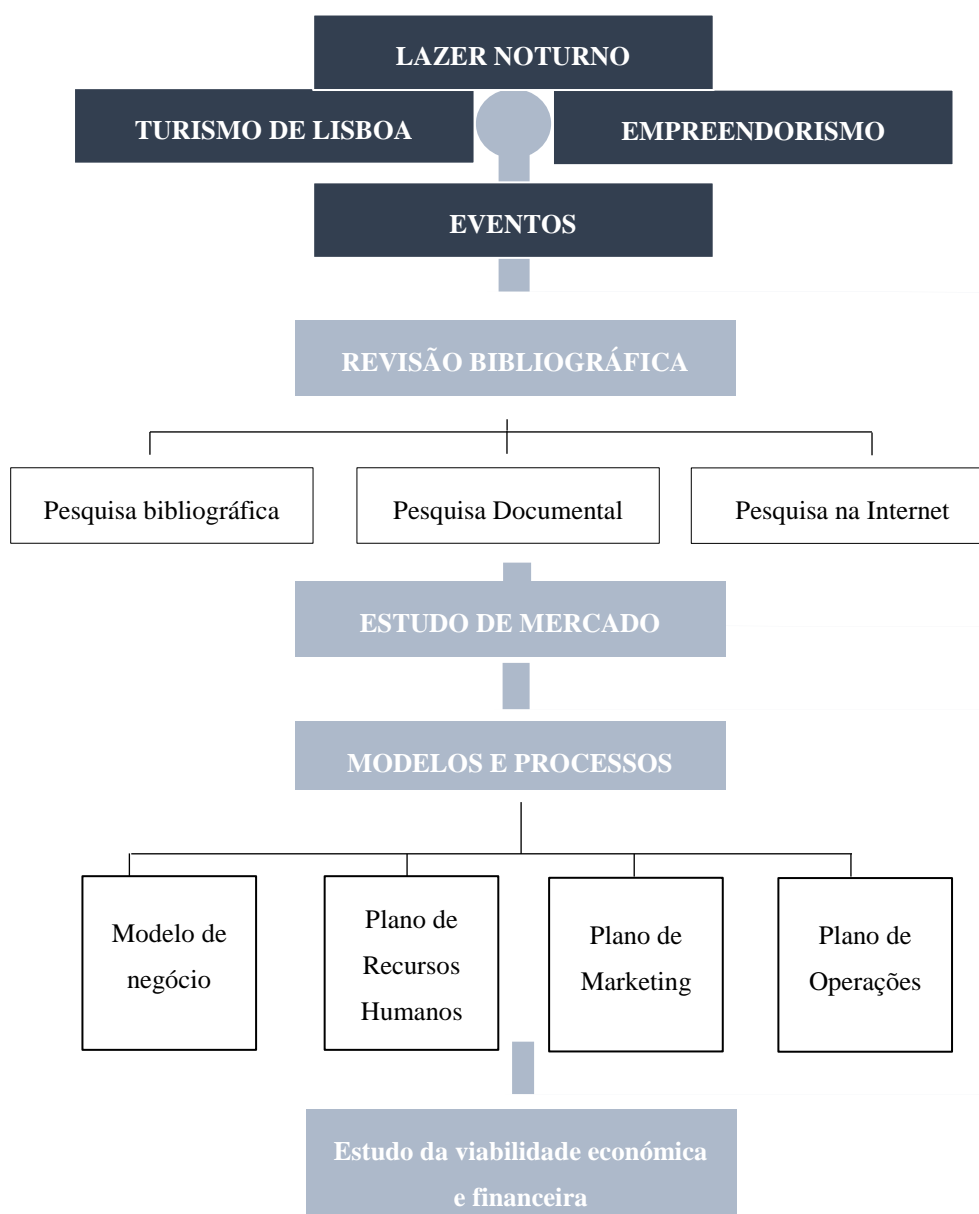
As fontes primárias foram as entrevistas realizadas a responsáveis do Observatório do Turismo de Lisboa e do *The Lisbon Pub Crawl*, que podem ser consultadas nos apêndices II e III respetivamente. Estas entrevistas foram realizadas via email, após contacto e aprovação por parte da entidade entrevistada, através do envio de um guião pré-elaborado.

A entrevista ao *The Lisbon Pubcrawl* foi importante para perceber a realidade dos atuais *players* de mercado, o seu conceito, o seu *target*, entre outros aspetos funcionais dos estabelecimentos.

A entrevista ao Observatório do Turismo de Lisboa também foi importante para perceber qual o empenho do município na promoção do turismo, quais as políticas de turismo do município e quais os aspetos relevantes para o início de atividade de uma nova empresa no município.

Estas entrevistas foram imprescindíveis para a realização do trabalho, e toda a informação obtida está referenciada ao longo do projeto.

Figura 1: Modelo de análise



Fonte: Elaboração própria

4. Da ideia ao modelo de negócio

4.1. Descrição da empresa

Nome da empresa: *Bartour*, Lda.

CAE: 93293 (Organização de atividades de animação turística).

A *Bartour* é uma empresa que se baseia na oferta de circuitos predefinidos destinados a turistas que pretendem conhecer a noite de Lisboa. Esta proposta de valor proporcionará aos clientes a oportunidade de conhecerem os melhores locais noturnos da cidade, designadamente as discotecas, os bares, restaurantes, e *rooftops*⁴, oferecendo serviços complementares para festas privadas. Também disponibilizará um *site* com informações e dicas sobre a noite de Lisboa e dará informação sobre a oferta de eventos e festas disponíveis na cidade em cada noite. A *Bartour* atuará inicialmente através de um *website* e terá um espaço físico que funcionará como escritório e para atendimento ao cliente, localizado no centro de Lisboa.

Embora o nome da firma seja *Bartour*, Lda, apenas será utilizado “*Bartour*” como designação comercial. Terá a forma jurídica de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, composta por dois sócios, sendo um deles maioritário com 70% do capital social da empresa e o outro minoritário, com 30%. O financiamento inicial será de 68 065 euros, sendo 15 000 euros de capital social, 25 000 euros de financiamento bancário e o restante montante será proveniente dos meios libertos pelo projeto.

4.2. Modelo de Negócios

Segundo (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2013), “O modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Este modelo, constituído por nove blocos, visa demonstrar como o negócio em estudo irá gerar valor e receitas. Os nove blocos englobam as quatro principais áreas do negócio, sendo elas os clientes, a oferta, as infraestruturas e a viabilidade financeira. Assim, a aplicação deste modelo ao projeto *Bartour*, é a seguinte:

→ Segmentos de Clientes: o projeto *Bartour* pretende satisfazer um segmento de clientes que abrange indivíduos do sexo feminino e masculino, com idades compreendidas entre

⁴ *Rooftop* é um bar/restaurante que se localiza no telhado ou piso superior de um edifício, normalmente possuindo um terraço ou esplanada ao ar livre, maioritariamente associado a uma vista espetacular relativamente ao sitio onde se encontra.

os 18 e os 60 anos, maioritariamente estrangeiros, com um estilo de vida descontraído e gosto pela vida noturna, que queiram desfrutar da animação noturna que a noite de Lisboa oferece, sozinhos, a dois, ou com um grupo de amigos.

- Proposta de Valor: este negócio oferece aos clientes um serviço de transporte de autocarro em Lisboa que realiza circuitos noturnos e tem o objetivo de proporcionar experiências de animação noturna nos melhores bares e discotecas da cidade num ambiente único, onde os circuitos são personalizados consoante a noite e tipo de gostos do cliente. Para além de se tratar de um conceito inovador, é também um serviço oferecido numa das cidades mais apreciadas pelos turistas. A proposta de valor assenta na diferenciação através das características anteriormente referidas e aproveita o ambiente hospitaleiro da cidade; os seus recursos turísticos como a gastronomia, a cultura, o clima e o centro histórico da cidade, bem como, embora de forma menos evidente, a arquitetura e a paisagem. Os recursos humanos estão totalmente comprometidos com o serviço e aptos para garantir o divertimento e a experiência que os clientes procuram.
- Canais: os clientes irão efetuar a reserva utilizando a internet, o correio eletrónico, e os *hostels* e hotéis. O canal direto será composto pelas reservas feitas através do *website* da *Bartour*, do telefone e do correio eletrónico, e o canal indireto será constituído pelas reservas realizadas através de sítios especializados como hotéis e *hostels*.
- Relações com os Clientes: A *Bartour* aposta numa equipa de qualidade para interagir com o cliente, promovendo um ambiente familiar e uma relação atenciosa, de proximidade e hospitaleira, para garantir níveis de satisfação elevados.
- Fluxos de Rendimento: A receita será exclusivamente proveniente da venda dos pacotes que oferece e que integram o transporte e o serviço de guias.
- Recursos-Chave: a equipa *Bartour*, o autocarro, o sistema de informação (*hardware e software*), o capital inicial, mas também os recursos exógenos que constituem o ambiente onde a proposta de valor será apresentada (bares, discotecas, restaurantes).
- Atividades-Chave: o atendimento e as respostas rápidas ao cliente, o transporte em boas condições e com segurança, a seleção de estabelecimentos reconhecidos e de qualidade, e a gestão de marketing e das relações com os clientes e parceiros.
- Parcerias-Chave: o principal parceiro será a Aerocoope, por ser a empresa que irá alugar os autocarros necessários para o transporte dos clientes. Outras parcerias essenciais serão realizadas com aos bares, restaurantes, discotecas e *rooftops*.

→ Estrutura de Custos: o maior custo estará associado ao aluguer dos autocarros para o transporte dos clientes, no entanto, os custos com o pessoal e os custos operacionais também constituem componentes importantes da estrutura de custos. A *Bartour* garante que sempre que possível, serão tomadas as melhores decisões para minimizar os custos.

Esta ferramenta permite modelizar o negócio, conseguindo descrever de forma simples e prática a sua forma de operar e gerar valor no mercado.

5. Estudo de mercado

5.1. Fontes Secundárias

As fontes secundárias são baseadas nas informações obtidas através do estudo elaborado pelo Turismo de Portugal, sobre a Animação Turística em Portugal 2014, edição de 2015.

Neste estudo, pode constatar-se que em novembro de 2015 havia 2729 empresas a operar no mercado, mais 593 empresas que no ano anterior. As empresas de animação turística representavam 72%, ou seja, cerca de 1965 empresas e 28% eram operadores marítimo-turísticos, ou seja, aproximadamente 764 empresas.

Através do referido estudo foram retiradas as conclusões:

- Apenas 35% das empresas indicaram a CAE 93293 (Organização de atividade de animação turística) como atividade principal;
- 38% das empresas de animação turística, que responderam ao questionário, referiram que em 2014 tiveram um volume de negócios menor ou igual a 10.000€ e apenas em 23% foi maior do que 100.000€;
- Cerca de 51% das empresas afirmaram que em 2014 o volume de negócios foi maior do que no ano anterior e cerca de 63% do total das empresas previam ainda o aumento do volume de negócios nos próximos anos;
- Aproximadamente 80% das empresas de animação turística possuem um *website* e 85% estão presentes numa rede social;
- Do total de empresas que responderam, 71% desenvolvem parcerias com outras entidades;
- Para 57% das empresas de animação turística que responderam ao questionário, a duração dos seus programas é inferior a um dia e apenas 23% das empresas possui programas de atividades que duram mais do que um dia;
- 54% destas empresas indicaram que não ultrapassaram os 500 clientes/ano e cerca de 11% mencionou ter tido mais de 10.000 clientes finais/participantes em 2014;
- A maioria dos clientes que procura este tipo de atividade tem idades compreendidas entre os 25 e os 54 anos (67%) e são sobretudo clientes individuais (89%);

Por fim, segundo o mesmo estudo, pode constatar-se que os principais mercados de procura internacional são: Reino Unido (47%), Espanha (42%), França (31%), Alemanha (30%), Brasil (16%) e Países Baixos (15%).

5.2. Fontes Primárias

Segundo Fauze Mattar (2005, p. 159), as fontes primárias são fontes que nunca foram coletadas e são utilizadas para atender às necessidades específicas da pesquisa que se está a realizar. Assim, neste projeto a pesquisa por meio de fontes primárias teve como objetivo avaliar o interesse dos turistas de Lisboa (nacionais e estrangeiros) em usufruir dos serviços de uma empresa que oferece circuitos predefinidos destinados a pessoas que pretendem conhecer a noite lisboeta.

Foi aplicado um inquérito por questionário a 103 indivíduos que representam uma amostra significativa do público-alvo da empresa. O público-alvo da empresa diz respeito aos turistas que entram na região de Lisboa por ano, e este número é aproximadamente 13 milhões (tendo em conta o número de turistas que entrou em Lisboa em 2016) (Publituris, 2017).

Também foram realizadas duas entrevistas, sendo uma dirigida a uma empresa congénere da *Bartour*, a *The Lisbon Pub Crawl*, e a outra ao Observatório do Turismo de Lisboa.

As respostas do inquérito e a transcrição das entrevistas podem ser consultadas na íntegra nos apêndices deste trabalho.

5.2.1. Inquéritos

Pretendeu-se obter o maior número possível de inquéritos preenchidos, para se atingir uma amostra representativa foi utilizado um grupo do Facebook para trocas de questionários entre estudantes e outras pessoas que se enquadravam no perfil pretendido.

Foi elaborado um questionário simples⁵, com 21 perguntas, sendo composto maioritariamente por questões de escolha múltipla. As questões abertas apenas visaram obter as preferências dos participantes, embora não tenham tido o efeito esperado. A estrutura obedeceu a uma divisão em duas partes com objetivos específicos. A primeira parte incidiu sobre perguntas relacionadas com o lazer noturno e com a opinião dos inquiridos sobre uma empresa como a *Bartour*, de forma a medir as preferências em relação ao marketing-mix da oferta apresentada.

A segunda parte teve como finalidade avaliar os perfis sociodemográficos dos inquiridos, sendo analisadas variáveis como a faixa etária, o género, o rendimento, nacionalidade, entre outras variáveis importantes para a tomada de decisões estratégicas e de gestão.

⁵ Consultar o apêndice I

5.2.2. Entrevistas

A entrevista ao Observatório do Turismo de Lisboa teve como interlocutor o coordenador do Observatório do Turismo de Lisboa - André Moura – e visou recolher informação sobre o turismo de Lisboa, analisar os comportamentos dos turistas da cidade, quais as suas motivações, quais as atividades mais procuradas, qual o perfil sociodemográfico dos visitantes da cidade, que ajudas existem para as empresas turísticas, entre outros aspetos importantes para a pesquisa. Esta entrevista foi realizada a 10/05/2017 via email.

Na entrevista ao André Martins, um dos fundadores do *The Lisbon Pub Crawl*. o objetivo era o de conseguir perceber como uma empresa semelhante à *Bartour* opera no mercado, ou seja, perceber qual o perfil do cliente que se interessa por este tipo de atividade, quais as necessidades de recursos humanos, como é oferecido o produto, quais os canais utilizados na comunicação do produto, entre outros aspetos essenciais ao projeto. Para obter estas informações, o entrevistado foi o André Martins, um dos fundadores do *The Lisbon Pub Crawl*. Esta entrevista foi realizada a 22/06/2017 via email.

5.3. Análise dos resultados

5.3.1. Inquéritos

Na análise aos resultados tiram-se algumas conclusões importantes para a investigação em questão. Para uma melhor análise dividiram-se os resultados em três partes. A primeira parte corresponde ao perfil dos inquiridos e aos seus gostos, a segunda ao interesse deles por uma empresa como a *Bartour* e o grau de conhecimento de serviços semelhantes, e a terceira reflete as preferências dos inquiridos quanto aos serviços específicos da empresa em questão.

Perfil dos inquiridos:

Dos 103 inquiridos:

- 91,3% gosta de sair a noite;
- 93,2% tem entre 18 e 30 anos enquanto que apenas 6,8% tem mais de 30 anos;
- 52,4% dos inquiridos são do sexo feminino, e 47,6% são do sexo masculino;
- 52,4 % são portugueses e os restantes 47,6% são estrangeiros. Nos estrangeiros, a nacionalidade espanhola e a holandesa são as mais frequentes;
- 48,6 % dos inquiridos não trabalha, 33% trabalha por conta de outrem, 16,5% é trabalhador-estudante e 1,9% é proprietário de um negócio;

- Há uma significativa preferência dos inquiridos por alojamento em hotel ou *hostel*;
- 60,2% dos inquiridos tem um rendimento médio mensal líquido inferior a 1500 euros e 21,4% ganha entre 1501 e 2500 euros. Uma pequena minoria (18,4%) apresenta um rendimento acima dos 2500 euros;
- Relativamente a forma de reservar a viagem, a maioria prefere reservar *online*, cerca de 84,5 %. Apenas 12,6 % afirmou que costuma reservar através de agências de viagens e os restantes 2,9% utilizando outros métodos;
- Na forma como obtêm informações sobre a oferta de atividades nas cidades que visitam, a maioria dos inquiridos referiu os *sites* de turismo, 6,8% obtêm essa informação através do Facebook, 5,8% nas agências de viagens e 4,9% em postos de informação turística.

Interesse dos inquiridos por uma empresa como a *Bartour*:

- 91,3% dos inquiridos nunca comprou ou participou num serviço semelhante ao da *Bartour*;
- Dos 8,7% dos inquiridos que já compraram um serviço parecido com a *Bartour*, a maioria não se lembra do nome da empresa, enquanto os restantes referiram nomes como a GOGO e a *Barathon*;
- Relativamente ao interesse pela *Bartour*, 15,6% afirmaram que não estavam interessados, 24,3% afirmaram que o serviço lhes era indiferente, 50,5% estavam interessados e 10,7% afirmaram que estavam muito interessados.

Preferências dos inquiridos quanto aos serviços específicos da *Bartour*:

- 39,8% referiu a oferta de transporte, 27,2%, respondeu “a oferta de bebidas” e 22,3% mencionou a entrada gratuita numa discoteca;
- Na marcação/ reserva do serviço, mais de metade (63,1%) prefere fazê-lo no *site* da empresa, 13,6% através de redes sociais e 19,4% presencialmente em loja;
- Quanto às informações e serviços disponíveis no *site* da *Bartour*, as mais escolhidas foram “Informações e dicas sobre a noite de Lisboa”, “Pesquisa de bares e discotecas da cidade”, “Informações de preços e do custo médio de cada discoteca” e “Reservas em restaurantes”;

- No preço, mais de metade dos inquiridos afirmou que não se importaria de pagar entre 10 e 20 euros (53,4%), 38,8% dos inquiridos afirma que pagaria entre 21 e 30 euros, e 7,8% não se importaria pagar mais de 30 euros;
- 27,2% dos inquiridos não pretende que o circuito demore mais de 2 horas e os restantes 72,8% referiu que prefere que demore mais;
- A percentagem de inquiridos que prefere que haja um ponto de encontro é a mesma dos que preferem ser recolhidos no hotel (49,5%);
- A grande maioria dos inquiridos, 97,1% respondeu que preferia fazer o circuito com amigos.

Nas respostas sobre os fatores que o inquirido valoriza mais neste tipo de serviço, foram registadas:

- Pessoas amigáveis;
- Conveniência;
- Facilidade de acesso;
- A oportunidade de conhecer os melhores locais noturnos da cidade;
- Conhecer outras pessoas no *tour* também seria interessante bem como haver um ambiente que torna a socialização entre o grupo mais fácil/Os grupos do *tour* não serem constituídos por muitas pessoas;
- A entrada *VIP* nas discotecas e as bebidas no autocarro seriam pontos a favor;
- Flexibilidade nos serviços, locais que se visitam, orientação para o cliente;
- O ambiente;
- Ter acesso aos lugares mais emblemáticos da noite de um determinado país;
- A diversidade de lugares a oferecer aos clientes, neste caso, o facto de o serviço não se confinar apenas a discotecas, mas sim ter também oportunidade de conhecer bares mais calmos, *rooftops*, bares com música ao vivo, entre outros que cálculo, pela descrição do serviço, que seriam exemplos de locais a visitar;
- Honestidade (levar os clientes aos melhores bares da cidade);
- Fator surpresa;

- Um guia que seja interativo e cativante;
- Informação e diversidade;
- Preço e duração da visita;
- Segurança e deslocação;
- Ser fornecida informação e curiosidades sobre os bares e as localizações;
- Liberdade e recomendações;
- Ser um serviço implacável. As reservas e a qualidade dos bares e restaurantes não podem falhar. O cliente não tem de se preocupar com nada a não ser desfrutar do serviço;
- Sítios que têm boas recomendações;
- Informação atualizada, não recomendar bares/discotecas/restaurantes que já não existam;
- O facto de aconselharem sobre os diferentes destinos noturnos;
- Desfrutar com pessoas que sabem para onde ir em Lisboa.

As sugestões ou comentários sobre o serviço, foram os seguintes:

- Fazer as parcerias com os estabelecimentos certos vai definir o futuro deste serviço;
- Sendo Lisboa uma cidade muito visitada por turistas jovens, nomeada a cidade mais *cool*, e apresentando uma vida noturna de excelência, este serviço seria muito útil para quem visita a cidade, consiga passar nos melhores sítios;
- Ter um pacote diferente, direcionado a diferentes sites;
- Associar o serviço a outro tipo de atividades (como por exemplo provas de vinho);
- Jogos entre os participantes para se conhecerem uns aos outros e se divertirem juntos;
- Não incluir sítios muito turísticos;
- Tentar minimizar os custos dos preços da *Bartour* e oferecer entradas livres nas discotecas/bares;
- O serviço deve manter o bom gosto e não se tornar num local para pessoas embriagadas que estraguem a experiência dos outros participantes;
- Processo rápido de reserva e contacto com o cliente;

- Fazer os circuitos por mais cidades de Portugal;
- Tipos de bebidas oferecidos;
- Fazer publicidade em redes sociais para chegar a públicos mais novos;
- Ter um *website* e uma aplicação para Smartphone;
- Informações sobre o tamanho do grupo;
- Fazer jogos de bebidas e em cada bar haver um jogo específico;
- Informação específica e detalhada;
- Fazer os circuitos dependendo da estação/altura do ano e assim os clientes antigos podem sempre voltar e ter uma experiência diferente;
- Adicionar alguma coisa, para não ser só beber e sair a noite.

5.3.2. Entrevistas

Entrevista Associação de Turismo de Lisboa (ATL)

A informação obtida nesta entrevista, como já foi referido anteriormente, está relacionada com o turismo de Lisboa. Os dados recolhidos foram:

- Em 2016, cerca de 78 mil hóspedes deram entrada em estabelecimentos hoteleiros na cidade em média, por semana. Neste mesmo ano, no total dos 12 meses, entraram cerca de 4 056 702 turistas nacionais e estrangeiros nos estabelecimentos hoteleiros;
- Segundo o inquérito motivacional a cidade de Lisboa (2016), o perfil do turista que visita a cidade é:
 - Um turista cuja motivação da visita é férias, lazer e recreio (79,3% em 2016);
 - Predomínio do género masculino;
 - 21,8% dos turistas possuem menos de 36 anos, 69,9% têm entre 36 e 55 anos e apenas 8,3% têm mais de 55 anos;
 - Existem mais casados/união de facto (cerca de 71,3%) do que outros estados civis. Os solteiros representam 25,3%;
 - 70,0% dos turistas possui, no mínimo, um grau universitário;

- O turista de Lisboa é mais organizador da sua viagem, dada a percentagem de visitantes com motivações de lazer;
 - 64,4% dos turistas utilizou a *internet* para reservar o alojamento e 51,8% para reservar o transporte. 67% dos turistas da cidade entrevistados recolheu informações de viagem por esta via.
 - Nota-se muito maior utilização da *internet* por parte dos visitantes em lazer do que nas restantes motivações;
 - Verifica-se que o avião foi utilizado por 81,2% dos turistas entrevistados e o automóvel por pouco mais de 15%;
 - O turista fica em média 3,76 noites, variando este valor consoante a motivação de visita: no caso dos segmentos de lazer a média já é 4,09 noites;
 - Relativamente ao número de pessoas com quem viaja, 32,7% viaja com um grupo de amigos e 27,8% em casal, 18,5% viaja em família e 14,5% fê-lo individualmente;
 - Em termos médios, os gastos diários por turista são de 142 €, e considerando a estadia média, terão correspondido individualmente a 684 €.
- A maioria dos turistas entrevistados (93,5%) fica alojado em estabelecimentos hoteleiros, enquanto o alojamento local recebe 5,8% das escolhas (Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação 2015);
 - Sair para jantar, passear a pé, ver monumentos, excursões fora de Lisboa, visitas organizadas, gastronomia e vinhos e usufruir da vida noturna, são as atividades mais procuradas pelos turistas em Lisboa. Esta última foi realizada por 39,7% dos turistas;
 - A oferta de vida noturna na cidade de Lisboa é considerada estratégica para o turismo da cidade e da Região, na medida em que qualifica o destino (tal como a gastronomia, a oferta cultural ou as compras) que é procurado por múltiplos motivos. Trata-se de um fator que ajuda a promover/atrain visitantes quer numa perspetiva de lazer, quer por motivos profissionais.

Entrevista *The Lisbon Pub Crawl*

No caso da entrevista ao fundador da empresa *The Lisbon Pub Crawl*, retiraram-se informações importantes como:

- “A principal ameaça é a concorrência ilegal e não registada que existe neste sector em Lisboa. Existem apenas 2 empresas registadas, mas podem-se ver mais de 10 equipas ilegais em concorrência direta”;
- “Um ponto forte é o facto de funcionar todo o ano e é um produto que agrada a várias idades, dos 18 aos 80”;
- “No Verão o *Pubcrawl* leva diariamente grupos de 150 pessoas por noite, mais 50% do que em anos anteriores”;
- “O perfil do cliente que mais procura este serviço é:
 - Idade: 18-30 anos;
 - Nacionalidade: europeus, americanos, australianos, sul-americanos;
 - Razão da viagem: lazer ou *corporate*;
 - Tipo de alojamento que preferem: *Airbnb & hostels*”.
- “Os canais de distribuição/reserva/publicidade do *The Lisbon Pubcrawl* são: *website*, *information point*, redes *online*, *Booking* e através das nossas equipas de terreno”;
- “Os clientes não ficam fidelizados para sempre, mas durante o período de estadia em Lisboa. É normal termos pessoas a fazer 2/3/4/5 noites seguidas o *pubcrawl* connosco”;
- “Somos 5 pessoas *full-time* no escritório e temos mais de 30 guias”.

5.4. Conclusão do estudo de mercado

Em ambas as pesquisas primária e secundária, se pode confirmar a existência de mercado para a *Bartour*. O Lazer noturno é uma prática cada vez mais procurada pelos turistas, sobretudo em Portugal, especialmente pelos jovens adultos e adultos.

No caso das fontes primárias, pode-se constatar que existe uma maior procura por atividades de animação turística e que cada vez mais estas obtêm mais sucesso. Por outro lado, nas fontes secundárias, mais especificamente nos inquéritos, pode concluir-se que a existência de uma empresa de circuitos noturnos como a *Bartour* facilitará o conhecimento dos turistas relativamente à animação noturna da cidade e irá enriquecer a sua visita. Também se pode constatar o cenário positivo que Lisboa oferece para as empresas deste género, e é visível o sucesso da empresa mais parecida com a *Bartour*, ao ser referido pelo seu responsável, ter tido muito mais procura por noite, do que calculou inicialmente.

Assim, o facto de existirem negócios com algumas semelhanças ao da *Bartour* que apresentam resultados de sucesso, e de Lisboa oferecer um cenário positivo para este tipo de projetos, aumenta a confiança necessária para seguir em frente com a implementação do projeto, pois existem condições para acreditar na obtenção de bons resultados.

6. Plano de marketing

6.1. Diagnóstico do ambiente interno e externo

6.1.1. Análise SWOT

Para uma melhor concretização do projeto *Bartour*, torna-se necessária a identificação dos pontos fortes e das oportunidades, mas também a identificação dos seus pontos fracos e das possíveis ameaças, como se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1: Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">– Relação qualidade-preço;– Ambiente familiar e hospitaleiro;– Recursos turísticos do negócio;– Acessibilidade;– Recursos humanos comprometidos com o serviço.	<ul style="list-style-type: none">– Projeto recente, pouco conhecido pelo público-alvo;– Público-alvo pouco estudado e conhecido;– Dificuldade em obter parcerias por falta de reconhecimento da marca.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">– Desenvolvimento turístico e crescente fluxo de turistas em Lisboa;– Valorização do Lazer noturno de Lisboa;– Mercado de lazer noturno diversificado;– Aumento da prática turística e procura de férias ativas;– Atratividade do país;– Mais qualificação da mão-de-obra especializada;	<ul style="list-style-type: none">– Concorrência ilegal;– Crescente independência dos consumidores;

Fonte: Elaboração própria

Desenvolvimento dos fatores internos e dos fatores externos da Análise SWOT:

Pontos fortes:

- Relação qualidade-preço: hoje em dia os clientes são muito críticos e querem pagar um preço justo e equilibrado pelo serviço que desfrutam, e quanto melhor for a qualidade do serviço e da experiência, menor será a sensibilidade destes ao preço. A *Bartour* estabelece os seus preços em conformidade com a qualidade dos serviços oferecidos, trabalhando para oferecer uma experiência de qualidade ao melhor preço possível.
- Ambiente familiar e hospitaleiro: a atmosfera da *Bartour* é única e gera um ambiente de amizade e diversão, tornando prazeroso qualquer jantar ou rota na cidade. Uma das ambições do negócio é que os seus serviços excedam a expectativa dos clientes para que estes voltem regularmente e se tornem seus promotores.
- Recursos turísticos do negócio: os serviços da *Bartour* aproveitarão os recursos turísticos de Lisboa, designadamente a sua gastronomia, a cultura, o clima e a sua localização no centro histórico da cidade, bem como, embora menos evidente, a arquitetura e paisagem de uma das cidades mais apreciadas na Europa.
- Acessibilidade: os serviços prestados pela *Bartour*, são dirigidos para todos os que querem usufruir e conhecer a noite de Lisboa, e a empresa tem previstas soluções para as pessoas com mobilidade reduzida que queiram participar nos circuitos de visita.
- Recursos humanos totalmente comprometidos com o serviço: A *Bartour* irá dar especial atenção à equipa que irá ser responsável pelo contacto com o cliente, de forma a garantir que esta seja composta por funcionários que promovam o ambiente familiar e hospitaleiro que se quer oferecer, bem como que estes se encontrem aptos para garantir o divertimento e a experiência que os clientes procuram.

Pontos Fracos:

- Projeto recente: Trata-se de uma nova marca e como tal, não possui visibilidade junto dos seus potenciais clientes e possíveis parceiros.
- Público-alvo pouco estudado e conhecido: o estudo do seu público-alvo é um processo contínuo e irá depender das respostas do mercado.

- Dificuldade em obter parcerias por falta de reconhecimento da marca: alguns potenciais parceiros poderão ficar reticentes em colaborar com a empresa por se tratar de um projeto novo.

Oportunidades:

- Desenvolvimento turístico: Lisboa está na ‘moda’ e possui uma vasta oferta de produtos e serviços que influenciam a entrada de turistas na cidade;
- Mercado de lazer noturno diversificado: A existência de espaços convidativos, para além do Mercado da Ribeira, como é o caso do Cais do Sodré, Santos e do Bairro Alto, onde se podem encontrar bares, discotecas e restaurantes;
- Aumento da prática turística e procura de férias ativas: os turistas procuram diferentes atividades para se ocuparem durante as suas férias;
- Valorização do lazer noturno de Lisboa: o lazer noturno constitui hoje um dos principais produtos no processo de desenvolvimento de Lisboa. (referido na revisão de literatura);
- Atratividade do país: aumento da procura relacionada com o turismo e com as atividades turísticas em Portugal, representa uma oportunidade para este negócio, pois o país tem sido bastante elogiado e apreciado por quem o visita;
- Crescente fluxo de turistas em Lisboa: a capital portuguesa tem vindo a registar um aumento da procura nos últimos anos, sendo uma oportunidade para qualquer empresa relacionada com o turismo;
- Qualificação da mão-de-obra especializada: existem cada vez mais jovens qualificados com formação superior e melhor preparados para trabalhar na área do turismo e continuamos a aproveitar a experiência dos profissionais mais antigos;
- Aumento do interesse dos turistas pela vida noturna da cidade: como podemos constatar pelos resultados da entrevista realizada ao Observatório do Turismo de Lisboa, a vida noturna de Lisboa é uma das atividades mais procuradas por turistas.

Ameaças:

- Concorrência ilegal: a principal ameaça é a concorrência ilegal e não registada que existe neste sector em Lisboa. Apenas 2 empresas estão registadas, mas há mais de 10 equipas ilegais em concorrência direta.

- Crescente independência dos consumidores: cada vez mais os turistas viajam de forma independente, utilizando aplicações para conhecer os destinos, em vez de optarem pela aquisição de serviços turísticos;

6.1.1.1. Análise SWOT sistémica:

Foi elaborada uma análise SWOT Sistémica que verifica como os pontos fortes do negócio podem aliar-se às oportunidades e fazer face às ameaças, tornando o ambiente mais favorável ao negócio, e como os pontos fracos podem limitar o negócio face às oportunidades e ameaças, servindo de alerta para estes possíveis obstáculos ao negócio.

Tabela 2: Análise SWOT sistémica (Pontos fortes vs Oportunidades)

		PONTOS FORTES				
		Relação qualidade-preço	Ambiente familiar e hospitaleiro	Recursos turísticos do negócio	Acessibilidade	Recursos humanos comprometidos com o serviço
OPORTUNIDADES	Desenvolvimento turístico	Estes pontos fortes, aliados ao desenvolvimento do turismo podem representar uma grande vantagem para a empresa				
	Mercado de lazer noturno diversificado	Através de recursos humanos altamente comprometidos com o serviço, e uma preocupação com a acessibilidade nas suas atividades, os recursos turísticos aliados ao negócio e o ambiente envolvente nas atividades oferecidas, a <i>Bartour</i> consegue tirar melhor partido do mercado de lazer noturno diversificado de Lisboa				
	Aumento da prática turística e procura de férias ativas	Como se tem verificado uma maior quantidade de turistas que procura atividades inovadoras, torna-se importante que existam fatores diferenciadores nessas atividades, como os recursos turísticos, a acessibilidade e o ambiente, para influenciar positivamente a participação destes				
	Valorização do Lazer noturno de Lisboa	A valorização do Lazer noturno de Lisboa aliado ao ambiente familiar e hospitaleiro da <i>Bartour</i> à sua <i>relação qualidade-preço</i> e aos recursos turísticos, tornam o serviço muito mais “apetecível”				
	Atratividade do país	A atratividade do país juntamente com a relação qualidade-preço, o ambiente da empresa e os recursos turísticos da empresa, tornam os serviços da <i>Bartour</i> mais interessantes				
	Crescente fluxo de turistas em Lisboa	Estes pontos fortes aliados ao crescente fluxo de turistas em Lisboa, representam uma mais valia para o serviço da <i>Bartour</i> .				
	Mais qualificação de mão-de-obra especializada					O facto de cada vez mais haver mão-de-obra especializada, é vantajoso para uma empresa que pretende ter Recursos humanos totalmente comprometidos com o serviço

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3: Análise SWOT sistêmica (Pontos fortes vs Ameaças)

		PONTOS FORTES				
		Relação qualidade-preço	Ambiente familiar e hospitaleiro	Recursos turísticos do negócio	Acessibilidade	Recursos humanos totalmente comprometidos com o serviço
AMEAÇAS	Concorrência ilegal;	A relação qualidade-preço aliada ao ambiente familiar e hospitaleiro, tornam a ameaça da concorrência ilegal pouco significativa para o negócio.				
	Crescente independência dos consumidores;		A ameaça da Crescente independência dos consumidores, é minimizada, uma vez que nada substitui o ambiente e os recursos turísticos da Bartour, bem como os seus recursos humanos.			

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4: Análise SWOT sistêmica (Pontos fracos vs Ameaças)

		PONTOS FRACOS		
		Projeto recente, pouco conhecido pelo público-alvo;	Público-alvo pouco estudado e conhecido;	Dificuldade em obter parcerias por falta de reconhecimento da marca
AMEAÇAS	Concorrência ilegal;	Este ponto fraco pode limitar o funcionamento do negócio atendendo a esta ameaça pois as empresas que operam há mais tempo, já ganharam nome no mercado. Assim, estes dois elementos conjugados podem limitar a escolha deste estabelecimento.		
	Crescente independência dos consumidores;			Face a esta ameaça, este ponto fraco pode limitar o negócio na captura de procura.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5: Análise SWOT sistémica (Pontos fracos vs Oportunidades)

		PONTOS FRACOS		
		Projeto recente, pouco conhecido pelo público-alvo;	Público-alvo pouco estudado e conhecido;	Dificuldade em obter parcerias por falta de reconhecimento da marca
OPORTUNIDADES	Desenvolvimento turístico e crescente fluxo de turistas em Lisboa	O facto de a empresa ser recente, pode limitar a exploração desta oportunidade pois os turistas podem sentir-se reticentes em escolher um serviço, no entanto, por ser novo também pode suscitar um interesse maior dos mesmos.		
	Mercado de lazer noturno bastante diversificado		O facto de Lisboa possuir um mercado de lazer noturno bastante diversificado, pode solucionar este ponto fraco, pois mesmo que não se conheça muito bem o público-alvo, há uma grande variedade de escolha.	
	Aumento da prática turística e procura de férias ativas			
	Valorização do Lazer noturno de Lisboa	A valorização do Lazer noturno em Lisboa pode solucionar este ponto fraco, uma vez que as pessoas têm tal interesse neste tipo de atividade, que arriscam e experimentam coisas novas		
	Atratividade do país			
	Crescente fluxo de turistas em Lisboa			
	Crescente mão-de-obra especializada			O facto de cada vez mais haver mais mão-de-obra especializada, e a <i>Bartour</i> pretender apostar na qualidade desta, pode dar se a volta a este ponto fraco através da contratação de pessoas qualificadas que solucionem este problema.

Fonte: Elaboração própria

6.1.2. Análise PEST

Envolvente Político-Legal

Portugal atravessa atualmente uma fase de recuperação, no entanto a sua situação pode considerar-se mais positiva, relativamente a anos anteriores, havendo mesmo comentários internacionais positivos sobre a sua recuperação económica.

Portugal possui desde de novembro de 2015 um governo liderado por António Costa, que resultou do acordo parlamentar entre os três maiores partidos da esquerda a que foi dado o nome de ‘geringonça’ e que tem garantido a estabilidade governativa.

No início de 2016 tomou posse o novo Presidente da República – Marcelo Rebelo de Sousa – e procurado manter boas relações institucionais com o governo e exercendo a sua magistratura de influência sempre que considera necessário.

Em termos internacionais, destaca-se em 2017 a tomada de posse de Donald Trump como 45º presidente dos EUA tendo imprimido desde logo uma política de defesa acérrima do seu país criando por vezes ambientes algo conflituosos, e por outro lado, a futura saída do Reino Unido da União Europeia, que pode trazer grandes mudanças ao nível do Turismo pois é um dos principais mercados emissores de turistas para Portugal.

Por outro lado, a carga fiscal⁶ tem vindo a aumentar nos últimos anos, mas o poder de compra tem melhorado, com o aumento dos salários e o gradual desbloqueio das progressões nas carreiras.

A política do governo em relação ao turismo baseia-se no Acordo de Parceria Portugal 2020 (Turismo de Portugal, 2014), que promove a política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial, e tem como objetivos:

- Apurar estratégias para o desenvolvimento do turismo do País e das suas Regiões;
- Assegurar um alinhamento entre estratégia e financiamento;
- Influenciar investimentos com uma maior seletividade e articulação, para uma maior eficácia e eficiência na aplicação dos fundos comunitários no desenvolvimento do turismo;
- Concorrer para um reforço da coordenação setorial e territorial;

⁶ Como se pode consultar em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249870103&DESTAQUESmodo=2

- Potenciar redes e plataformas colaborativas para facilitar as colaborações tendentes à valorização económica do turismo. (Turismo de Portugal, 2017)

Nas atividades de animação turística, o regime para as empresas que pretendam aceder e exercer este tipo de atividades, é regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 95/2013, de 19 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de setembro. Estes decretos determinam que só as empresas inscritas no RNAAT – Registo Nacional do Agentes de Animação Turística - como empresas de animação turística, estão aptas a exercer atividades próprias de animação turística, em território nacional. Para as empresas se inscreverem, é necessário efetuar a comunicação prévia, através da regular inscrição no RNAAT⁷, cumprindo os requisitos de acesso à atividade. É também exigido um comprovativo de que a empresa de animação que se pretende abrir, cumpre todos os requisitos legais, junto do Turismo de Portugal, I.P, como a contratação de todos os seguros obrigatórios (Turismo de Portugal, 2013 - Animação Turística: guia para empresários e empreendedores).

No que diz respeito às instalações e equipamentos, as empresas devem considerar as normas para cada tipo de atividade. Assim, as empresas de animação turística podem utilizar veículos automóveis para transporte de clientes nas suas atividades, tendo em conta que:

- Para veículos automóveis até 9 lugares, o motorista deve ter um documento comprovativo do horário de trabalho e da identificação da empresa, a especificação do evento, a data, a hora e o local de partida e de chegada;
- Os veículos automóveis com mais de 9 lugares têm que se licenciar como transportador público rodoviário de passageiros, interno ou internacional, pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT) - no caso das empresas serem detentoras dos veículos;
- Os veículos podem ser alugados a uma transportadora. (Turismo de Portugal, 2013)

A burocracia é um dos aspetos mais negativos para a abertura de negócios em Portugal, e por vezes, faz como que os portugueses prefiram empreender no estrangeiro.

⁷<http://www.turismodeportugal.pt/português/areasatividade/dvo/atividades-turisticas/pages/agentes-animacao-turistica.aspx>, para consulta de informação detalhada sobre esta matéria.

Envolvente económica

A crise económica fez com que os sucessivos governos adotassem medidas de austeridade, aumentando as receitas de impostos e reduzindo a despesa pública, o investimento público e o poder de compra das famílias portuguesas, mas a situação está a ser gradualmente revertida fruto, em grande medida, das receitas provenientes do Turismo e das exportações. De acordo com Nuno Carregueiro, (Carregueiro, 2017), “(...) o PIB de Portugal cresceu 2,8% no primeiro trimestre deste ano, o que representa o ritmo mais rápido desde o último trimestre desde 2007”. Este tipo de crescimento, aumenta a capacidade de consumo dos portugueses, sendo um fator positivo para a economia do país.

A sobrevivência das empresas individuais a 2 anos apresenta uma taxa de 56,3 % e a das sociedades, de 82,4%, dados relativos a empresas constituídas em 2015, significando que cerca de 56% das empresas individuais consegue durar mais de dois anos e o cenário para as sociedades ainda é mais positivo (Pordata, 2017a).

Portugal apresentou em 2015 uma taxa de desemprego de 12,2% para os homens e 12,7% para as mulheres, estando muito acima da média da união europeia (Pordata, 2016b), por outro lado, o número de empregados no setor primário foi de 7,5%, no setor secundário de 24,3% e no setor terciário de 68,1%, representando este último, mais de 2/3 do emprego gerado no país (Pordata, 2016c).

Lisboa registou proveitos turísticos acima dos 100 milhões de euros só no mês de agosto deste ano (Travel BI, 2017a) e o turismo afigura-se um sector apelativo para os investidores e empreendedores, pois tem gerado proveitos crescentes, criando oportunidades de emprego e contribuindo positivamente para a economia portuguesa.

Envolvente sociocultural

Os fatores sociais causam mais impacto nas pequenas do que grandes empresas e o turismo é um sector que dá muita importância às pessoas, pelo que a envolvente sociocultural é importante, principalmente na influência que tem nas características da procura.

Analisando os comportamentos dos portugueses, pode afirmar-se que são pessoas que gostam de sair e de aproveitar o seu tempo de lazer, pelo que, apesar de haver alguns desequilíbrios entre o sector público e o privado, normalmente, vêm-se os estabelecimentos destinados ao lazer e diversão, com bastante procura. Em relação aos hábitos de consumo, são um povo que gosta de consumir, e tendo mais poder económico, em geral, gastam mais.

Portugal é um país seguro, levando a que o destino se torne ainda mais sedutor aos olhos dos turistas.

Relativamente à educação, cerca de 45% da população que reside em Portugal possui pelo menos o ensino secundário, o que coloca Portugal num dos piores países nesta situação. Em contrapartida o número de estudantes a quem é conferido o grau de doutor, é dos mais altos da Europa, representando uma taxa de 22,7% em 100 000 habitantes (Pordata, 2017b).

A população portuguesa pode considerar-se “idosa”, pois estima-se que para cada 100 jovens portugueses, existam 143,9 idosos (Pordata, 2017c).

Segundo a consultora Deloitte, as regiões mais visitadas pelos turistas variam com as épocas de procura. No entanto, Lisboa é em qualquer época a região mais visitada. A *internet* e as recomendações de familiares são o principal motivo da visita e a maior parte destes turistas fica muito satisfeito no final da sua viagem. O estudo feito pela Deloitte refere que 99% dos turistas considera que a visita excedeu ou correspondeu à expectativa e 94% afirma que com certeza ou provavelmente voltará nos próximos 3 anos (Deloitte, 2016).

Fatores tecnológicos

Atualmente a tecnologia é omnipresente na vida das pessoas e das empresas e evolui cada vez mais rapidamente, afetando as sociedades no que respeita às formas de comunicar, viajar, pensar, ensinar, entre outras atividades. Podemos afirmar que com a evolução da tecnologia, tornou-se mais fácil obter informações sobre os destinos, os mercados, os turistas e as suas características, preferências, motivações, satisfação e necessidades.

Segundo o INE, “13% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço analisaram *Big Data*⁸ em 2015, utilizando principalmente como fonte a geolocalização de dados da utilização de dispositivos portáteis (57%) e a utilização de dados gerados a partir de meios de comunicação digital (54%)” (INE, 2016a).

74% das famílias portuguesas já possui *internet* em casa, e na sua grande maioria, o acesso é feito através de banda larga. Em 2016, 23% das pessoas fizeram encomendas/compras pela *internet*. Hoje em dia, os equipamentos mais utilizados para aceder à *internet*, são o telemóvel/smartphone (78%) e o computador portátil (73%). Em 2016, a percentagem de

⁸ *BigData* é o conjunto de dados armazenados que impactam os negócios/empresas, que fornecem informação necessária para a sua gestão. Este conjunto de dados, trata informação sobre diversos temas e sectores.

peçoas a aceder à internet através de dispositivos móveis, foi de 72% dos utilizadores. (INE, 2016b)

É também importante falar nas ‘novas’ formas *online* que as empresas utilizam para comunicar e distribuir os produtos aos seus clientes, ou seja, através do *e-marketing* e do *e-commerce*.

6.1.3. Aplicação do Modelo das 5 forças de Porter

Como afirma (Ribeiro & Andrade, 2012) citando Porter (1986), “estratégia é o desenvolvimento de uma fórmula para apurar o modo como a empresa irá competir, assim como metas e políticas para atingir seus objetivos”. Num plano de negócios, é indispensável realizar uma análise ao sector em que o negócio se enquadra, e uma das formas de o fazer é através do Modelo das Cinco Forças de Porter, que permite analisar as seguintes cinco forças:

- a ameaça de novos entrantes no mercado;
- a ameaça dos produtos substitutos;
- a rivalidade entre os concorrentes existentes;
- o poder negocial dos fornecedores;
- o poder negocial dos clientes.

6.1.3.1. Ameaças de Novos Entrantes

No setor da animação noturna, a entrada de novos concorrentes apresenta um grau médio, visto ser um mercado ainda pouco explorado, no entanto, encontra-se em fase de crescimento, o que potencia a entrada de novos *players*.

O facto de uma empresa de animação turística não exigir grandes investimentos, e que em termos de legislação não ser um negócio difícil de iniciar, pode influenciar positivamente a entrada de novos concorrentes

6.1.3.2. Ameaça dos Produtos Substitutos

No contexto do mercado em que este negócio se pretende inserir, os produtos substitutos têm de satisfazer a necessidade de transporte, com foco no horário noturno e nas zonas de animação noturna. As empresas que forneçam serviços de *tours* em bares e discotecas ou que ofereçam outros tipos de animação noturna são considerados serviços substitutos.

A existência de empresas ilegais a trabalhar em Lisboa, com preços mais reduzidos do que os das empresas legalmente constituídas, pode significar que existe alguma probabilidade de entrada de novos produtos, sendo esta uma ameaça média-alta.

6.1.3.3. Rivalidade entre a concorrência

Qualquer empresa que disponibilize uma oferta de serviços de animação noturna em Lisboa, pode representar um potencial concorrente da *Bartour*.

Relativamente a este tipo de concorrentes, a rivalidade cresce quanto maior for o número de *players* no mercado, menor for o crescimento da indústria em que se insere a empresa e maior for a estrutura de custos da empresa em questão.

Sabe-se que em Lisboa não existem muitas empresas que ofereçam atividades de animação noturna e relativamente a produtos similares aos da *Bartour* apenas existem duas empresas que oferecem *tours* pelos bares e discotecas de Lisboa. No entanto, trata-se de um setor em crescimento, muito relacionado com o aumento da procura dos turistas pelo lazer noturno e pela noite de Lisboa.

Os custos de investimento e de funcionamento não representam uma grande preocupação para os gestores deste tipo de empresas, pois não é necessária a compra de imóveis nem um grande investimento em materiais ou mercadorias.

Assim, considera-se que a rivalidade entre empresas de animação noturna é média-alta devido sobretudo à existência dos concorrentes ilegais.

6.1.3.4. Poder Negocial dos Fornecedores

Numa empresa de circuitos animação noturna, os fornecedores mudam consoante o tipo de atividades oferecidas, no entanto podemos considerar, os fornecedores de transporte, e uma vez que existem várias empresas de aluguer de transporte, não representam um grau de dependência ou ameaça elevada para a empresa. Também podemos considerar os bares e as discotecas com os quais estabelecemos os contratos e as parcerias para a oferta de bebidas e espaços de diversão. Este tipo de fornecedores representa a nossa maior preocupação pois dependemos muito deles para oferecer a melhor experiência possível ao melhor preço, e no caso dos bares e discotecas com melhor qualidade, isso pode significar um grande poder negocial para eles.

Relativamente ao *site*, atualmente existem muitas empresas de *web design* que para além da criação também fazem a manutenção dos sites. Neste caso, como há muita escolha, o poder negocial é mais forte para o lado do cliente.

No caso de ser necessário um espaço físico, dependendo das zonas de localização, o poder negocial do fornecedor do espaço pode ser forte se a procura for elevada.

Concluindo, para diminuir o poder negocial dos fornecedores, por um lado, é necessário estudar bem os diversos prestadores de serviço e os produtos necessários ao negócio que se pretende abrir, e por outro lado, tem de se negociar bem os contratos para garantir boas relações comerciais com este tipo de parceiros.

6.1.3.5. Poder Negocial dos Clientes

As pessoas procuram as empresas de animação turística que lhes oferecem os melhores serviços ao menor preço, as atividades que lhes proporcionem experiências personalizadas e que envolvam o conhecimento da cultura e recursos do destino que visitam.

Quanto à oferta disponível para clientes apreciadores do lazer noturno, embora existam vários estabelecimentos de animação noturna, apenas existem duas empresas que oferecem um serviço muito similar ao da *Bartour*, o que torna reduzido o poder negocial dos clientes. A vida noturna é ‘praticada’ por quase 40% dos turistas, segundo o Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação (2015), e há muito mais procura (clientes) do que oferta (empresas).

Por ser uma empresa com o foco nos públicos jovens, também é importante referir que são clientes cada vez mais autónomos e adeptos das novas tecnologias (algumas *app's* disponibilizam serviços gratuitamente), optando muitas vezes por explorar e conhecer eles próprios os locais noturnos. Neste sentido, considera-se que os clientes apresentam um poder negocial médio-alto.

6.1.4. Estratégias de desenvolvimento

6.1.4.1. Missão

A *Bartour* concentra todos os seus esforços no sentido de proporcionar aos seus clientes uma experiência noturna única na visita a Lisboa, oferecendo serviços acessíveis e de confiança, constituindo também uma mais valia para os seus parceiros e para visibilidade turística da cidade.

6.1.4.2. Visão

A *Bartour* tem como ambição destacar-se como o serviço turístico noturno de excelência na cidade de Lisboa, surpreendendo sempre com abordagens inovadoras de negócio, através de serviços que excedam a expectativa dos clientes para que voltem regularmente e sejam promotores da empresa e da cidade nos seus locais de origem

6.1.4.2. Valores

Os principais valores da *Bartour* são:

- Qualidade: o produto oferecido pela *Bartour* tem de ser o melhor e mais completo possível para o cliente;
- Orientação para o cliente: para esta empresa, o cliente está sempre em primeiro lugar, e é para satisfazer as suas necessidades que o trabalho é realizado;
- Ambição: a *Bartour* pretende expandir a sua oferta para mais cidades;
- Confiança: a empresa pretende conquistar a confiança dos seus clientes, agindo sempre com integridade e transparência nas relações com os seus parceiros;
- Inovação: criar novas propostas de valor para os clientes e parceiros e conseguir surpreender o mercado com regularidade.

6.1.4.3. Fatores críticos de sucesso

O conceito deste negócio possui características que o tornam único e assenta na disponibilização de um autocarro que se dedica à oferta de circuitos de bares e discotecas a turistas que desejam conhecer a noite de Lisboa. Estes circuitos poderão incluir jantar, bares, discotecas, casas de fado ou só a visita pelas ruas que a *Bartour* considera indispensável circular com o autocarro, tendo em conta os gostos e interesses dos seus clientes.

O conceito também inclui um serviço complementar de informações através de um chat *online* no *site* da empresa, que visa, informar e dar apoio a quem pretenda obter informações sobre como desfrutar da melhor forma o lazer noturno de Lisboa.

A *Bartour* é uma mais valia para este segmento de mercado pois facilita o conhecimento da noite de Lisboa e garante que quem participa nos seus circuitos adquire uma noção verdadeira daquela que é considerada uma das melhores noites da Europa. Por outro lado, sendo uma

empresa especializada no lazer noturno de Lisboa, disponibiliza informações que dificilmente outra empresa ou entidade de cariz mais generalista poderá oferecer. Esta especialização também é importante, porque significa mais segurança para os turistas relativamente ao conhecimento das zonas e bares mais seguros e na realização dos próprios circuitos.

Por último, tendo como segmento-alvo um público jovem e instruído, mas com recursos limitados, terá a preocupação de fornecer os seus serviços com a melhor relação qualidade-preço do mercado.

6.1.4.4. Objetivos do negócio

A definição clara dos objetivos permite dirigir a utilização dos recursos no sentido da sua concretização mais eficaz. Neste sentido, consideram-se os seguintes objetivos:

- Alcançar uma faturação de pelo menos 250 000 € no primeiro ano de atividade;
- Attingir um nível de satisfação do cliente superior a 90% no fim do segundo ano de atividade;
- Aumento do volume das vendas em pelo menos 1% por ano;
- Aumento do número de visitas ao *site* em 20% por ano até 2020;
- Aumento do número de clientes registados em +10% por ano até 2020.
- Conseguir pagar o investimento do projeto, em pelo menos três anos;
- Expandir os circuitos da *Bartour* para a cidade do Porto, após 4 anos de funcionamento em Lisboa;
- Attingir um ROI⁹ de pelo menos 10% a partir do segundo ano.

6.1.4.5. Segmentação e *Targeting*

Tendo em consideração os relatórios “Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação da Região de Lisboa” e “Inquérito Motivacional da Cidade de Lisboa”, fornecidos pelo Observatório do Turismo de Lisboa, foram definidos os seguintes critérios de segmentação para os turistas que visitam Lisboa (nos anos 2015 e 2016):

⁹ O ROI é o retorno sobre o investimento, isto é, a relação entre quantidade de dinheiro que se ganha quando se investe e a quantidade de dinheiro investido. Resumindo é a quantidade de dinheiro que se ganha quando uma empresa faz um investimento.

Critérios Demográficos

- Podemos definir três grupos: pessoas com menos de 35 anos (23,1% das pessoas que responderam ao inquérito), pessoas com idades compreendidas entre os 35 e os 54 anos (75,3% das pessoas que responderam ao inquérito) e pessoas com mais de 54 anos (2,7% da mesma amostra);
- Nas habilitações literárias, os critérios são: possuir o Ensino Básico (0,03% da amostra que respondeu ao inquérito), ou o Ensino Secundário (28,88% da amostra), ou frequentam o ensino superior (5,65%), ou possuem uma licenciatura (54,28%), ou uma pós-graduação ou mais (11,06% da amostra).

Critérios Geográficos

- Relativamente ao país de residência, estes podem ser da Alemanha, Benelux, Brasil, Escandinávia (Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia), Espanha, EUA, França, Itália, Reino Unido, Irlanda e Rússia.

Critérios Psicológicos

- A Motivação principal dos indivíduos na cidade de Lisboa são os *City & Short Breaks*, Sol e Mar, Negócios Particulares e Reuniões e Congressos;
- Quanto aos objetivos da visita, refere-se a visita a monumentos ou museus, provar a gastronomia e os vinhos, conhecer a cultura portuguesa, contactar com hábitos diferentes, apreciar a atmosfera/ paisagem de Lisboa e conhecer a sua faceta moderna.

Critérios Comportamentais

- Os visitantes estrangeiros gastaram uma média diária de 148 euros e os turistas nacionais cerca de 117 euros;
- Na reserva da viagem, os turistas preferem utilizar a internet (2 em 3 pessoas), de seguida optam por uma agência de viagens/operador turístico;
- A maioria dos turistas fica alojado num hostel, num hotel ou similar;
- A maior parte dos turistas desloca-se a pé, de metro ou comboio, embora mais de metade também recorra ao autocarro turístico para se deslocar no destino;

- Nas fontes utilizadas para obterem informação, antes da viagem, são preferidos os *sites* de alojamento, os *sites* das companhias aéreas, familiares e amigos e as redes sociais. Os *sites* oficiais de turismo e o *site* do turismo de Lisboa, também são utilizados pelos turistas, embora com menor frequência;
- Durante a estadia, os locais preferidos para obter informações foram, o local de alojamento, através de brochuras turísticas, as aplicações móveis, a população local e os postos de turismo.

Neste sentido, o público-alvo da *Bartour* apresenta as seguintes características:

- É do género feminino e masculino;
- Tem idades compreendidas entre os 18 e os 40 anos;
- Possui o ensino secundário ou superior;
- Que viaje em férias ou lazer;
- Organizam a sua viagem através da *internet* ou de agências de viagens/operadores turísticos;
- Viajam acompanhados dos amigos, em casal ou sozinhos;
- Utilizam transportes públicos ou deslocam-se a pé;
- Ficam alojados preferencialmente em *hostels*;
- O rendimento líquido médio mensal do agregado familiar situa-se entre os 1000 euros e os 3000 euros;
- São pessoas adeptas da vida noturna.

6.1.4.6. Posicionamento

A *Bartour* define a sua estratégia de diferenciação da concorrência com base na oferta de um serviço de transporte seguro e inovador na cidade de Lisboa, que permitirá aos seus clientes desfrutar de uma experiência única e enriquecedora e também na oferta de um *site* com informação atualizada sobre todos os estabelecimentos de lazer noturno em Lisboa.

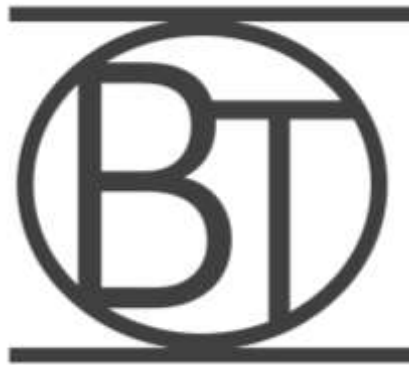
Relativamente ao posicionamento do preço da empresa, face à empresa concorrente, esta pretende oferecer um serviço idêntico, complementado com transporte, a um preço semelhante.

6.2. Política da marca

O nome da empresa deriva do tipo de serviço que disponibiliza aos clientes. “Bar” é uma palavra universal e define um dos tipos de estabelecimentos mais visitados nos circuitos da *Bartour*, e em inglês “*tour*” significa circuito turístico. Assim, ligando a palavra (Bar) à palavra (Tour) criou-se uma palavra que toda a gente consegue pronunciar, memorizar e escrever, e por outro lado, como capta a essência do conceito.

O logótipo é composto pelas letras B e T, sendo que “B” refere-se a “Bar” e “T” refere-se a *Tour*. As cores escolhidas foram o cinzento escuro e branco de forma a transmitir o equilíbrio, seriedade e integridade da empresa.

Figura 2: Logótipo da *Bartour*



Fonte: Elaboração própria

6.3. Marketing-Mix

6.3.1. Produto

A *Bartour* pretende oferecer um conjunto variado de circuitos turísticos relacionados com o lazer noturno da cidade de Lisboa, ajustando cada circuito a um tipo de lazer noturno, para que os seus participantes possam escolher um serviço que vá ao encontro dos seus gostos e preferências.

Circuitos Turísticos

A empresa oferecerá inicialmente quatro tipos de circuitos temáticos, tendo em consideração os resultados dos inquéritos realizados aos seus potenciais clientes. Com quatro circuitos

diferentes, a ideia é que os clientes aproveitem a noite de Lisboa, pelo que a *Bartour* pretende que em cada um destes circuitos seja oferecido algo ao cliente, para além do transporte. Assim, cada cliente pode escolher, em cada noite, um dos quatro circuitos, uma vez que os circuitos acontecem na mesma noite em horários semelhantes, e oferecem experiências diferentes, como por exemplo:

- No caso do *Original Bartour*, o intuito é oferecer aos participantes deste circuito uma experiência para disfrutarem e conhecerem os bares de Lisboa e a sua história;
- Relativamente ao *Rooftop Experience*, a ideia já se concentra em oferecer uma experiência em que os seus participantes conheçam e disfrutem de dois dos melhores *rooftops de Lisboa*, sendo esta uma experiência mais calma, relativamente à anterior;
- No circuito *This is fado*, trata-se uma experiência mais cultural e “requintada”, em que os participantes usufruem de um jantar numa casa de fado de qualidade, enquanto conhecem e disfrutam de uma das mais apreciadas vertentes da cultura portuguesa;
- Muito semelhante ao *Original Bartour*, os participantes também têm a oportunidade de escolher o circuito *where is the music?* que complementa o primeiro circuito, com uma ida a uma discoteca de Lisboa, prolongando a experiência, para quem não quer ir cedo para casa.

A empresa organiza e é responsável por todas as etapas do circuito. Desde a reserva ao pagamento dos restaurantes, entradas de bares e discotecas, transporte e visitas guiadas aos bares. O cliente não tem de se preocupar com nada, apenas com o pagamento das bebidas extra que consumir, não incluídas no circuito, e no caso de existir algum problema, falará única e exclusivamente com os guias da *Bartour* que acompanharão todo o circuito. Os circuitos estarão disponíveis no *website* da empresa, com informação detalhada sobre os serviços e produtos incluídos, preços, horários, entre outras informações pertinentes.

Os circuitos oferecidos têm as seguintes designações e preços:

Original Bartour (22€ por pessoa)

É o principal circuito da *Bartour*. O objetivo é dar a conhecer aos turistas seis dos melhores bares de Lisboa, no Bairro Alto e no Cais do Sodré. Este circuito começa às 22h30, tem a duração de 4h30 e engloba:

- Transporte para os bares;

- Bar surpresa com direito a 1h de bar aberto de cerveja ou sangria e atividades interativas para o grupo se conhecer (jogos para beber)¹⁰ no Bairro Alto;
- Circuito pelos bares do Bairro Alto com oferta de uma bebida por bar (3 bares);
- Transporte para o Cais do Sodré;
- Circuito pelos bares do Cais do Sodré com oferta de uma bebida por bar (3 Bares);
- Transporte de volta para o ponto de encontro (por volta das 3h da manhã).

O número de bares visitados depende da disposição do grupo, pois não é intenção da empresa apressar uma experiência que tem como objetivo a diversão dos seus participantes, no entanto tendo o circuito uma duração de 4h, a ideia é passar cerca de 30 minutos por bar, com exceção do bar que terá 1h de bar aberto.

Rooftop Experience (50€ por pessoa)

Neste circuito o intuito é mostrar dois dos mais conhecidos *rooftops* de Lisboa. Com isto, este circuito começa às 20h00, tem a duração de 4h e engloba:

- Transporte para o primeiro *rooftop* (Park), localizado no bairro alto;
- Jantar no *rooftop* Park;
- Transporte para o *rooftop* TOPO, localizado na Mouraria (No centro comercial Martim Moniz);
- Visita ao *rooftop* TOPO;
- Transporte de volta para o ponto de encontro.

O jantar inclui 1 bebida, entrada/sopa, prato e sobremesa. No *rooftop* TOPO, é oferecida 1 bebida aos clientes.

This is Fado (70€ por pessoa);

Este circuito é o mais tradicional e o seu objetivo é mostrar aos turistas a essência do fado e da gastronomia portuguesa, uma das melhores características da cultura portuguesa. Tem a duração de 4h e engloba:

¹⁰ Jogos para beber consistem em jogos que têm como intuito tornar mais divertida e potenciar a ingestão de bebidas alcoólicas.

- Transporte do ponto de encontro ao restaurante;
- Jantar numa casa típica de fados, com música ao vivo;
- Circuito por 2 bares/casas de fado de Lisboa com direito a uma bebida em cada bar;
- Transporte de volta ao ponto de encontro.

O Jantar inclui 1 bebida, entrada/sopa, prato e sobremesa. Nos bares de fado é oferecida 1 bebida em cada um.

Where is the music? (33€ por pessoa)

Este circuito tem o objetivo de representar aquela que é a verdadeira “saída à noite” em Lisboa. O circuito inicial é semelhante ao do “*Original Bartour*”, no entanto no final acresce a ida a uma discoteca. Assim, este circuito oferece:

- Transporte para os bares;
- Bar surpresa com direito a 1h de bar aberto de cerveja e atividades interativas para o grupo se conhecer (jogos para beber) no Bairro Alto;
- Circuito pelos bares do Bairro Alto com oferta de uma bebida por bar (3 bares);
- Transporte para o cais do Sodré;
- Circuito pelos bares do Cais do Sodré com oferta de uma bebida por bar (3 bares);
- Entrada numa discoteca com direito a 1 bebida;
- Transporte de volta para o ponto de encontro.

O número de bares visitado depende da vontade e disposição do grupo, pois não é intenção da *Bartour* apressar uma experiência que tem como objetivo a diversão dos seus participantes. A discoteca é escolhida dependendo da noite em que se realiza o circuito, de forma a proporcionar o melhor serviço aos clientes.

Neste circuito, uma vez que as discotecas em Lisboa fecham tarde, serão feitas duas viagens de volta para o ponto de encontro, uma às 4h30 da manhã e outra às 5h30 da manhã, para quem quiser usufruir do transporte incluído no circuito.

Para além dos circuitos descritos, a *Bartour* também disponibilizará serviços adicionais como:

- Jantar antes de um circuito: tem um custo adicional de 13€ e é realizado 1h antes do início do circuito (para os circuitos *Original Bartour* e *Where is the music?*);

- Reserva de garrafas nas discotecas: tem um custo adicional de 40 euros sobre o valor do circuito e pode ser dividido por 4 pessoas no máximo (neste caso este preço é dividido pelo número de pessoas aderentes, para o circuito *Where is the music?*);
- Circuitos personalizados para festas privadas. O preço depende dos serviços que o cliente solicitar.

Como já foi referido, a *Bartour* também disponibilizará um *site*, com a oferta de um *chat online* 24h por dia, com informações e dicas sobre a noite de Lisboa e a oferta de eventos e festas disponíveis na cidade em cada noite. O *site* também fornece informações sobre a empresa e os serviços que presta e permite efetuar as reservas. No apêndice VI é exibido o *layout* do *site*.

É importante referir que haverá sempre alguém disponível 24h por dia para ajudar o cliente pois como já foi referido anteriormente, a nossa maior preocupação é o bem-estar e a satisfação do cliente.

6.3.2. Preço

Na definição do preço é muito importante considerar os objetivos da empresa, os custos associados à prestação dos serviços, os preços da concorrência e o valor que os clientes estão dispostos a pagar. A *Bartour* tem uma estratégia de preço que assegura a qualidade de serviço ao melhor preço possível e pretende ser líder na relação qualidade-preço.

Determinação do preço consoante a procura

O segmento de mercado em que a *Bartour* se insere tem alguma sensibilidade ao preço, visto ser constituído maioritariamente por jovens. No entanto, existem pacotes de circuitos mais sofisticados com um preço mais elevado, tendo em conta o serviço oferecido. Assim, na determinação do preço houve um grande cuidado face ao valor que os clientes podem e estão dispostos a despendar.

Comparação com os preços da Concorrência

No *site* do *The Lisbon Pub Crawl*, o principal concorrente da *Bartour*, pode-se verificar que os preços praticados variam entre os 15 e os 50 euros, mas não inclui a oferta de jantar e transporte, na maioria dos circuitos. Considerando estes preços, constata-se que a *Bartour* pratica preços em conta, para o tipo de serviço prestado.

Determinação do preço consoante os custos

Os custos mais relevantes dizem respeito ao pessoal, comissões a pagar a parceiros e o aluguer dos autocarros. No entanto, considerando os preços estipulados, garante-se uma margem de lucro que torna o projeto viável.

Determinação do Preço

Considerando as características da procura, dos preços praticados pela concorrência e os custos inerentes aos circuitos da *Bartour*, analisados através dos inquéritos, entrevistas e pesquisas *online*, foi possível definir um preço para os serviços da *Bartour*. Assim, o preço inicial dos pacotes será ligeiramente superior ao da concorrência, no entanto o serviço oferecido pela *Bartour* inclui transporte e outras componentes que a concorrência não oferece. As eventuais alterações nos preços apenas irão acontecer caso não exista oferta suficiente para satisfazer a procura ou em resposta a concorrentes com preços muito competitivos e com uma oferta muito semelhante à *Bartour*.

Na tabela 6 encontram-se os preços a praticar pelos pacotes da *Bartour* e na tabela 7 os serviços suplementares que a empresa dispõe.

Tabela 6: Preços dos pacotes da *Bartour* com IVA

Pacote	Preço por pessoa
<i>Original Bartour</i>	22€
<i>Rooftop Experience</i>	50€
<i>This is fado</i>	70€
<i>Where is the music?</i>	33€

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7: Preços dos serviços adicionais com IVA

Serviço	Preço por pessoa
Jantar antes de um circuito (para os circuitos <i>Original Bartour</i> e <i>Where is the music?</i>);	13€
Reserva de privados nas discotecas (para o circuito <i>Where is the music?</i>);	30€
Circuitos personalizados para festas privadas	Depende dos serviços incluídos

Fonte: Elaboração própria

6.3.3. Distribuição

A *Bartour* irá utilizar canais diretos e indiretos para oferecer os seus serviços aos clientes.

Canais de distribuição diretos

A *Bartour* irá apostar mais nos canais diretos, pois são a melhor forma para obter uma boa relação com o cliente e proporcionar um atendimento mais pessoal e atencioso. Assim, os canais diretos disponíveis serão: o telefone da empresa, o *website*, o endereço eletrónico e o Facebook. Esta rede social é dos meios mais fáceis de contacto com o cliente e já é possível efetuar reservas.

O *website* é o canal mais importante e eficiente para as reservas e onde se encontra toda a informação relativa à empresa, nomeadamente os serviços e as informações gerais. As reservas através do *website* proporcionam ao cliente a oportunidade de personalizar a sua reserva de forma rápida e fácil. A *Bartour* também terá um espaço comercial com atendimento personalizado para os clientes que pretendam falar pessoalmente com algum responsável da empresa.

Canais de distribuição indiretos

A oferta de serviços também poderá ser disponibilizada por intermediários e parceiros como agências e operadoras turísticas nacionais e internacionais, hotéis e *hostels*.

6.3.4. Comunicação

A estratégia de comunicação da empresa será realizada *below the line* (fora dos *media*), através de ferramentas como o marketing digital, o marketing direto, as relações públicas, a força de vendas e os programas de fidelização de clientes realizados pela empresa. A comunicação *above the line*, será efetuada através da publicidade.

Como foi referido em cima, a comunicação por meio de canais indiretos irá também ter alguma atenção por parte da empresa, uma vez que ainda possuem alguma importância e permitem que a empresa, também se encontre presente não só a nível nacional, mas também a nível internacional.

Marketing Digital

- Redes Sociais: hoje em dia, a influência das redes sociais como meio de promoção é tão grande, que é obrigatória a sua presença. Neste sentido, a *Bartour* estará presente no Facebook e no Instagram, onde a intenção é transmitir o ambiente e as experiências vivenciadas nos circuitos da *Bartour*. Para isso, serão publicadas fotografias dos circuitos, dos bares, paisagens, bebidas e vídeos promocionais que mostram os momentos divertidos dos circuitos. As redes sociais serão também um meio para a gestão das reclamações e recomendações dos clientes, pois os clientes utilizam-nas frequentemente para expressar as suas opiniões.
- *Website*: O *website* da *Bartour* terá um *design* simples e moderno, de fácil utilização e consulta do portefólio de serviços oferecidos e das informações úteis sobre Lisboa. Permitirá efetuar as reservas e o pagamento dos circuitos com cartão de crédito ou por transferência bancária através do IBAN¹¹. A informação será disponibilizada em português e também existirão as opções de escolha do idioma em espanhol e inglês.

A *Bartour* pretende que o seu *website* seja rápida e facilmente encontrado nos motores de busca e, por isso, irá recorrer a estratégias de SEM¹² como o SEO¹³ e o PPC¹⁴.

¹¹ *International Bank Account Number*

¹² *Search Engine Marketing* – ferramenta que aumenta a visibilidade de um site, num motor de busca, através de publicidade paga por clique.

¹³ *Search Engine Optimization* -ferramenta que aumenta a visibilidade, num motor de busca, através da escolha de palavras-chave a partir das quais o site é encontrado

¹⁴ *Pay per Click*

Marketing Direto

Com recurso à utilização do *e-mail* e da *newsletter*: nestas duas formas de comunicação, serão enviados textos de divulgação de novos produtos, fotografias, vídeos, promoções, passatempos bem como anunciados descontos de aniversário, para otimizar e tornar mais íntima a experiência do cliente.

Relações Públicas e Força de Vendas

A *Bartour* pretende participar em feiras de turismo nacionais e internacionais como a Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) e a Feria Internacional de Turismo (FITUR), em parceria com outras organizações relacionadas com o turismo em Lisboa. Estas participações servirão para promover a empresa e também para ampliar a sua rede de contactos.

Programa de Fidelização

Uma vez que os serviços da *Bartour* se destinam a turistas que na sua maioria visitam Lisboa uma vez, não é fácil criar um programa de fidelização. No entanto, é possível estabelecer um sistema de fidelização enquanto o cliente se encontra a visitar a cidade oferecendo-lhe automaticamente um desconto de 20% na compra do segundo circuito.

Publicidade

A *Bartour* irá utilizar *banners* em *websites* de turismo e *websites* de empresas relacionadas com as vendas de produtos turísticos, como é o caso das agências de viagens e dos operadores turísticos, estes instrumentos irão conter informação apelativa em conjunto com imagens. Este será utilizado sempre que a empresa precisar de comunicar novas promoções ou novos pacotes/circuitos.

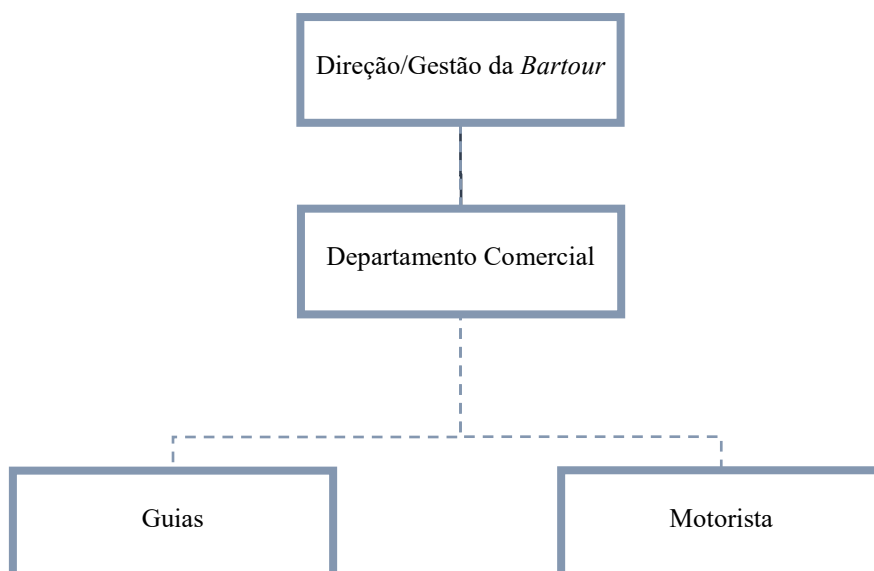
7. Plano de Recursos Humanos

7.1. Estrutura Organizacional

As empresas necessitam de bons processos de seleção e recrutamento e de uma gestão eficaz dos recursos humanos

A *Bartour* terá uma estrutura de pequena dimensão, como se pode verificar na figura 3, que será composta por dois sócios-gerentes, um para o departamento comercial, e o outro para a direção e gestão da empresa, no entanto algumas funções serão desempenhadas com recurso a serviços externos/*outsourcing*, mais especificamente os guias que irão acompanhar os turistas.

Figura 3: Estrutura Organizacional da *Bartour*



Fonte: Elaboração própria

O sócio-gerente maioritário será o responsável pela gestão da empresa e o outro sócio-gerente assumirá as funções de responsável comercial/marketing do negócio. Também serão contratados colaboradores externos para exercer as funções de guias e uma empresa de contabilidade.

O fato da *Bartour* possuir um organograma simples, permite uma comunicação fácil e rápida entre os departamentos e isso será uma mais-valia na medida em que os problemas serão resolvidos mais rapidamente e a perda de informação será menor entre os departamentos.

Os guias serão os colaboradores que estarão mais em contacto com os clientes, pelo que é muito importante que sejam pessoas atentas, disponíveis, cordiais e amigáveis.

7.2. Necessidades de Mão-de-Obra

Na determinação das necessidades da mão-de-obra foram consideradas variáveis como a procura por parte do cliente, a oferta e a quantidade de dias por semana em que é prestado o serviço. Também se consideraram os turnos/escalas e os respectivos custos com o pessoal.

Tabela 8: Necessidades de recursos humanos

Tipo de cargo	Código	Nº de funcionários	Qualificações necessárias	Experiência
Diretor/Gestor	001	1	Licenciatura	2 anos ou mais
Gestor Comercial/marketing	002	1	Curso superior em Marketing	1 ano ou mais
Guias Turísticos	004	3 por noite	Formação na área do Turismo Bons níveis de Inglês e outra língua. Conhecimento sobre a história da cidade e localização dos bairros	Valoriza-se a experiência na função de guia de turismo
Contabilista	005	1	Licenciatura	2 anos ou mais

Fonte: Elaboração própria

7.3. Recrutamento de Mão-de-Obra

No seu primeiro ano de atividade a *Bartour* fará recrutamento externo. Após esse primeiro ano, o recrutamento passará a ser misto, no entanto, será dado tratamento preferencial ao recrutamento interno, aproveitando a experiência e os conhecimentos do pessoal, evitando custos com a formação inicial.

Serão possíveis as seguintes formas de recrutamento:

- Candidatura espontânea: ou seja, qualquer pessoa se pode apresentar espontaneamente na empresa, entregando o seu currículo;

- Anúncios: serão colocados anúncios no Facebook e no *website* da empresa e dadas informações sobre o envio dos documentos;
- *Sites* de emprego: serão introduzidos anúncios em *sites* de emprego e o procedimento será semelhante ao dos anúncios das redes sociais da empresa.

Na fase de recrutamento, a seleção do pessoal será feita pelo gestor da empresa, através das seguintes técnicas:

- Recolha de informação: através da análise do *curriculum vitae* e dos formulários que serão previamente preenchidos pelos candidatos, e análise às referências de empregos anteriores dos mesmos (pré-seleção);
- Entrevista pessoal: através de uma conversa informal, o gestor recolhe as informações sobre o candidato e fica a conhecer melhor a sua personalidade.

7.4. Política de remuneração e motivação

A remuneração dos colaboradores será fixa para os colaboradores efetivos, e de acordo com o estipulado no contrato individual de trabalho. No entanto, consoante a prestação do trabalhador na empresa, no final de cada ano será definido um aumento no seu salário.

Os colaboradores serão aumentados todos os anos, e no caso de existir alguma insatisfação relativamente à prestação dos colaboradores, os contratos não serão renovados, ou proceder-se-á ao seu despedimento. Também será atribuída uma comissão aos colaboradores que, fora do horário laboral, consigam grupos de clientes que comprem os serviços da *Bartour*.

7.5. Gestão de Desempenho

A *Bartour* pretende realizar uma avaliação a todos os seus colaboradores de seis em seis meses, com recurso à autoavaliação e à avaliação entre os colegas. Esta avaliação permitirá à gerência perceber de que forma cada colaborador está a contribuir para o bom funcionamento da empresa, sendo avaliados parâmetros como a responsabilidade, a pontualidade, a dedicação e o relacionamento com os colegas. Todos os colaboradores da *Bartour* que obtiverem uma avaliação positiva, terão um aumento no salário.

Para além da avaliação referida, a gerência também avaliará os questionários realizados aos seus clientes, e caso hajam comentários positivos frequentes aos guias, estes receberão uma recompensa/bónus monetário ou até podem vir a ser contratados de forma efetiva.

8. Plano de Operações

8.1. Enquadramento jurídico

O *site* do Turismo de Portugal, na página dos agentes de animação turística, refere a legislação que regula a atividade das empresas de animação turística, sendo composta pelo seguinte quadro jurídico:

- O Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, que define as condições de acesso e de exercício da atividade das empresas de animação turística;
- O artigo 3º do Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, define o que são atividades de animação turística no seu primeiro capítulo, e no segundo capítulo define as atividades de turismo de ar livre e as atividades de turismo cultural;
- O artigo 5º do Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, que define como deve ser feito o registo das empresas de animação turística no Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística (RNAAT) e refere o seu carácter obrigatório.
- No artigo 6º do Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, pode ler-se que as empresas de animação turística (AT) são obrigadas a informar os seus clientes sobre todos os riscos, requisitos de idade, altura, material necessário não fornecido. Os colaboradores das empresas de AT devem informar detalhadamente os clientes sobre quais os procedimentos nas situações de emergência e dar conhecimento da sua formação, e experiência profissional;

8.2. Processo de registo de uma empresa de animação turística

Para o registo de uma empresa Agente de Animação Turística no RNAAT, é necessário efetuar o preenchimento do formulário de Pedido de Registo, que está disponível no *site* do Turismo de Portugal (www.turismodeportugal.pt). Após o preenchimento do formulário, é necessário anexar diversos documentos obrigatórios para validar o registo (ver documentos, Apêndice IV).

Para que o registo seja efetivo, solicita-se às empresas que provem que possuem os seguros obrigatórios e que façam prova da sua renovação através da inserção do comprovativo de pagamento (Turismo de Portugal, 2013).

8.3. Recursos físicos e tecnológicos

8.3.1. Instalações

A *Bartour* irá adquirir uma loja que também funcionará como *back-office*, onde será realizada a contratação, as reservas, o apoio ao cliente e gestão geral da empresa. Este espaço terá entre 20 e 40 metros quadrados e será disponibilizado aos colaboradores da empresa e aos seus clientes.

O espaço terá duas secretárias, dois computadores, todo o material de escritório necessário, um sofá de dois lugares e uma mesa pequena. Possuirá ainda uma máquina de café, um frigorífico e um micro-ondas, de forma a proporcionar boas condições de trabalho aos colaboradores. No apêndice V pode ver-se uma Lista completa de todo o material necessário.

8.3.2. Hardware

A empresa irá realizar um investimento em *hardware* de qualidade, para prevenir eventuais falhas, que possam colocar em causa todo o trabalho e a informação essencial ao seu bom funcionamento. Desta forma, as necessidades iniciais de *hardware* são:

- Dois computadores fixos, ideais para trabalho de escritório (700€/unidade);
- 4 telemóveis para comunicação entre colaboradores da empresa (150€/unidade);
- Uma impressora (200€/unidade);
- Discos para *backups*, para armazenamento de informações e registos da atividade da empresa (60€/unidade).

8.3.3. Aplicações Informáticas

A *Bartour* irá adquirir o software informático *Primavera*, para faturação e gestão das reservas da empresa.

8.3.4. Equipamentos

Para a realização dos circuitos, os Guias, terão consigo os seguintes materiais:

- Cartão de identificação dos guias, que irá incluir o nome, a idade e a formação;
- Telemóvel da empresa para contacto permanente com o *back-office*;
- Pasta com as informações sobre os clientes e sobre as rotas;

- Cartões com informações de contacto da empresa.
- Cartões com as bebidas a que os clientes têm direito, consoante o circuito.

8.3.5. Farda dos Guias

Os guias irão ter uma *t-shirt* e um casaco com o símbolo da *Bartour*, de cor viva, de forma a que sejam facilmente identificados pelos participantes nos circuitos. Também lhes será fornecida uma mochila, para poderem guardar todos os materiais que necessitam para a execução do seu trabalho. Por fim, deverão levar ao pescoço uma fita com o cartão de identificação fornecido pela empresa, para que seja mais fácil a sua identificação.

8.3.6. Website

Após uma pesquisa intensa a fornecedores, os orçamentos apresentados começam nos 1000 € e vão sempre crescendo, consoante as características que se queiram acrescentar neste.

A página inicial do *website*, possui a informação sobre os contactos da *Batour* e uma barra que se divide em quatro áreas principais:

- A noite de Lisboa: onde será resumidamente feita uma descrição sobre a noite de Lisboa, bem como indicados os melhores locais para se sair à noite;
- Quem somos: nesta área será apresentada a empresa;
- Pacotes: será especificado o que cada pacote oferece e outras informações importantes;
- *Book now*: nesta área será onde os clientes deverão realizar as reservas no site.

Na parte inferior do *website*, encontram-se duas hiperligações, que são “a nossa sugestão para esta noite” e “conhece sítios consoante o teu gosto!”. Na primeira, o *site* informa qual é considerado o melhor sítio/festa na noite em questão, enquanto que a segunda hiperligação corresponde a informações sobre os melhores sítios para se sair à noite de acordo com os gostos dos clientes quanto ao tipo de música e ambiente/tipo de estabelecimento.

Por fim, no *website* funcionará um *chat online* 24h, para dar resposta às dúvidas dos utilizadores. Acreditamos que a comunicação via *chat* evitará adiamentos na decisão de compra ou desconfiança relativamente ao serviço prestado pela *Bartour*. O *layout* do *website* pode ser consultado no apêndice VI.

8.3.7. Veículos

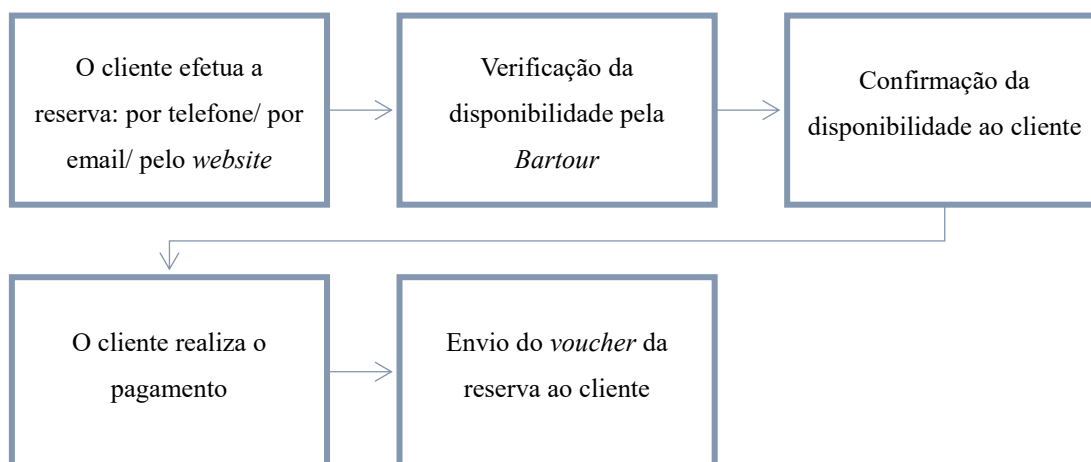
Nos circuitos da *Bartour*, está prevista a utilização de veículos automóveis para o transporte dos clientes, pelo que será necessário proceder-se ao aluguer de autocarros/carrinhas, consoante o número de pessoas e o tipo de serviço a realizar.

Os autocarros serão alugados à Aerocoope, conforme o número de reservas que a *Bartour* tenha em cada dia e os maiores têm capacidade para transportar 37 passageiros. O autocarro já possui condutor, pelo que a empresa não se tem de preocupar com a contratação deste tipo de serviço. Assim, a transportadora contratada ficará responsável pelo cumprimento de todos os requisitos legais inerentes à prestação do serviço. No apêndice VIII, pode-se ver o email trocado com a empresa, onde constam as informações sobre este assunto.

8.4. Processos

Processo de reserva antes do circuito:

Figura 4: Procedimentos de reserva antes do circuito



Fonte: elaboração própria

No processo de reserva antes do circuito, o primeiro passo refere-se ao momento em que o cliente efetua a reserva, seja por telefone, email ou através do *website*. Neste primeiro passo, o cliente tem de fornecer algumas informações como: primeiro e último nome, nacionalidade, idade, número do documento de identificação, para quantas pessoas quer reservar, que circuito

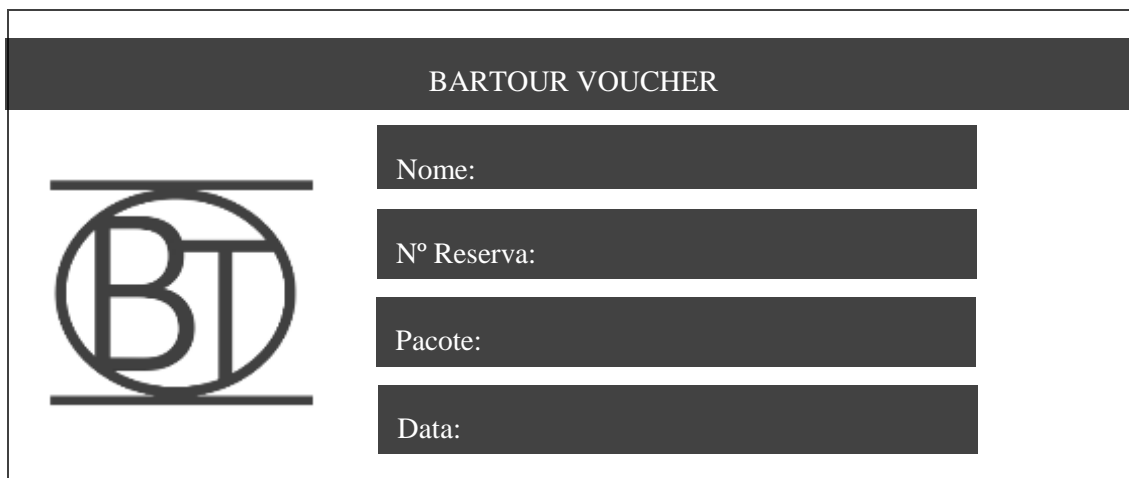
pretende realizar e quais as suas preferências a nível musical, consoante a ficha representada no apêndice VII.

Seguidamente é efetuada uma verificação de disponibilidade no momento em que o cliente esta a efetuar a reserva, que irá depender do circuito e da disponibilidade do transporte por noite. Os circuitos “*Original Bartour*” e “*Where is the music?*”, irão aceitar mais reservas, no entanto para os circuitos, “*This is fado*” e “*Rooftop Experience*” apenas serão aceites no máximo cerca de 25 reservas por dia, uma vez que a sua logística não permite mais.

Na confirmação de disponibilidade, também feita no momento da reserva, será solicitado o pagamento ao cliente e poderá ser feito através de cartão de crédito, ou por transferência bancária.

Após estas etapas é enviado um *email* ao cliente com o *voucher* da reserva onde constam todas as informações relativas ao serviço adquirido, como o número de reserva, circuito escolhido, ponto de *pick-up*, horas a que será feito o *pick-up* e dados que o cliente inseriu na reserva.

Figura 5: *Voucher Bartour*

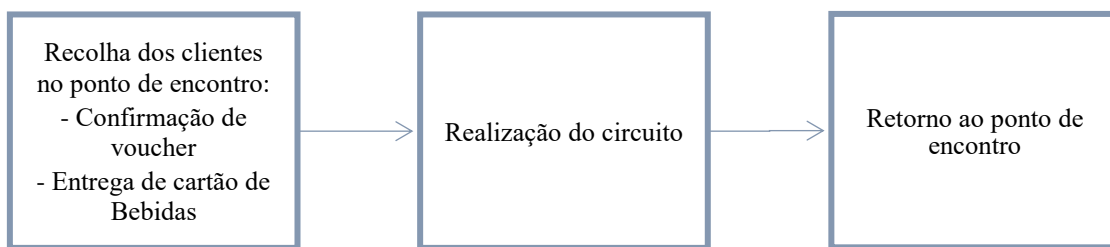


The image shows a form titled "BARTOUR VOUCHER". On the left side, there is a logo consisting of the letters "BT" inside a circle, which is itself inside a square frame with horizontal lines above and below. To the right of the logo, there are four input fields, each with a label and a dark grey rectangular box for text entry. The labels are "Nome:", "Nº Reserva:", "Pacote:", and "Data:".

Fonte: Elaboração própria

Processo durante o circuito:

Figura 6: Procedimentos durante o circuito



Fonte: Elaboração própria.

Os procedimentos a realizar durante o circuito iniciam-se com a recolha dos clientes no ponto de encontro acordado com a *Bartour*. Sendo este o primeiro contacto com o cliente, os colaboradores da *Bartour* serão muito criteriosos no respeito pelos horários e na simpatia para os clientes, pois a primeira (boa) impressão é determinante no tipo de relacionamento que se pretende cultivar.

Assim, no ponto de encontro, os clientes antes de entrarem para o autocarro, entregam um *voucher* que terá um número de reserva associado a um nome e pacote de serviços que o guia conferirá antes de se dar início ao circuito. Em troca, o cliente recebe um cartão com as bebidas incluídas no respetivo pacote que adquiriu.

Após esta primeira etapa, dá-se início a realização do circuito. Na chegada aos bares, restaurantes ou discotecas, o guia entra em contacto com os funcionários desses estabelecimentos, para que não falte nada do que foi previamente acordado no pacote que o cliente escolheu. O guia também assegurará as atividades, os jogos e alguma animação para o grupo e os clientes só têm de desfrutar da experiência.

Na volta de regresso, o guia apenas tem de levar os participantes até ao local onde se encontra o transporte, para que os clientes regressem a casa como foi acordado. No caso do “*Original Bartour*” o retorno dar-se-á quando os bares fecham, por volta das 3h da manhã. Em relação ao “*Where is the music*” serão realizadas duas voltas para casa, uma às 4h30 da manhã e outra às 5h30 da manhã.

Processo após o circuito

No fim da experiência, a *Bartour* irá enviar um *email* aos seus clientes com uma mensagem divertida e carismática, a solicitar que partilhem as suas experiências nas redes sociais, e que colaborem com a empresa dando algum *feedback*.

Neste mesmo *email* será também enviada uma hiperligação que irá redirecionar o cliente para um questionário breve, sobre a sua experiência com a *Bartour*. Apesar deste questionário não ser obrigatório, será através dele que a empresa avaliará o desempenho dos seus colaboradores, e promoverá ações de melhoria contínua.

9. Plano Financeiro

O plano financeiro tem como objetivo analisar a viabilidade económico-financeira do projeto *Bartour*. Para tal, foi utilizada a folha de cálculo disponível no *website* do IAPMEI para as candidaturas ao programa FINICIA e os respetivos mapas e tabelas podem ser consultados nos apêndices.

9.1. Pressupostos

Os pressupostos considerados podem ser consultados no quadro 1 do Apêndice IX.

9.2. Volume de negócios

As previsões de vendas foram feitas com base no número de participantes da empresa concorrente (cerca de 120 pessoas na época de maior procura) obtido através da entrevista realizada ao *The Lisbon PubCrawl*, sendo objetivo da *Bartour* canalizar parte deste número e atrair novos clientes.

Foram consideradas as variações correspondentes à sazonalidade do país, e segundo o documento “Turismo 2020: cinco princípios para uma ambição” (p.62), deve-se atender às seguintes três épocas do ano:

- Época de maior procura: de julho a setembro;
- Época de procura intermédia: de março a junho e representa menos 50% das vendas da época de maior procura;
- Época menor procura: de outubro a fevereiro e representa menos 60% das vendas da época de maior procura.

É importante referir que para as percentagens consideradas foram tidos em conta valores aproximados às variações das épocas baixas, altas e intermédias das Dormidas por mês em 2017 na região de Lisboa, como se pode verificar no estudo “Dormidas e hóspedes por mercado 2017/2016” (Travel BI, 2017b).

Assim, no cenário base, prevê-se um total de 6792 clientes no primeiro ano de atividade (soma da quantidade de vendas de cada pacote). A previsão de vendas baseou-se no número de pacotes que se espera vender anualmente, tendo em consideração a sazonalidade e assumindo percentagens de vendas diferentes para cada tipo de pacote, como pode ser observado na tabela 10.

Assim, para obter as quantidades vendidas foram considerados 3 dias por semana de realização dos circuitos, 4 semanas por mês, durante dos 12 meses do ano, o que dá um total de 338 004 euros de vendas no primeiro ano de atividade. No apêndice 10, pode-se consultar o quadro 2 referente ao volume de negócios dos primeiros 5 anos.

Tabela 9: Preços dos pacotes

	<i>Original Bartour</i>	<i>Rooftop Experience</i>	<i>This is fado!</i>	<i>Where is the music?</i>
Preços por pessoa (em euros)	22	50	70	33

Fonte: Elaboração própria

Tabela 10: Vendas *Bartour*

Pacotes vendidos (valores em número)	Clientes por dia na época de menor procura	Total de pessoas nestes meses	Clientes por dia na época de procura intermédia	Total de pessoas nestes meses	Clientes por dia na época de maior procura	Total de pessoas nestes meses	Total pessoas por ano (em número)	Valor total por ano (em euros)
<i>Original Bartour</i>	10	600	13	624	25	900	2124	46728
<i>Rooftop Experience</i>	6	360	7	336	13	468	1164	58200
<i>This is fado!</i>	5	300	6	288	12	432	1020	71400
<i>Where is the music?</i>	9	540	11	528	21	756	1824	60192
Total	30	1800	37	1776	71	2556	6132	236520

Fonte: Elaboração própria

9.3. Fornecimentos e serviços externos

No primeiro ano de atividade, os custos relativos ao funcionamento da empresa *Bartour* somados, correspondam a um total de 229 472,28 euros (com IVA).

No caso dos trabalhos especializados, prevê-se o pagamento mensal de 150 euros a um contabilista. O valor da publicidade e propaganda considerado foi 100 euros por mês. Os honorários pagos aos guias serão de 40 euros por visita e no primeiro ano prevê-se realizar os circuitos 3 vezes por semana. Assim, tendo em conta este valor, os honorários a pagar no primeiro ano serão de 1440 euros por mês (40 euros x 3 guias x 3 dias por semana x 4 semanas por mês).

Por outro lado, será paga uma comissão aos nossos parceiros, como é o caso dos *rooftops*, bares, discotecas e restaurantes, relativamente ao que os clientes têm incluindo no circuito (como o jantar e bebidas) e, no calculo dessa comissão foi considerado um valor tendo em conta os preços de venda ao público, não sendo considerados valores negociáveis. Isto é uma mais-valia para o plano financeiro pois é provável que os valores venham a ser mais reduzidos. Na tabela 11, podem ser consultados esses valores.

Tabela 11: Valor das comissões dos parceiros da *Bartour* (em euros)

Comissão que a Bartour paga em valor	<i>Original Bartour</i>	<i>Rooftop Experience</i>	<i>This is fado!</i>	<i>Where is the music?</i>
Jantar	0	12,5	22	0
Bebidas	5	8	14	3
Discoteca	0	0	0	10
Total custos	5	20,5	36	13

Fonte: Elaboração própria

É necessário alugar autocarros para a execução dos circuitos e serão consideradas as seguintes necessidades:

Tabela 12: Aluguer dos autocarros

Pacotes vendidos por dia	Época de menor procura	Época de procura intermédia	Época de maior procura
<i>Original Bartour</i>	10	13	25
<i>Rooftop Experience</i>	8	9	18
<i>This is fado!</i>	6	8	15
<i>Where is the music?</i>	9	11	21
Total de pessoas	33	41	79
Necessidade Autocarros (1 autocarro=37 pax)	1	1	2
Total do preço por ano (1 autocarro= 315 euros)	18900	15120	22680
Preço gasto em autocarro ao ano	56700		
Média Valor Mensal do Autocarro:	4725		

Fonte: Elaboração própria

Os valores da tabela 12 foram baseados na informação obtida através da troca de emails com a empresa de autocarros *Aerocoop*, que se encontra no apêndice VIII. Todos os custos relacionados com combustíveis, motoristas, entre outros, estão incluídos neste valor.

Também é importante referir que os preços de aluguer considerados, foram os relativos aos autocarros de maior dimensão¹⁵ (37 lugares de lotação máxima), e, portanto, com o valor de aluguer mais dispendioso, pelo que há a hipótese de caso não compense, recorrer-se ao aluguer de autocarros de menores dimensões e com preços mais reduzidos.

¹⁵ Os autocarros com mais de 10 metros de comprimento estão proibidos de circular no Bairro Alto a partir de 1 de setembro de 2017.

No cálculo das necessidades de autocarros foi considerado o número de lugares suficiente para os participantes do pacote “*Original Bartour*” juntamente com os participantes do “*where is the music?*”, pois saem à mesma hora, ou seja, no caso da época de menor procura, como os participantes destes dois pacotes totalizam 19 pessoas, apenas é necessário 1 autocarro de 37 lugares. O mesmo acontece para os restantes pacotes.

Por fim, no apêndice IX - Quadro 3, pode analisar-se de forma detalhada os custos destes serviços, na tabela dos Fornecimentos e Serviços Externos.

9.4. Gastos com pessoal

A *Bartour* terá uma equipa composta por 2 colaboradores, e pelo menos 4 guias nos dias de realização do circuito (estes funcionários serão contratados por uma empresa de trabalho temporário, inicialmente, como referido anteriormente).

Considerou-se o pagamento de 14 meses de remuneração por ano, um aumento anual de 2% do salário e 11 meses de trabalho (1 mês de férias).

No apêndice IX, constam todas as tabelas inerentes ao cálculo dos custos com pessoal, representados nos quadros 4, 5, 6, 7, 8 e 9.

9.5. Fundo Maneio

O mapa do fundo maneio, é uma ferramenta importante na análise financeira da empresa pois permite identificar os recursos e as necessidades financeiras, essenciais ao funcionamento da atividade da empresa.

Nas necessidades de Fundo de Maneio estão considerados 2000 € como reserva de segurança de tesouraria. O pagamento dos clientes é realizado na altura da compra, e não se considerou a existência de dívidas.

Os recursos de Fundo de Maneio dizem respeito as dívidas ao Estado (entrega do valor do IVA e do IRC) e aos fornecedores.

Assim, é possível verificar (apêndice IX, quadro 10) que a diferença entre as Necessidades e os Recursos de Fundo de Maneio é negativa, significando que a *Bartour* possui recursos para se auto financiar, sendo justificável pelo facto de o prazo de recebimentos de clientes ser imediato, o que não acontece com o prazo de pagamentos aos fornecedores.

9.6. Investimento

Como se pode verificar no quadro 11 do apêndice IX, o total do investimento em capital fixo necessário para a *Bartour* iniciar a sua atividade, é de 82 829 euros.

Assim, no primeiro ano a empresa irá efetuar a compra de um espaço comercial para funcionar como escritório da empresa. Este espaço irá ter um valor de 70 000 euros, e serão feitas obras neste no valor de 3 000 euros.

As rubricas de equipamentos totalizam 4.684 euros e os outros ativos fixos tangíveis 230 euros.

O valor dos ativos intangíveis diz respeito aos licenciamentos anuais no valor de 465 euros do *software Primavera Professional*.

Na rubrica “Outros ativos intangíveis”, o investimento foi de 4450 euros, que corresponde a uma taxa inicial de 90 euros paga pela inscrição da microempresa no RNAAT, 4000 euros para a criação do *website* e 360 euros para constituição de sociedade, como refere o *site* portal do cidadão. Estes valores estão descritos no apêndice IX, quadro 11.

9.7. Financiamento

O capital social será de 15 000 euros provenientes dos dois sócios da *Bartour*, e será realizado um empréstimo bancário no valor de 25 000 euros, com uma taxa de juro de 8% e reembolso em 5 anos. Os meios libertos do projeto no primeiro ano totalizam 28 065 euros e conjunto com os anteriores valores permitem cobrir as necessidades de financiamento.

Como se poderá observar na folha de cálculo “Plano Financeiro” do modelo FINICIA, a *Bartour* terá um saldo de tesouraria acumulado de 167 666 euros no quinto ano de atividade.

Os valores referentes ao financiamento podem ser consultados no quadro 12 do apêndice IX.

9.8. Demonstração de Resultados Previsional

Na tabela 13, podem ver que no primeiro ano de exploração, o EBIT (Resultado Antes de Juros e Impostos) foi de 22 474 euros, mantendo valores positivos nos restantes anos.

O resultado líquido também foi positivo ao longo da vida útil do projeto e espelha o facto de a *Bartour* conseguir obter mais receitas do que custos. Em 2018 o projeto apresenta um Lucro estimado de 16 856 euros e em 2023 de 26 712 euros.

Tabela 13: Demonstração de resultados previsional

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	274 800	288 540	302 967	309 026	312 117	315 238
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	198 096	202 058	206 099	210 221	214 425	218 714
Gastos com o pessoal	42 532	44 618	46 807	49 106	51 520	54 054
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA	34 172	41 864	50 061	49 699	46 172	42 470
Gastos/reversões de depreciação e amortização	9 747	9 916	10 086	8 617	8 632	8 128
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis						
EBIT (Resultado Operacional)	24 425	31 948	39 975	41 082	37 540	34 342
Juros e rendimentos similares obtidos	57	359	729	1 075	1 387	1 677
Juros e gastos similares suportados	2 008	2 008	1 606	1 205	803	402
Resultado antes de impostos	22 474	30 299	39 097	40 953	38 124	35 617
Imposto sobre o rendimento do período	5 619	7 575	9 774	10 238	9 531	8 904
Resultado Líquido do período	16 856	22 724	29 323	30 715	28 593	26 712

Fonte: Elaboração própria

9.9. Indicadores Económicos e Financeiros

9.9.1. Indicadores económicos e económico-financeiros

A taxa de crescimento do negócio foi de 5% nos dois primeiros anos, 2% no terceiro ano e 1% no quarto e quinto ano do projeto. A rentabilidade líquida das vendas foi de 6% no primeiro ano, 8% em 2019, 10% em 2020 e 2021, 9% em 2022 e 8% em 2023.

O ROI (*Return On Investment*) também é positivo desde o primeiro ano de atividade, sendo o seu valor 21%, 22% em 2020 e de 23% em 2021.

9.9.2. Indicadores financeiros e de liquidez

O rácio de Autonomia Financeira foi de 39% em 2018 e aumenta até aos 85% em 2023. A empresa apresenta um rácio de solvabilidade de 165% em 2018, aumentando até aos 660% em 2023, o que significa um cenário francamente positivo para a empresa.

Os indicadores de liquidez (geral e reduzida) registam bons valores a partir de 2019, superiores a 100%, o que significa que a empresa terá grande capacidade para cumprir os seus encargos imediatos e de curto prazo.

9.9.3. Indicadores de risco do negócio

O Ponto Crítico (em valor) varia entre os 211 218,61 euros em 2018 e os 230 916,77 euros em 2023. Estes valores também podem ser consultados no quadro 15 do apêndice IX.

9.10. Avaliação do negócio

9.10.1. Avaliação na Perspetiva do Projeto (Pré-financiamento)

Na perspetiva do Projeto (pré-financiamento igual a 100% de Capital Próprio), o projeto obteve um VAL de 126 603 euros, o que quer dizer que os fluxos gerados pela exploração do projeto cobrem e ultrapassam o investimento inicial nesse valor.

A TIR obtida é de 92,47% e o *payback period* é de 2 anos, significa que o investimento será recuperado num tempo inferior à vida útil do projeto, como se pode verificar no quadro 16 do apêndice IX.

Assim e considerando os valores obtidos, podemos concluir que nesta perspetiva o projeto é económica e financeiramente viável.

9.10.2. Avaliação na Perspetiva do Projeto (Pós-financiamento)

Nesta perspetiva o projeto obteve um VAL de 114 386 euros e uma TIR de 92,41% que supera o custo médio ponderado do capital ao longo da vida útil do projeto, como se pode consultar no quadro 17 do apêndice IX. O *payback period* indica que o investimento no projeto é recuperado em cerca de 2 anos, significando que o investimento será recuperado num tempo inferior à vida útil do projeto.

À semelhança da perspetiva anterior, também se confirma a viabilidade económico-financeira do projeto.

9.10.3. Avaliação na Perspetiva do Investidor

Nesta perspetiva, que utiliza o custo médio ponderado de capital (WACC) o VAL foi de 213 168 euros, a TIR de 192,32% e o *Payback Period* de 1 ano. Trata-se resultados que também confirmam a viabilidade económico-financeira do projeto.

O quadro 18 do apêndice IX mostra os resultados dos diferentes critérios utilizados para avaliar a viabilidade do projeto.

9.11. Análise de cenários

A análise de cenários serviu para identificar os efeitos que uma variável crítica poderá provocar nos resultados finais do projeto, mantendo constantes todas as restantes variáveis. Este tipo de análise é importante, pois no início de um projeto o nível de vendas que se espera obter pode não corresponder ao real e é necessário testar se o projeto continuar a ser viável num cenário pessimista.

Assim, realizou-se o estudo de dois cenários alternativos, um otimista e outro pessimista, em que se alteraram as vendas em +20% e -20%, respetivamente.

Tabela 14: Análise dos cenários na perspectiva do Projeto (Pré-Financiamento)

Avaliação	Cenário		
	Pessimista	Normal	Otimista
VAL	30 717	126 603	148 761
TIR	21,67%	92,47%	124,49%
<i>Payback period</i>	4 anos	2 anos	1 ano

Fonte: elaboração própria

Tabela 15: Análise dos cenários na perspectiva do Projeto (Pós-Financiamento)

Avaliação	Cenário		
	Pessimista	Normal	Otimista
VAL	11 850	114 386	136 529
TIR	20,59%	92,41%	124,47%
<i>Payback period</i>	4 anos	2 anos	1 ano

Fonte: elaboração própria

Tabela 16: Análise dos cenários na perspectiva do Investidor

Avaliação	Cenário		
	Pessimista	Normal	Otimista
VAL	48 094	213 168	251 782
TIR	31,95%	192,32%	358,11%
<i>Payback period</i>	4 anos	1 anos	1 ano

Fonte: elaboração própria

Analisando as tabelas 14, 15 e 16 para os três cenários, verificamos que o VAL é sempre positivo, o que significa que os fluxos gerados pela exploração do projeto criam valor nos três cenários e em todas as perspectivas.

A TIR também apresenta valores positivos em todos os cenários e perspectivas, o que permite concluir que este projeto continua a manter a sua viabilidade.

O *Payback period*, é inferior ao período de vida útil do projeto mesmo no pior cenário e no cenário otimista é de apenas 1 ano. Para todas as perspectivas.

10. Considerações Finais

10.1. Conclusões

Criar uma empresa é uma tarefa que exige um estudo detalhado, pois quando se idealiza um novo conceito de negócio, é preciso considerar vários fatores que poderão influenciar positiva ou negativamente a sua viabilidade. O conhecimento da área em que o negócio se insere, o estudo do mercado que se visa explorar e a tomada de decisões relativas ao plano de negócios, são fatores críticos que requerem tempo e ponderação, para que se possa fundamentar esse novo conceito.

O desenvolvimento do Turismo, aliado ao aumento dos recursos económicos disponíveis e às alterações nos estilos de vida e nas formas de praticar o lazer, entre outros fatores, têm contribuído para o surgimento de iniciativas empreendedoras que visam colmatar algumas falhas de mercado. Existem cada vez mais turistas a viajar que procuram novas atividades e experiências complementares às suas viagens e por isso, há oportunidade de mercado para o lançamento de produtos inovadores na área da animação turística. Trata-se de uma área que tem vindo a ganhar importância no planeamento e gestão da oferta turística dos destinos/cidades.

O mercado dos eventos seguiu a tendência de crescimento do Turismo e tem sido fundamental na promoção de Lisboa, no entanto a cidade ainda apresenta algumas falhas no tipo de oferta que começam a ser supridas através de novas ofertas de serviços e novas estratégias de promoção.

O conceito de negócio *Bartour* contribuirá para o desenvolvimento do turismo em Lisboa, com uma aposta na oferta de produtos e serviços inovadores no turismo de eventos e lazer noturno e foi bem aceite pelos inquiridos no estudo de mercado. Por outro lado, os indicadores económico-financeiros e os valores positivos das métricas de avaliação do projeto de investimento (VAL, TIR e Payback) permitem validar a sua sustentabilidade.

Assim, pode afirmar-se que o objetivo deste trabalho foi plenamente atingido ao ter sido possível provar que o projeto *Bartour* possui os requisitos e as condições necessárias para ser implementado e vingar na cidade de Lisboa.

10.2. Limitações da Investigação

Na execução deste projeto surgiram algumas limitações relacionadas com o tipo de informação obtida sobre o lazer noturno, pois trata-se de uma matéria que ainda não se encontra muito estudada, designadamente em relação a Portugal e a Lisboa.

A falta de respostas aos pedidos de realização de mais entrevistas por parte de algumas entidades, também foi uma limitação ao estudo e impediu a obtenção de mais informação certamente valiosa para o projeto.

Por fim, o facto de as entrevistas terem sido realizadas com recurso ao *email*, pode ter influenciado a qualidade das respostas obtidas por parte dos entrevistados.

Bibliografia

- Ahmad, N., Seymour, R. G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. Disponível em: <https://www.oecd.org/std/business-stats/39651330.pdf>. Consultado em 02/09/2017.
- Alves, T. (2009). *Geografia da noite - Conhecer, compreender e repensar nos territórios*. Abril de 2009. Lisboa. Universidade de Lisboa.
- Amway (2015). *Estudo global da Amway revela que apenas 16% dos portugueses considera a sociedade favorável ao empreendedorismo*. Disponível em: <http://news.amway.pt/estudo-global-da-amway-revela-que-apenas-16-dos-portugueses-considera-a-sociedade-favoravel-ao-emprendedorismo-2/>. Consultado a 13/08/2017.
- Aquino, C. A. B., Oliveira Martins, J.C. (2007). *Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho*. *Revista Mal-estar e Subjetividade*. Vol. VII – Nº 2 – set/2007. p. 479-500. Fortaleza.
- Bowdin, G. A. J., Allen, J., O’Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2006). *Events Management*. 2ª edição. Reino Unido. Elsevier.
- Calvo, D. M. (2017a). *LXNIGHTS Works On Founding The “Observatório Do Lazer Nocturno Em Lisboa”*. Disponível em: Http://Lxnights.Hypotheses.Org/?Lang=Pt_PT. Consultado a 29/08/17.
- Carregueiro, N. (2017). *Economia portuguesa com sexto maior crescimento da Zona Euro*. *Jornal de Negócios*. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/economia/europa/uniao-europeia/detalhe/economia-portuguesa-com-sexto-maior-crescimento-da-zona-euro>. Consultado a 23/10/2017.
- Daniel, M. C., Cassan, A., Sylwia D. W., (2016). *Club Carib: a geo-ethnography of seduction in a Lisbon dancing bar*. *Journal Social & Cultural Geography*. Volume 18.
- Deloitte (2016). *Atlas da Hotelaria, nova realidade, novos costumes*. Disponível em: <http://docs.deloitte.pt/perfil-do-turista.pdf>. Consultado a 15/03/2017.

Diário de Notícias (2017). *Lisboa eleita a melhor cidade do ano*. Disponível em: <http://www.dn.pt/sociedade/interior/lisboa-eleita-a-melhor-cidade-do-ano-5609313.html>.

Consultado a 06/08/2017.

Duarte, C. Esperança, J.P (2014). *Empreendedorismo e Planeamento financeiro*. 2ª Edição. Lisboa. Edições silabo.

Fazenda, N. (2016). *Estratégia Turismo 2027*, Laboratório Estratégico Lisboa. Disponível em: http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/LET_Lisboa_ET27.pdf. Consultado a 20/05/2017.

Figueira, L. M. (2013). *Manual para Elaboração de Roteiros de Turismo Cultural*. Instituto Politécnico de Tomar. Disponível em: http://www.cespoga.ipt.pt/new/wp-content/uploads/2013/03/Manual_Roteiros_CESPOGA2013.pdf. Consultado a 10/06/2017.

GEM (2013). *GEM Portugal 2013 2004 – 2013: uma década de empreendedorismo em Portugal*. Disponível em:

<http://empreende.service.develag.com/storage/app/media/GEM%20Portugal%202013.pdf>.

Consultado a 11/04/2017.

GEM (2016/2017). *Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association. Disponível em: <http://www.c4e.org.cy/reports/2017/gem-2016-2017-global-report-web-version-1486181226.pdf>. Consultado a 16/09/2017.

Getz, D. (1997). *Event Management and Event Tourism*. Nova Iorque. Cognizant Communications.

Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Oxford. Elsevier.

Getz, D. (1991). *Festivals, Special Events, and Tourism*. New York. Van Nostrand Reinhold.

Goldblatt, J. (1997). *Special events: best practices in modern event management*. 2ª Edição. Nova York. Van Nostrand Reinhold.

Guerreiro, A (2014). *Sete coisas que fazem de Lisboa a cidade mais fixe da Europa, segundo a CNN*. *Jornal Público*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2014/01/27/local/noticia/sete-coisas-que-fariam-lisboa-a-cidade-mais-fixe-da-europa-segundo-a-cnn-1621277>"uropa-segundo-a-cnn-1621277. Consultado a 4/04/2017

Hall, C.M. (1992). *Hallmark tourist events: impacts, management and planning*. Londres. Belhaven Press.

IAPMEI. *Como elaborar um Plano de Negócios, Guia explicativo*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>. Consultado a 20/04/2017.

IFDEP (2014). *Empreendedorismo jovem um olhar sobre Portugal*. Disponível em: http://www.ifdep.pt/assets/empreendedorismo-jovem_versao_web2.pdf. Consultado a 11/04/2017.

Importance of Nightlife in Tourism. Disponível em: http://www.academia.edu/7914406/Importance_of_Nightlife_in_Tourism_CHAPTER1. Consultado a 14/05/2017.

INE (2016a). *Portugal entre os países europeus com maior taxa de utilização de banda larga móvel nas empresas*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=250254574&DESTAQUESmodo=2. Consultado a 24/10/2017.

INE (2016b). *A proporção de utilizadores de internet em mobilidade duplicou em 4 anos*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=250254698&DESTAQUESmodo=2. Consultado a 24/10/2017.

Leiper, N. (1990), "Tourist attraction systems". *Annals of Tourism Research*. Volume 17. Pag. 367-384.

Mathieson, A., Wall, G. (1990). *"Tourism: economic, physical and social impacts"*. Harlow, Reino Unido. Longman.

Mattar, F. N. (2005). *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. 6ª Edição. São Paulo. Editora Atlas.

Neto, F. P. M. (2001). *Marketing de Eventos*. 3ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Sprint.

Nuno Fazenda (2016). *Laboratório Estratégico Lisboa*. Disponível em: http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/LET_Lisboa_ET27.pdf. Consultado a 01/08/2017.

Observatório do Turismo de Lisboa (2015). *Inquérito às atividades dos turistas e Informação*. Disponível em: https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2016-10/INQU%C3%89RITO%20%C3%80S%20ACTIVIDADES%20DOS%20TURISTAS%20E%20INFORMA%C3%87%C3%83O%202015_0.pdf. Consultado a 05/08/2017.

Observatório do Turismo de Lisboa (2016). *Inquérito motivacional: cidade de lisboa*. Disponível em: https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2017-05/Inqu%C3%A9rito%20Motivacional%202016%20-%20Cidade%20de%20Lisboa_0.pdf. Consultado a 05/08/2017.

OMT - Organização Mundial do Turismo, (2001). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Roca.

Osterwalder, A., Pingneur, Y., (2013). *Criar Modelos de Negócios*. 5ª Edição. Dom Quixote Sílabo.

Pordata (2015). *Empresas não financeiras: total e por sector de atividade económica - Municípios*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Empresas+n%C3%A3o+financeiras+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-346>. Consultado a 15/08/2017.

Pordata (2016a). *População residente: total e por grandes grupos etários - Municípios*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Site/MicroPage.aspx?DatabaseName=Municipios&MicroName=Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios&MicroURL=390&>. Consultado a 15/08/2017.

Pordata (2017a). *Taxa de sobrevivência das empresas a 1 e 2 anos: por forma jurídica- Portugal*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+sobreviv%C3%Aancia+das+empresas+a+1+e+2+anos+por+forma+jur%C3%ADdica-2890>. Consultado a 15/08/2017.

Pordata (2017b). *Doutoramentos (ISCED 8) por 100 mil habitantes*. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Doutoramentos+\(ISCED+8\)+por+100+mil+habitantes-2409](https://www.pordata.pt/Europa/Doutoramentos+(ISCED+8)+por+100+mil+habitantes-2409). Consultado a 15/09/2017.

Pordata (2017c). *BI de Portugal*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal>. Consultado a 15/09/2017.

Pordata. (2016b). *População empregada: total e por sector de actividade económica - Portugal*. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%20a7%20a3o+empregada+total+e+por+sector+de+actividade+econ%20b3mica-32>. Consultado a 15/08/2017.

Pordata. (2016c). *População desempregada à procura de novo emprego: total e por sexo - Portugal*. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%20a7%20a3o+desempregada+%20a0+procura+de+novo+emprego+total+e+por+sexo-438>. Consultado a 15/08/2017.

Público (2012). *Vancouver é cidade mais reputada, Lisboa em 29º*. *Jornal Público*. Disponível em: <http://p3.publico.pt/vicios/em-transito/4931/vancouver-e-cidade-mais-reputada-lisboa-em-29>. Consultado a 13/07/2017.

Publituris (2017). *Portugal não é uma moda*. *Revista Publituris*. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2017/03/24/portugal-nao-moda/>. Consultado a 12/04/2017.

Raj, R., Walters, P. & Rashid, T. (2009). *Events Management: An Integrated and Practical Approach*. Londres. Editora Sage.

Ribeiro, H.A., Andrade, M.A.V., (2012). *A importância do planeamento estratégico nas organizações atuais*. Disponível em: <http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/viewfile/63/79>. Consultado a 04/06/2017.

Ribeiro, J., Vareiro, L., Fabeiro, C., & Pardellas de Blas, X. (2006). *Importância da Celebração de eventos culturais para o Turismo do Minho-Lima: um estudo de caso*. *Estudos Regionais: Revista Portuguesa de Estudos Regionais*. Faro, Portugal. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional (APDR). Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5143/1/RPER%20-%20eventos%20cult%20-%20VMouros.pdf>. Consultado a 15/05/2017.

Ritchie, J. (1984). *Assessing the Impact of Hallmark Events: conceptual and Research Issues*. *Journal of Travel Research*. volume 23, number 1.

Roche, M. (2001). *Mega events, olympic games and the world student games 1991 – Understanding the impacts and information needs of major sports events*. Spring Conference “Major Sport Events”, Manchester.

Santos, R. A.; Chehade, M. B.; Rocha, G. C. G. (2010). *A Importância Da Compreensão Do Conceito De Eventos À Execução Do Planejamento, Perante As Etapas Pré, Durante E Pós-Evento*. Disponível em: http://www.faeff.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/NvB7q3QfdezDVli_2013-5-23-11-59-58.pdf. Consultado a 10/10/2017.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. 2ª Edição. Lisboa. Escolar Editora.

SENAC, DN. (2000). *Campos, L. Eventos: Oportunidades de novos negócios*. Rio de Janeiro. Editora SENAC.

Sousa, N. P. (2014). *O Lazer Noturno e o Turismo Internacional: a Zona Histórica do Porto*. Dissertação académica do 2º Ciclo de Estudos em Turismo. Faculdade De Letras Universidade Do Porto.

Spilling, O. (1998). *Beyond intermezzo? On the long-term industrial impacts of mega events - the case of Lillehammer 1994*. Festival Management and Event Tourism. Cognizant Communication Corporation.

Stokes, D., Wilson, N. & Mador, M. (2010). *Entrepreneurship*. Cengage Learning.

Teixeira, C., Sousa, D., Proença, F., Figueiredo, L., Miguel, L., Ferraz, M., Azevedo, M., Correia, N., Santos, R., Baptista, R., Cintra, R., Inácio, S., Godinho, S., Ribeiro, T., (2013). *Turismo em Lisboa sempre a crescer. Revista Municipal de Lisboa nº4*. Disponível em: https://issuu.com/camara_municipal_lisboa/docs/revista_lisboa_4/4. Consultado a 10/05/2017.

Testas, C.P., Moreira, F.R., (2014). *O empreendedorismo no ensino superior*. Disponível em: http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22_139.pdf. Consultado a 15/04/2017.

THR (2006). *Touring Cultural E Paisagístico. Asesores en Turismo Hotelería y Recreación*, S.A. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documentos/Touring%20Cultural%20e%20Paisagistico%202006.pdf>. Consultado a 10/07/2017.

Tomasi, O (2016). Lisboa: uma vida noturna "cool". *Revista Época de Negócios*. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Vida/noticia/2016/03/lisboa-uma-vida-noturna-cool.html>. Consultado a 10/06/2017.

Travel BI (2017a). *Proveitos 2017/2016. Turismo de Portugal*. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/BI/paginas/default.aspx?datasetId=138C7AEAEAA04B10AE32EB0BA3A79D21>. Consultado a 10/10/2017.

Travel BI (2017b). *Dormidas e hóspedes por mercado 2017/2016. Turismo de Portugal*. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/bi/Paginas/default.aspx?datasetId=780E95AA10F8470592C8C1DA15D81FCB>. Consultado a 10/10/2017.

Turismo 2020. *Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Disponível em: http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf. Consultado a 10/08/2017.

Turismo de Lisboa (2014). *Plano Estratégico Para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019*. Disponível em: https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2016-10/2015_19_Plano%20Estrat%C3%A9gico_0.pdf. Consultado a 01/08/2017.

Turismo de Portugal (2013). *Animação Turística: guia para empresários e empreendedores*. Disponível em: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/AAT2013_lowv2.pdf. Consultado a 10/08/2017.

Turismo de Portugal (2014). *Turismo 2020*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/portugu%C3%AAs/turismodeportugal/pages/turismo2020.aspx>. Consultado a 18/08/2017.

Turismo de Portugal (2015). *Checklist de documentos necessários à inscrição no RNAAT*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/dvo/atividades-turisticas/Documents/checklist-documentos-RNAAT-abr-2016.pdf>. Consultado a 18/08/2017.

Turismo de Portugal (2017). *Animação turística em Portugal 2014. Caracterização da Oferta e da Procura*. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt>

pt/Documents/An%C3%A1lises/Atividades%20Tur%C3%ADsticas/Carateriza%C3%A7%C3%A3o%20Anima%C3%A7%C3%A3o%20Tur%C3%ADstica_2014.pdf. Consultado a 18/08/2017.

Turismo de Portugal. *Turismo 2020: cinco princípios para uma ambição. Tornar Portugal o destino turístico mais ágil e dinâmico da europa.* Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf>. Consultado a 17/08/2017.

UCityGuides. *Top 10 Most Beautiful Cities in the World.* Disponível em: <http://www.ocityguides.com/cities/top-10-most-beautiful-cities.html>. Consultado a 11/09/2017.

World Travel Awards (2013). *Lisboa Melhor Destino City Breaks da Europa.* Disponível em: <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/world-travel-awards-lisboa-melhor-destino-city-breaks-da-europa>. Consultado a 11/09/2017.

Legislação Consultada

Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de setembro. Diário da República n.º 172/2015, Série I de 2015-09-03. Ministério da Economia e da Inovação.

Artigo 3º do Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de setembro. Diário da República n.º 172/2015, Série I de 2015-09-03. Ministério da Economia e da Inovação.

Artigo 5º do Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de setembro. Diário da República n.º 172/2015, Série I de 2015-09-03. Ministério da Economia e da Inovação.

Artigo 6º do Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de setembro. Diário da República n.º 172/2015, Série I de 2015-09-03. Ministério da Economia e da Inovação.

Websites

<http://lisbonpubcrawl.com/>

Turismo de Portugal, Agentes de animação turística-

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/dvo/atividades-turisticas/Pages/agentes-animacao-turistica.aspx>

<http://www.extintor.pt/extintores-abc/3-extintor-abc-6-kg.html>

<http://www.ikea.com/pt/pt/?cid=pt|ps|exact|go|ikea>

https://pt.wikipedia.org/wiki/Retorno_sobre_investimento

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/dvo/atividades-turisticas/Pages/agentes-animacao-turistica.aspx>

<https://www.aki.pt/electricidade/protecao-e-acesso-a-casa/alarme-e-deteccao/detector-de-fumos.aspx>

<https://www.aki.pt/electricidade/protecao-e-acesso-a-casa/alarme-e-deteccao.aspx>

<https://www.alvo.com/precos/precos-software-primavera>

https://www.fnac.pt/?origin=GOOGLE_BRAND&gclid=CjwKEAjl_PNBRDcnobn1dvCk1ESJADimmVFW7TXsE26oU7yYmimsq33oxk40LtgRFiUyUfMM-s4BoCyMvw_wcB

<https://www.uc.pt/fcdef/documentosbiblioteca/Bibliotecadigital/Normas>

<https://www.visitlisboa.com/pt-pt>

<https://www.zomato.com/pt/grande-lisboa/park-bairro-alto-lisboa/menu>

<https://www.zomato.com/pt/grande-lisboa/topo-mouraria-lisboa/menu>

<https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/PerguntasFrequentes.aspx?TemaId=4>

<https://www.webdesignvip.pt/quanto-custa-um-website/>

<https://www.portaldocidadao.pt/web/instituto-dos-registos-e-do-notariado/constituicao-de-sociedade-comercial-contrato-de-sociedade>

https://ind.millenniumbcp.pt/pt/geral/fiscalidade/Pages/atualidades_legais/2013/jul_13/Revisto-regime-empresas-animacao-turistica.aspx

http://www.remax.pt/Lojas-Venda-Santo-Antonio-Lisboa_120521077-281?LFPNNSource=Search&cKey=120521077-281

http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/AAT2013_lowv2.pdf

<https://www.economias.pt/quanto-vou-pagar-de-imi/>

<http://estrategia.turismodeportugal.pt/laboratorio-estrategico-para-o-turismo-de-lisboa>

GOOD INTELLIGENCE: <https://goodi.pt/analise-pest/>

https://pt.wikipedia.org/wiki/Otimiza%C3%A7%C3%A3o_para_motores_de_busca

https://en.wikipedia.org/wiki/Search_engine_marketing

APÊNDICES

Apêndice I- Questionário Projeto *Bartour*

Este questionário faz parte de um Estudo de Mercado enquadrado na realização de um Plano de Negócios relativo ao Trabalho de Projeto do Mestrado em Turismo com especialização em Gestão Estratégica de Eventos da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, sobre o tema Lazer Noturno na cidade de Lisboa.

O conceito *Bartour* baseia-se na utilização de um autocarro para transportar exclusivamente turistas que pretendem conhecer a noite de Lisboa a partir de um circuito pré-definido. Esta proposta de valor proporcionará aos clientes a oportunidade de conhecerem os melhores locais noturnos da cidade, designadamente as discotecas, os bares, os pubs, oferecendo serviços complementares para festas privadas. Também disponibilizará um *site*, com a oferta de um *chat* online 24h por dia, com informações e dicas sobre a noite de Lisboa e qual a oferta de eventos e festas disponíveis na cidade em cada noite.

O objetivo é recolher informação sobre a oferta e a procura em Lisboa de estabelecimentos de Lazer Noturno, bem como analisar a resposta do mercado (potenciais clientes) face à criação de uma empresa de circuitos de bares e discotecas na cidade de Lisboa.

Os dados recolhidos neste questionário serão unicamente utilizados para fins académicos, sendo garantido o seu anonimato e a confidencialidade.

Em caso de dúvida, poderá contactar-me através do *e-mail*: anaritalarsen@hotmail.com

Obrigado pela sua disponibilidade.

1. Gosta de sair à noite e conhecer a vida noturna das cidades que visita?

- Sim
- Não

2. Já comprou algum serviço parecido com o da *Bartour*?

- Sim
- Não

3. Se respondeu sim na pergunta anterior, diga-nos o nome da empresa e onde.

4. Compraria os serviços da *Bartour*? Sendo que 1 – Nada interessado, 2 – Pouco interessado; 3 – Indiferente; 4 – Interessado; 5- Muito interessado

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Que aspetos acha que são importantes a uma oferta deste género, para se tornar cliente?

- Transporte
- Oferta de bebidas
- Entrada gratuita numa discoteca
- Outros. Quais?

6. Como prefere efetuar a marcação/reservar?

- Presencialmente, numa loja
- Online (via site)
- Online (via redes sociais)
- Pesquisa inicial via site, concretização em loja
- Outra opção. Qual?

7. Qual o grau de importância que atribui à existência das seguintes informações e serviços disponíveis no site da *Bartour*? Escala: 1 – Nada importante, 2 – Pouco importante; 3 – Indiferente; 4 – Importante; 5- Muito importante

__Informações e dicas sobre a noite de Lisboa

__Pesquisa de bares e discotecas da cidade

__Reservas em restaurantes

__Reservas de mesas e privados nas discotecas

__Informações de preços e do custo médio de cada discoteca

8. Considerando o serviço que a *Bartour* oferece que valor estaria disposto(a) a pagar?

- Entre 40 e 30 euros
- Entre 30 e 20 euros
- Entre 20 e 10 euros

9. Quanto tempo é que estaria disposto a despender no *tour*?

- Entre 1h e 2h
- Entre 2h e 3h
- Mais de 3h

10. Como preferia ser recolhido para o *tour*?

- No hotel
- Num ponto de encontro específico
- Outro. Qual?

11. Como estaria disposto a participar no *tour*?

- Sozinho
- Com amigos

12. Que fatores valoriza mais neste tipo de serviço?

13. Que sugestões ou comentários faria sobre o serviço que lhe foi aqui apresentado?

14. Indique por favor qual a sua faixa etária?

- Entre 18 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Mais de 50 anos

15. Indique por favor o seu género?

- Feminino
- Masculino

16. Qual o seu país de residência permanente?

- Portugal
- Alemanha
- Espanha
- Reino Unido
- França
- Outro

17. Neste momento está a desenvolver alguma atividade profissional remunerada?

- Sim, trabalho por conta de outrem
- Não, estou desempregado
- Não, sou estudante
- Sim, sou proprietário de um negócio
- Sim, sou trabalhador estudante

18. Onde costuma ficar alojado nas cidades que visita?

- Casa de familiares
- Hotel
- Hostel
- Casa alugada
- Outra opção. Qual?

19. Qual o rendimento médio mensal líquido do seu agregado familiar?

- Igual ou inferior a 1500€

- Entre 1501€ e 2500€
- Entre 2501€ e 3500€
- Mais de 3500€

20. Como efetua a reserva das suas férias?

- Agência de Viagens
- Operador Turístico
- Reserva Online
- Outra opção. Qual?

**21. Onde costuma procurar informações sobre atividades nas cidades que visita? Se-
leccione apenas a opção mais utilizada.**

- Sites de Turismo
- Facebook
- Instagram
- Agência de Viagens
- Postos de Informação Turística
- Outra opção. Qual?

Respostas dos questionários

Gosta de sair à noite e conhecer a vida noturna das cidades que visita?

Sim	94	91,3%
Não	9	8,7%

Já comprou algum serviço parecido com o da *Bartour*?

Sim	9	8,7%
Não	94	91,3%

Se respondeu sim na pergunta anterior, diga-nos o nome da empresa e onde.

Não se lembra	5
GOGO	1
BARathon	1

Compraria os serviços da *Bartour*? Sendo que 1 – Nada interessado, 2 – Indiferente; 3 – Interessado; 4- Muito interessado.

Não interessado	15	15,6%
Indiferente	25	24,3%
Interessado	52	50,5%
Muito interessado	11	10,7%

Que aspetos acha que são importantes a uma oferta deste género, para se tornar cliente?

Transporte	41	39,8%
Oferta de bebidas	28	27,2%
Entrada gratuita numa discoteca	23	22,3%
Outros. Quais? Tem de ter um sentido alternativo; As pessoas envolvidas têm de ser divertidas; Relação preço/qualidade; Experiência/ Conhecimento dos guias; Qualidade do serviço; Todas as respostas anteriores; Novas Oportunidades.	11	10,7%

Como prefere efetuar a marcação/reservar?

Presencialmente, numa loja	10	9,7%
Online (via site)	65	63,1%
Online (via redes sociais)	14	13,6%
Pesquisa inicial via site, concretização em loja	10	9,7%
Outra opção. Qual? Aplicação para telefone; chamada telefónica/por telefone.	4	3,9%

Qual o grau de importância que atribui à existência das seguintes informações e serviços disponíveis no site da *Bartour*? 1 – Nada interessado, 2 – Indiferente; 3 – Interessado; 4- Muito interessado.

	1	2	3	4
Informações e dicas sobre a noite de Lisboa	0 0%	10 9,7%	45 43,7%	49 47,6%
Pesquisa de bares e discotecas da cidade	0 0%	10 9,7%	41 39,8%	53 51,5%
Reservas em restaurantes	8 7,8%	26 25,2%	39 37,9%	31 30,1%
Reservas de mesas e privados nas discotecas	22 21,4%	34 33%	24 23,3%	24 23,3%
Informações de preços e do custo médio de cada discoteca	2 1,9%	10 9,7%	33 32%	59 57,3%

Considerando o serviço que a *Bartour* oferece que valor estaria disposto(a) a pagar?

Entre 40 e 30 euros	8	7,8%
Entre 30 e 20 euros	40	38,8%
Entre 20 e 10 euros	55	53,4%

Quanto tempo é que estaria disposto a despende no *tour*?

Entre 1h e 2h	28	27,2%
Entre 2h e 3h	43	41,7%
Mais de 3h	32	31,1%

Como preferia ser recolhido para o *tour*?

No hotel	51	49,5%
Num ponto de encontro específico	51	49,5%
Outro. Qual?	1	1%

Como estaria disposto a participar no *tour*?

Sozinho	3	2,9%
Com amigos	100	97,1%

Que fatores valoriza mais neste tipo de serviço?

- Pessoas amigáveis;
- Preço;
- Conveniência;
- Facilidade de acesso;
- A oportunidade de conhecer os melhores locais noturnos da cidade, é sem dúvida o mais atraente deste serviço;
- Conhecer outras pessoas na *tour* também seria interessante bem como haver um ambiente que torna a socialização entre o grupo mais fácil;
- Ter entrada VIP nas discotecas e bebidas no autocarro seria um ponto a favor;
- Flexibilidade nos serviços, locais que se visitam, orientação para o cliente;
- O ambiente;
- Ter acesso aos lugares mais emblemáticos da noite de um determinado país;

- A diversidade de lugares a oferecer aos clientes, neste caso, o facto do serviço não se confinar apenas a discotecas, mas sim ter também oportunidade de conhecer bares mais calmos, *rooftops*, bares com musica ao vivo, entre outros que cálculo, pela descrição do serviço, que seriam exemplos de locais a visitar;
- Honestidade (levar os clientes aqueles que são realmente os melhores bares da cidade);
- Fator surpresa;
- Um guia que seja interativo e cativante;
- Informação e diversidade;
- Preço e duração da visita;
- Os grupos da tour não serem constituídos por muitas pessoas;
- Segurança e deslocação;
- Ser fornecida informação e curiosidades sobre os bares e as localizações;
- Liberdade e recomendações;
- Ser um serviço implacável. As reservas e a qualidade dos bares e restaurantes não podem falhar. O cliente não ter de se preocupar com nada a não ser desfrutar do serviço;
- Sítios que têm boas recomendações;
- Informação atualizada, não recomendar bares/discotecas/restaurantes que já não existam;
- O facto de aconselharem sobre os diferentes destinos noturnos;
- Desfrutar com pessoas que sabem para onde ir em Lisboa;

Que sugestões ou comentários faria sobre o serviço que lhe foi aqui apresentado?

- Fazer as parcerias com os estabelecimentos certos vai definir o futuro deste serviço;
- Sendo Lisboa uma cidade muito visitada por turistas jovens, sendo nomeada com a cidade mais cool, e apresentando uma vida noturna de excelência, este serviço ia ser muito útil para quem visita a cidade conseguir passar nos melhores sítios;
- Ter um pacote diferente, direcionado a diferentes sites;
- Associar o serviço a outro tipo de atividades (como por exemplo provas de vinho);
- Jogos entre os participantes para se conhecerem uns aos outros e se divertirem juntos;
- Não incluir sítios muito turísticos;
- Tentar minimizar os custos dos preços da *Bartour* e oferecer entradas livres nas discotecas/bares;
- O serviço deve manter o bom gosto e não se tornar num local para pessoas embriagadas que estraguem a experiência dos outros participantes;

- Processo de reserva e contacto com o cliente rápido;
- Fazer os circuitos por mais cidades de Portugal;
- Tipos de bebidas oferecidos;
- Fazer publicidade em redes sociais para chegar a públicos mais novos
- Ter um website um uma aplicação para Smartphone;
- Informações sobre o tamanho do grupo;
- Fazer jogos de bebidas, e em cada bar haver um jogo específico;
- Informação específica e detalhada;
- Fazer os circuitos dependendo da estação/Altura do ano e assim clientes antigos podem sempre voltar e ter uma experiencia diferente;
- Adicionar alguma coisa, para não ser só beber e sair a noite.

Indique por favor qual a sua faixa etária?

Entre 18 e 30 anos	95	93,2%
Entre 31 e 40 anos	5	4,9%
Entre 41 e 50 anos	2	1,9%
Mais de 50 anos	0	0%

Indique por favor o seu género?

Feminino	54	52,4%
Masculino	49	47,6%

Qual o seu país de residência permanente?

Portugal	54	52,4 %
Alemanha	6	5,8%
Espanha	8	7,8%
Reino Unido	5	4,9%
França	3	2,9%
Outro: Holanda (15); Malásia; Finlândia; Bélgica; Grécia; Itália; Brasil; Canadá; USA; Roménia (2); Islândia;	27	26,2 %

Neste momento está a desenvolver alguma atividade profissional remunerada?

Sim, trabalho por conta de outrem	34	33%
Não, estou desempregado	5	4,9%
Não, sou estudante	45	43,7 %
Sim, sou proprietário de um negócio	2	1,9%
Sim, sou trabalhador estudante	17	16,5 %

Onde costuma ficar alojado nas cidades que visita?

Casa de familiares	12	11,7%
Hotel	46	44,7 %
<i>Hostel</i>	27	26,2 %
Casa alugada	11	10,7%
Outra opção. Qual? Airbnb; Casa de amigos.	7	6,8%

Qual o rendimento médio mensal líquido do seu agregado familiar?

Igual ou inferior a 1500€	62	60,2%
Entre 1501€ e 2500€	22	21,4 %
Entre 2501€ e 3500€	9	8,7%
Mais de 3500€	10	9,7 %

Como efetua a reserva das suas férias?

Agência de Viagens	13	12,6 %
Operador Turístico	1	1,0 %
Reserva online	87	84,5 %
Outra opção. Qual?	2	1,9 %

Onde costuma procurar informações sobre atividades nas cidades que visita? Selecione apenas a opção mais utilizada.

Sites de Turismo	72	69,9 %
Facebook	7	6,8 %
Instagram	4	3,9 %
Agência de Viagens	6	5,8 %
Postos de Informação Turística	5	4,9 %
Outra opção. Qual? Google (4); TripAdvisor (2); Conselho de amigos/pessoas.	9	8,7 %

Apêndice II- Entrevista Exploratória ao Observatório de Turismo de Lisboa

Elaborado por Ana Rita Larsen Oliveira

Email: anaritalarsen@hotmail.com

Tel: 913187508

Esta entrevista é elaborada no âmbito da realização de um Plano de Negócios de uma empresa que se dedica ao transporte e consultoria a turistas que desejam conhecer a noite de Lisboa, e está integrada no projeto final no Mestrado em Turismo, com especialização em Gestão Estratégica de Eventos, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

A entrevista é direcionada às principais entidades da região de Lisboa e tem como objetivo ficar a conhecer quais as condições e os apoios que estas oferecem aos novos investimentos no Turismo, aos negócios existentes e ao Turismo em geral. Os dados e as respostas recolhidas serão tratados confidencialmente, se for do interesse do entrevistado.

Nome e do Entrevistado: André Moura

Nome da Organização que representa: Coordenador do Observatório do Turismo de Lisboa

Data da realização da entrevista: 10 de maio de 2017

1. Quantos turistas em média entraram em Lisboa por semana, em 2016?

O número mais aproximado de que dispomos diz respeito a hóspedes alojados na cidade – ver resposta seguinte.

2. Quantos turistas em média pernoveram no município por semana, em 2016?

Em média, por semana, cerca de 78 mil hóspedes deram entrada em estabelecimentos hoteleiros na cidade em 2016. Neste mesmo ano, entraram no total dos 12 meses, cerca de 4 056 702 turistas nacionais e estrangeiros nos estabelecimentos hoteleiros.

3. Qual é o perfil do turista que mais vezes pernovera no município?

Segundo o inquérito motivacional a cidade de Lisboa (2016), o perfil do turista de Lisboa é:

- Um turista cuja motivação da visita é Férias, lazer e recreio (79,3% em 2016);
- Predomínio do sexo masculino;

- Quanto as idades, 21,8% dos turistas tem menos de 36 anos, 69,9% têm entre 36 e 55 anos e apenas 8,3% têm mais de 55;
- Existem mais casados/ em União de Facto (cerca de 71,3%) do que outros estados civis. Os solteiros representam 25,3%;
- 70,0% dos turistas possui, no mínimo, um grau universitário;
- O turista de Lisboa é mais organizador da sua viagem, em função da maior percentagem de visitantes com motivações de lazer;
- 64,4% dos turistas utilizou a internet para reservar alojamento e 51,8% para reservar transporte. A recolha de informações de viagem por esta via observou-se em 66,6% dos turistas da cidade entrevistados;
- Nota-se muito maior utilização da internet por parte dos visitantes em lazer do que no caso das restantes motivações;
- Verifica-se que o avião foi utilizado por 81,2% dos turistas entrevistados e o automóvel por pouco mais de 15%;
- O turista fica em média 3,76 noites, variando este valor consoante a motivação de visita: no caso dos segmentos de lazer a média já é 4,09 noites;
- Relativamente ao número de pessoas com que viaja, 32,7% viaja com um grupo de amigos e 27,8% em casal, 18,5% viaja em família e 14,5% fê-lo individualmente;
- Em termos médios, os gastos diários são no valor de 142 €, que, aplicando à estadia média, terão correspondido a um gasto médio individual em Lisboa de 684 €;

4. O que estes mais procuram em termos de atividades?

As atividades mais praticadas na cidade (segundo o nosso Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação 2015) são jantar fora, passear a pé e visitar museus, monumentos ou atrações.

5. Quais os alojamentos que preferem?

Segundo o nosso Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação 2015, a maioria dos turistas entrevistados (93,5%) fica alojado em estabelecimentos hoteleiros, enquanto o alojamento local recebe 5,8% das escolhas.

6. O que é que esse tipo de turista mais procura em termos de atividades de animação?

Sair para jantar, passear a pé, ver monumentos, excursões fora de Lisboa, visitas organizadas, gastronomia e vinhos e vida noturna, são as atividades mais procuradas pelos turistas em Lisboa. Sendo que a última foi realizada por 39,7% dos turistas.

7. O que consideram que falta fazer em relação ao turismo de Lisboa?

A melhoria da experiência do turista é uma preocupação constante que muitas vezes nos leva a atuar na gestão do destino. Como exemplos, temos a intervenção no Terreiro do Paço realizada há alguns anos, a mais recente requalificação do Pavilhão Carlos Lopes e ainda projetos que iremos desenvolver muito brevemente como seja a criação de uma “central” de circuitos na antiga estação fluvial Sul-Sueste, a implantação da Exposição das Joias da Coroa no Palácio da Ajuda ou a criação do novo Museu Judaico em Alfama.

8. O posto de turismo promove novas empresas de animação turística?

Como Postos de Turismo do Turismo de Lisboa, servem de plataforma de divulgação dos serviços prestados pelos nossos associados.

9. Se sim, que custos estão envolvidos para as empresas obterem essa ajuda da vossa parte?

Quotização como associados do Turismo de Lisboa, dependendo da sua tipologia.

10. De que forma promovem o turismo no município?

As ações de promoção do Turismo de Lisboa envolvem atividades tão diversas como a participação em feiras internacionais, parcerias com operadores turísticos, visitas de imprensa, visitas de familiarização com profissionais “vendedores” do destino, campanhas de publicidade dirigidas e mercados/produtos, etc.

11. Que outras infraestruturas de promoção turística existem no município que auxiliam a prática turística?

Postos de Informação Turística (incluindo Sintra, Arrábida e Ericeira), Canal Lisboa como instrumento de divulgação.

12. O que considera que falta fazer?

Maior desenvolvimento de aplicações e ferramentas online que permitam a melhoria da experiência turística, quer em termos de planeamento e quer de obtenção de informação em tempo real. Presentemente estamos a melhorar o nosso site www.visitlisboa.com com esse objetivo.

13. Que tipo de interesses são manifestados pelos turistas relativamente à oferta de lazer noturno em Lisboa?

Como atividade, a vida noturna é praticada por quase 40% dos turistas (Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação 2015), e ainda que não tenhamos nenhum estudo mais detalhado sobre esta atividade, o seu interesse do ponto de vista turístico é notório.

14. Como considera a oferta de atividades de animação noturna que Lisboa oferece aos turistas e visitantes?

A oferta de vida noturna na cidade de Lisboa é considerada estratégica para o turismo na cidade e na Região, na medida em que qualifica o destino (tal como a gastronomia, a oferta cultural ou as compras) que é procurado por múltiplos motivos. Trata-se de um aspeto da cidade que ajuda a promover/atrain visitantes quer numa perspetiva de lazer, quer por motivos profissionais.

15. Na sua opinião qual o papel das empresas de animação na valorização da oferta turística?

O seu papel é essencial para a melhoria da qualidade do turismo em Lisboa e na abordagem aos vários segmentos, na diversificação da oferta turística e no enriquecimento da experiência (primeira ou repetida) do visitante.

16. Considera que existe muita concorrência em relação a este tipo de oferta ou ainda há espaço para se criarem novas empresas que visem explorar a animação noturna em Lisboa, nomeadamente através da exploração de circuitos noturnos pelos bares e discotecas da cidade de Lisboa?

As características atuais da procura turística - cada vez mais heterogénea - são propícias à criação constante de soluções e atividades que sejam inovadoras e que proporcionem experiências diferentes das existentes. O sucesso das mesmas residirá na sua capacidade de encontrar nichos de mercado onde possam atuar e encontrar o seu dimensionamento.

17. Que sugestões/conselhos daria ao responsável de uma empresa que pretende oferecer aos turistas circuitos noturnos pelos bares e discotecas da cidade de Lisboa?

Conhecer bem o mercado/oferta, no sentido de não estar a criar experiências que já existam e antecipar ao máximo qual seria o nível de aceitação das propostas a criar junto da procura potencial.

Apêndice III- Entrevista ao *The Lisbon Pubcrawl*

Nome do entrevistado: André Martins

Função na empresa: Fundador

Conceito e Estabelecimento:

1. Como descreve o conceito do seu estabelecimento?

Não sendo propriamente um estabelecimento, descrevê-lo-ia como uma festa caminhante, animada, jovem, divertida e inesquecível.

2. Como surgiu a ideia de apostar na área do Lazer Noturno em Lisboa?

Estando já por trás da produção de eventos há mais de 4 anos, vocacionados para empresas, estudantes e jovem turismo, foi o salto óbvio para a nossa equipa. Foi uma aposta de sucesso que pretendemos manter e que continuaremos a tentar bater recordes.

3. Quais foram as principais motivações para abrir este negócio?

Algo de inovador para a cidade, dar a conhecer o nosso formato de 'rali tascas' e colocá-lo num produto que seja interessante ao consumidor internacional, foi um desafio que nos dedicámos a montar nos últimos 2/3 anos.

4. Porque escolheu esta localização?

Por onde começar sem ser no bairro alto.

5. Quais são as principais oportunidades e ameaças que identifica para este tipo de negócio?

As principais ameaças é a concorrência ilegal e não registada que existe neste sector em Lisboa. Existem apenas 2 empresas registadas, mas pode-se ver mais de 10 equipas ilegais em concorrência direta.

6. Quais os pontos fortes e fracos do seu? Ou, deste tipo de negócio?

Funciona todo o ano e é um produto que agrada a várias idades, dos 18 aos 80.

7. O que torna a experiência única para os seus clientes, quando é comparada com a oferta disponibilizada pelos seus concorrentes?

O nosso guia é um guia profissional, as nossas rotas estão previamente desenhadas, planeadas com parceiros e com toques especiais que alegam a noite dos nossos participantes (não posso revelar). A diferença e o profissionalismo colocam-nos diretamente no 3º lugar do Trip Advisor, fruto apenas do nosso trabalho e sucesso.

Investimento e Atividade inicial:

1. Qual foi a principal fonte de financiamento do negócio?

Valor trazido pelos fundadores.

2. Qual o montante de investimento inicial? E quais eram as expectativas de recuperação do investimento em termos de tempo?

Não posso revelar.

3. Candidataram-se a algum incentivo financeiro do Estado? Se sim, qual?

Não nos candidatámos nem pretendemos, gostamos de comandar o nosso projeto!

4. Quais foram as taxas médias de adesão no primeiro ano de atividade e as atuais? E como foram crescendo?

O Pubcrawl leva diariamente no verão grupos de 150 pessoas por noite, Mais 50% do que em anos anteriores.

5. Qual o perfil do cliente que mais procura o seu estabelecimento?

- Idade: 18-30 anos
- Nacionalidade: Europeus, americanos, australianos, sul-americanos
- Razão da viagem: lazer ou corporate
- Tipo de alojamento que preferem: Airbnb & hostels

Área Comercial:

1. Quais são os vossos canais de distribuição/reserva/publicidade?

Website, *information point*, redes *online*, *booking* e através das nossas equipas de terreno.

2. Se utilizam a internet: Qual a importância dada a este canal e quais os sites onde estão presentes?

Já utilizamos e a importância dada tem sido crescente.

3. Através de que meios estimulam a fidelização dos clientes?

Os clientes não ficam fidelizados para sempre, mas durante o período curto de estadia em Lisboa. É regular termos pessoas a fazer 2/3/4/5 noites seguidas o pubcrawl connosco.

4. Como estabeleceram a política de pricing?

Tentativa e erro.

5. Qual o preço médio do vosso serviço?

17,50€

Cliente/Target:

- 1. Que meios utilizam para captar os vossos clientes?** Não respondeu.
- 2. Qual o canal por onde recebem mais reservas?** Não respondeu.
- 3. Qual(is) é o(s) vosso(s) mercado(s) alvo? Como o caracteriza?** Não respondeu.
- 4. Quais as 3 nacionalidades mais comuns?** Não respondeu.
- 5. Tempo médio de estada em Lisboa?** Não respondeu.

Operações/Funcionamento:

1. Como se procedem e são desenvolvidas as atividades do dia-a-dia? Quais os horários praticados?

Penso que faz mais sentido deixar uma fotografia das nossas atividades do dia-a-dia:

Imagem 1: Atividades do dia-a-dia do *The Lisbon PubCrawl*

	MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY	SUNDAY
10:30	CITY TOUR DOWNTOWN						
		Belém		Belém		Belém	
		Spanish		Spanish		Spanish	
11:00	MOURARIA						
	ALFAMA						
15:00	BAIRRO ALTO & CHIADO						
19:00		Fado	Fado	Tapas	Fado		Fado
23:00	PUB CRAWL						
	Pub Crawl PRAÇA LUÍS DE CAMÕES		MEETING POINTS		All Tours ROSSIO		

Fonte: fornecida no email da entrevista ao fundador da empresa

2. Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas têm a trabalhar (permanentes vs. extras)?

Somos 5 pessoas full-time no escritório e temos mais de 30 guias.

3. Qual a percentagem de colaboradores que possuem formação especializada em turismo?

Temos 14 pessoas com base de turismo num total de 30, portanto aproximadamente 50%.

4. Quais considera serem os fatores críticos de sucesso para a atividade de animação noturna em Lisboa?

Consideramos importante ter um núcleo duro para gerar ideias reforçadas, mas não consideramos mais vital que qualquer outro trabalhador.

Apêndice IV: Documentos para inscrição no RNAVT

Aquando da comunicação prévia no RNAVT deverão ser submetidos os seguintes documentos:

- Extrato em forma simples do teor das inscrições em vigor no registo comercial ou código de acesso à respetiva certidão permanente ou, no caso de se tratar de pessoa singular, cópia simples da declaração de início de atividade;
- Cópia simples das apólices completas (condições particulares e gerais) de seguro obrigatórias, e comprovativo do pagamento do prémio ou fração inicial;
- Declaração de compromisso em como os equipamentos e as instalações satisfazem os requisitos legais;
- Comprovativo do pagamento da taxa.

Caso se trata de uma microempresa:

- Certificado de microempresa do IAPMEI

Apêndice V: Equipamentos necessários ao funcionamento da empresa¹⁶

Equipamento Básico

- 1 Estante – 130€/unidade;
- 4 candeeiros – 50€/unidade;
- 2 Secretárias – 200€/unidade;
- 2 cadeiras colaboradores – 45€/unidade;
- 2 cadeiras para clientes- 45€/unidade;
- 2 caixotes do lixo – 10€/unidade;
- 2 porta-cartas – 7€/unidade;
- 1 mesa de jantar – 200€/unidade;
- 2 cadeiras cozinha – 35€/unidade;
- 1 micro-ondas - 300€/unidade;
- 1 máquina de café- 100€/unidade;
- 1 mini-frigorífico- 160€/unidade;
- 1 sofá- 400 €;
- 3 mochilas dos guias (30€/unidade);
- 4 t-shirts dos guias (15€/unidade);

Equipamento Administrativo

- 2 computadores fixos, ideais para trabalho de escritório (700€/unidade);
- 4 telemóveis para comunicação entre colaboradores da empresa (150€/unidade);
- 1 impressora (200€/unidade);
- 1 disco para backup (salvaguarda dos registos e da atividade da empresa) (60€/unidade);
- Outros materiais essenciais de escritório- 100€;

¹⁶ os preços são uma média dos preços calculados em diferentes sites, como por exemplo o IKEA, AKI, FNAC, entre outros referidos na bibliografia.

Outros Ativos fixos tangíveis

Casa de banho

1 Doseador sabonete – 10€

1 Piaçaba – 4€

1 Toalheiro – 7€

1 Cabide p/porta – 6€

1 Suporte p/papel higiénico – 6€

Segurança

Extintor – 27€

Detetor de fumos- 90€

Alarme- 80€

Programas de Computador

Software Primavera Professional V9 - 465€/ano.

Website- 4000

Apêndice VI: Layout do website da Bartour

www.bartour.pt

+351 212 222 222 • +351 977 777 777 • tour@bartour.pt •

Português

BT

A NOITE DE LISBOA | QUEM SOMOS | PACOTES | BOOK NOW

CHAT ONLINE! FALE CONNOSCO!

BARTOUR

A TUA VISITA À CIDADE ESTÁ PRESTES A MELHORAR!

LISBOA	QUALIDADE	EQUIPA	LOGISTICA
A cidade de Lisboa tem uma grande variedade de bares, orientada a todos os quadrantes, tornando-se por isso uma das melhores cidades para lazer noturno.	Para fornecer a melhor experiência possível, garantimos o maior conforto possível através da utilização de um autocarro confortável e moderno.	Damos muita importância ao pessoal, e por isso contamos com uma equipa jovem, experiente e competente para ter certeza que obténs o máximo proveito de tua experiência.	Porque tu te queres divertir e aproveitar a noite de Lisboa ao máximo, nós cuidamos de toda a logística. Oferecemos pacotes com transporte, restaurante, bares e discoteca.

A NOSSA SUGESTÃO PARA ESTA NOITE!

CONHECE SÍTIOS CONSOANTE O TEU GOSTO!

Apêndice VII: Documentos necessários para os processos da empresa

Ficha de reserva

Ficha de Reserva	
Primeiro nome	
Ultimo nome	
Nacionalidade	
Idade	
N ^a do documento de identificação	
N ^a de pessoas a reservar	
Circuito pretendido	
Preferências a nível musical	
Serviços complementares	
Pretende adicionar o jantar a sua reserva?	
Pretende reservar algum privado?	

Voucher bebidas para os circuitos “Original Bartour” e “Where is the music?”

Primeiro Bar	1
Segundo Bar	1
Terceiro Bar	1h Bar aberto
Quarto Bar	1
Quinto Bar	1
Sexto Bar	1

Apêndice VIII: Email com a informação sobre o custo do aluguer dos autocarros

Bom dia,

Abaixo enviamos os nossos melhores preços:

- 15 Lugares: 245€ (uma noite) x 3 (noites numa semana) = 735€ (1 semana, 3 noites) x 52 semanas num ano = 38220€;
- 37 Lugares: 315€ (uma noite) x 3 (noites numa semana) = 945€ (1 semana, 3 noites) x 52 semanas num ano = 49140€.

Não sei se é importante, mas a partir do dia 1 de setembro as viaturas superiores a 10 metros de comprimento não podem circular no Bairro Alto, como é o caso da nossa viatura de 41 lugares. No entanto, a nossa viatura de 37 lugares pode circular e o valor é o mesmo que foi apresentado no ponto 2.

Notas:

- Preço com tudo incluído (IVA a 6%, portagens e despesas com motorista e viatura);

Qualquer dúvida disponha e votos de sucesso.

Melhores cumprimentos,

João Pereira

Aeroporto de Lisboa,

Rua C, Edf. 124, Piso 1, Sala 12

1749-125 Lisboa

+351 218 400 121

Apêndice IX- Plano Financeiro

Quadro 1- Pressupostos

Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%

Quadro 2- Volume de negócios

Prestações de serviços - mercado nacional	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Original bartour</i>	46 728	49 064	51 518	52 548	53 073	53 604
Taxa de crescimento		5%	5%	2%	1%	1%
<i>Rooftop experience</i>	78 000	81 900	85 995	87 715	88 592	89 478
Taxa de crescimento		5%	5%	2%	1%	1%
<i>This is Fado</i>	89 880	94 374	99 093	101 075	102 085	103 106
Taxa de crescimento		5%	5%	2%	1%	1%
<i>Where is the music?</i>	60 192	63 202	66 362	67 689	68 366	69 049
Taxa de crescimento		5%	5%	2%	1%	1%
Total	288 540	274 800	302 967	309 026	312 117	315 238
Total prestações serviços	274 800	288 540	302 967	309 026	312 117	315 238
IVA prestações de serviços (23%)	63 204	66 364	69 682	71 076	71 787	72 505
Total volume de negócios	274 800	288 540	302 967	309 026	312 117	315 238
IVA	63 204	66 364	69 682	71 076	71 787	72 505
Total volume de negócios + IVA	338 004	354 904	372 649	380 102	383 903	387 742

Quadro 3- Fornecimentos e Serviços Externos

	CF	CV	Valor mensal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Serviços especializados									
Trabalhos especializados	100%		150,00	1 800,00	1 836,00	1 872,72	1 910,17	1 948,38	1 987,35
Publicidade e propaganda	100%		100,00	1 200,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,90
Honorários	100%		1440,00	17 280,00	17 625,60	17 978,11	18 337,67	18 704,43	19 078,52
Comissões	100%	100%	9378,00	112 536,00	114 786,72	117 082,45	119 424,10	121 812,59	124 248,84
Materiais									
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	100%		15,00	180,00	183,60	187,27	191,02	194,84	198,73
Livros e documentação técnica	100%		30,00	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68	397,47
Material de escritório	100%		20,00	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78	264,98
Artigos para oferta	100%		50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
Energia e fluidos									
Eletricidade	100%		60,00	720,00	734,40	749,09	764,07	779,35	794,94
Água	100%		20,00	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78	264,98
Serviços diversos									
Rendas e alugueres		100%	4725,00	56 700,00	57 834,00	58 990,68	60 170,49	61 373,90	62 601,38
Comunicação	100%		100,00	1 200,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,90
Seguros	100%		300,00	3 600,00	3 672,00	3 745,44	3 820,35	3 896,76	3 974,69
Contencioso e notariado	100%		50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
Limpeza, higiene e conforto	100%		20,00	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78	264,98
Outros serviços	100%		50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
TOTAL FSE				198 096,00	202 057,92	206 099,08	210 221,06	214 425,48	218 713,99
FSE-Custos fixos				28 860,00	24 437,20	30 025,94	30 626,46	31 238,99	31 863,77
FSE-Custos variáveis				169 236,00	177 620,72	176 073,14	179 594,60	183 186,49	186 850,22
IVA				31376,28	32003,81	32643,88	33296,76	33962,69	34641,95
FSE+IVA				229 472,28	234 061,73	238 742,96	243 517,82	248 388,17	253 355,94

Quadro 4- Número de colaboradores

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1	1

Quadro 5- Número de meses de trabalho

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direção	11	11	11	11	11	11
Comercial / Marketing	11	11	11	11	11	11

Quadro 6- Renumeração base mensal

Renumeração mensal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direção	1 500	1 545	1 591	1 639	1 688	1 739
Comercial / Marketing	1 000	1 030	1 061	1 093	1 126	1 159

Quadro 7- Renumeração base anual

Renumeração base anual	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Administração / Direção	19 250	20 224	21 247	22 322	23 452	24 639
Comercial / Marketing	12 833	13 483	14 165	14 882	15 635	16 426
Total	32 083	33 707	35 412	37 204	39 087	41 065

Quadro 8- Outros gastos referentes à remuneração

Outros gastos	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Segurança social						
Órgãos sociais (23,75%)	4 572	4 803	5 046	5 302	5 570	5 852
Pessoal (23,75%)	3 048	3 202	3 364	3 534	3 713	3 901
Seguros Acidentes de trabalho (2%)	642	674	708	744	782	821
Subsidio de alimentação (99,44)	2 188	2 231	2 276	2 322	2 368	2 415
Nº meses de subsidio de alimentação	11	11	11	11	11	11
Total outros gastos	10 449	10 911	11 395	11 902	12 433	12 990
Total Gastos com o pessoal	42 532	44 618	46 807	49 106	51 520	54 054

Quadro 9- Retenções dos colaboradores

Retenções Colaboradores	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração (11%)	2 118	2 225	2 337	2 455	2 580	2 710
Outro Pessoal (11%)	1 412	1 483	1 558	1 637	1 720	1 807
Retenção IRS Colaborador (15%)	4 813	5 056	5 312	5 581	5 863	6 160
Total Retenções	8 342	8 764	9 207	9 673	10 163	10 677

Quadro 10- Necessidades de Fundo Maneio

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Total	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Recursos Fundo Maneio	0	0	0	0	0	0
Fornecedores	9 561	9 753	9 948	10 147	10 350	10 556
Estado	8 791	9 761	10 491	10 740	10 818	10 898
Total	18 353	19 514	20 439	20 887	21 168	21 455
Fundo Maneio Necessário	-16 353	-17 514	-18 439	-18 887	-19 168	-19 455
Investimento em Fundo de Maneio	-16 353	-1 161	-925	-448	-281	-287

Quadro 11- Investimento

Investimento por ano	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ativos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções	73 000					
Equipamento Básico	2324	116	116	116	116	116
Equipamento Administrativo	2360					
Outros ativos fixos tangíveis	230					
Total Ativos Fixos Tangíveis	77 914	116	116	116	116	116
Ativos Intangíveis						
Programas de computador	465	465	465	465	465	465
Outros activos intangíveis	4 450					
Total Activos Intangíveis	4 915	465	465	465	465	465
Total Investimento	82 769	581	581	581	581	581

Quadro 12- Financiamento

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Investimento	66 480	-577	-344	133	300	294
Margem de segurança	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Necessidades de financiamento	67 800	-600	-400	100	300	300
Fontes de Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos	28 065	33 877	40 067	39 429	36 787	33 884
Capital	15 000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	25 000					
Total	68 065	33 877	40 067	39 429	36 787	33 884

Quadro 13- Demonstração de resultados previsual

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	274 800	288 540	302 967	309 026	312 117	315 238
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	198 096	202 058	206 099	210 221	214 425	218 714
Gastos com o pessoal	42 532	44 618	46 807	49 106	51 520	54 054
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA	34 172	41 864	50 061	49 699	46 172	42 470
Gastos/reversões de depreciação e amortização	9 747	9 916	10 086	8 617	8 632	8 128
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis						
EBIT (Resultado Operacional)	24 425	31 948	39 975	41 082	37 540	34 342
Juros e rendimentos similares obtidos	57	359	729	1 075	1 387	1 677
Juros e gastos similares suportados	2 008	2 008	1 606	1 205	803	402
Resultado antes de impostos	22 474	30 299	39 097	40 953	38 124	35 617
Imposto sobre o rendimento do período	5 619	7 575	9 774	10 238	9 531	8 904
Resultado Líquido do período	16 856	22 724	29 323	30 715	28 593	26 712

Quadro 14- Mapa do Balanço

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ativo						
Ativo Não Corrente	73 082	63 747	54 242	46 206	38 156	30 609
Ativos fixos tangíveis	69 806	61 799	53 777	45 741	37 691	30 144
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	3 277	1 948	465	465	465	465
Investimentos financeiros						
Ativo corrente	7 741	37 915	74 867	109 529	140 747	169 666
Inventários						
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	7 741	37 915	74 867	109 529	140 747	169 666
Total do ativo	80 823	101 662	129 109	155 736	178 903	200 275
Capital próprio						
Capital realizado	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		16 856	39 580	68 903	99 618	128 211
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	16 856	22 724	29 323	30 715	28 593	26 712
Total do capital próprio	31 856	54 580	83 903	114 618	143 211	169 923
Passivo						
Passivo não corrente	25 000	20 000	15 000	10 000	5 000	
Provisões						
Financiamentos obtidos	25 000	20 000	15 000	10 000	5 000	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	23 968	27 082	30 207	31 118	30 692	30 352
Fornecedores	9 561	9 753	9 948	10 147	10 350	10 556
Estado e Outros Entes Públicos	14 406	17 329	20 259	20 972	20 343	19 796
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
Total passivo	48 968	47 082	45 207	41 118	35 692	30 352
Total passivo + Capitais próprios	80 823	101 662	129 109	155 736	178 903	200 275

Quadro 15- Indicadores

Indicadores económicos	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento do Negócio		5%	5%	2%	1%	1%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	6%	8%	10%	10%	9%	8%
Indicadores económicos - financeiros	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Return On Investment (ROI)	21%	22%	23%	20%	16%	13%
Rendibilidade do Ativo	30%	31%	31%	26%	21%	17%
Rotação do Ativo	340%	284%	235%	198%	174%	157%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	53%	42%	35%	27%	20%	16%
Indicadores financeiros	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	39%	54%	65%	74%	80%	85%
Solvabilidade Total	165%	216%	286%	379%	501%	660%
Cobertura dos encargos financeiros	1216%	1591%	2488%	3410%	4674%	8551%
Indicadores de liquidez	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez Corrente	0,32	1,40	2,48	3,52	4,59	5,59
Liquidez Reduzida	0,32	1,40	2,48	3,52	4,59	5,59
Indicadores de risco negócio	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margem Bruta	76 704	86 482	96 868	98 805	97 691	96 524
Grau de Alavanca Operacional	314%	271%	242%	241%	260%	281%
Grau de Alavanca Financeira	109%	105%	102%	100%	98%	96%

Quadro 16- Avaliação a perspetiva do Projeto (Pré-Financiamento = 100% CP)

Na perspetiva do Projeto (Pré-Financiamento)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-38 415	34 454	40 411	39 295	36 486	33 590	8 211
Taxa de atualização	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Factor de atualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos atualizados	-38 415	32 736	36 480	33 704	29 733	26 008	6 357
Fluxos atualizados acumulados	-38 415	-5 679	30 801	64 505	94 238	120 246	126 603

Valor Atual Líquido (VAL)	126 603
Taxa Interna de Rentabilidade	92,47%
Pay Back period	2 Anos

Quadro 17- Avaliação na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento

Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-38 415	34 454	40 411	39 295	36 486	33 590	7 034
WACC	7,23%	7,60%	7,86%	8,02%	8,12%	8,19%	8,19%
Factor de atualização	1	1,076	1,161	1,254	1,355	1,467	-

Fluxos atualizados	-38 415	32 019	34 818	31 344	26 918	22 905	4 797
Fluxos atualizados acumulados	-38 415	-6 395	28 423	59 767	86 685	109 590	114 386

Valor Atual Líquido (VAL)	114 386
Taxa Interna de Rentabilidade	92,41%
Pay Back period	2 Anos

Quadro 18- Avaliação na perspetiva do Investidor

Na perspetiva do Investidor	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow do Equity	-15 423	27 446	33 805	33 091	30 683	28 188	125 003
Taxa de juro de ativos sem risco	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de atualização	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Factor atualização	1	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-

Fluxos atualizados	-15 423	26 077	30 516	28 382	25 004	21 825	96 785
Fluxos atualizados acumulados	-15 423	10 655	41 171	69 553	94 557	116 382	213 168

Valor Atual Líquido (VAL)	213 168
Taxa Interna de Rentabilidade	192,32%
Pay Back period	1 Ano

Quadro 19- Cálculo do custo médio ponderado

Cálculo do WACC	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Passivo Remunerado	25 000	20 000	15 000	10 000	5 000	0
Capital Próprio	31 856	54 580	83 903	114 618	143 211	169 923
TOTAL	56 856	74 580	98 903	124 618	148 211	169 923
% Passivo remunerado	43,97%	26,82%	15,17%	8,02%	3,37%	0,00%
% Capital Próprio	56,03%	73,18%	84,83%	91,98%	96,63%	100,00%

Custo						
Custo Financiamento	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Custo Capital	8,19%	8,19%	8,19%	8,19%	8,19%	8,19%
Custo ponderado	7,23%	7,60%	7,86%	8,02%	8,12%	8,19%