



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DA EMPRESA “INVICTA CITY TOURS”

Mariana Lopes da Silva Sobral

Trabalho de projeto apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientador: Prof. Doutor Orlando Lima Rua

Este trabalho de projeto inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri

Porto, junho de 2015





PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DA EMPRESA “INVICTA TOURS”

Mariana Lopes da Silva Sobral

Orientador: Prof. Doutor Orlando Lima Rua

Porto, outubro de 2014



“Be of good cheer. Do not think of today's failures, but of the success that may come tomorrow. You have set yourselves a difficult task, but you will succeed if you persevere; and you will find a joy in overcoming obstacles. Remember, no effort that we make to attain something beautiful is ever lost.”

-- * --

“Tende bom ânimo. Evita pensar nas falhas de hoje, aprende com elas para construíres o sucesso que pode chegar amanhã. Definiste uma tarefa difícil e terás sucesso se perseverares; e vais encontrar a alegria em vencer os obstáculos. Lembra-te, qualquer esforço que façamos para alcançar algo bonito nunca é perdido.”

Hellen Keller

“Sabeis decerto que o maior amor não é aquele que a palavra suave puramente exprime. Nem é aquele que o olhar diz, nem aquele que a mão comunica tocando levemente n'outra mão. É aquele que quando dois seres estão juntos, não se olhando nem tocando os envolve como uma nuvem. Esse amor não de deve dizer nem revelar. Não se pode falar dele.”

Fernando Pessoa, 'Inéditos'



AGRADECIMENTOS

À minha querida Avó Maria Arminda e ao meu querido Avô Alfredo (sempre presente e nunca esquecido) por todo o amor, coragem, força e aconchego. Sem vocês não era metade do que sou hoje. Obrigada, Vó, por continuares comigo nos dias bons e nos maus.

À minha Mãe e ao meu irmão Rafa por todo o amor, paciência, impaciência, perseverança mas principalmente, amor. Somos os 3, sempre.

Ao meu Pai: *“porque nunca é tarde demais”*.

Ao Bruno Aranha, pelo amor, sempre presente apesar do Oceano.

Aos que me ajudaram a tornar o sonho real: Raquel San Andrés, Sérgio Afonso, Sofia Oliveira, Diana Sousa, João Carvalho, Juan Lois Bocos e a todos os outros que direta ou indiretamente diariamente continuam a ajudar-me nesta saga.

E claro, ao Dalí.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Orlando Lima Rua, por querer a perfeição, mesmo quando as forças me faltavam e por me ajudar na implementação deste meu sonho.

Aos meus colegas, especialmente ao Zé Pedro Dias, Maria Machado e Cátia Mendonça por nunca deixarem de acreditar nas minhas ideias mirabolantes.

ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

ATLAS	<i>Association for Tourism and Leisure Education</i>
ANA	Aeroportos de Portugal
CCDR-N	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
CE	Comissão Europeia
FSE	Fornecimento de Serviços Externos
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
G&V	Gastronomia e vinhos
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IPDT	Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo
I&D	Investigação e Desenvolvimento
MEI	Ministério da Economia e Inovação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMT	Organização Mundial do Turismo
PENT	Plano Estratégico Nacional de Turismo
PEST	Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNP	Porto e Norte de Portugal
PROT	Plano Regional de Ordenamento do Território
SPP	Sociedade Portuguesa de Propaganda
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities, threats</i>
TIR	Taxa interna de rendibilidade
UE	União Europeia
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
VAL	Valor atual líquido
WBGES	<i>World Bank Group Entrepreneurship Snapshots</i>

RESUMO

O crescimento do fluxo turístico na cidade do Porto deve-se, em grande parte, ao *boom* dos voos das companhias aéreas *low cost* que confluem para o Aeroporto Francisco Sá Carneiro. Consequentemente o número de turistas na cidade aumentou substancialmente desde que companhias aéreas como a *Ryanair* e *Easyjet* criaram centros de operações no referido aeroporto. Foi este o ponto de partida a partir do qual onde surgiu a ideia de criação da *Invicta City Tours*.

O objetivo deste trabalho consubstancia-se, assim, na criação de uma empresa viável de visitas guiadas de baixo custo na cidade do Porto. Para tal apresentamos conceitos relativos ao turismo e empreendedorismo e elaboramos o plano de negócios de criação da *Invicta City Tours*.

Concluimos que a empresa é viável a nível técnico, económico e financeiro, concretizando um serviço inovador na cidade, com todos os ingredientes para ser adotado pelo seu público alvo e, deste modo, ser uma empresa com sucesso.

Palavras-chave: TURISMO, EMPREENDEDORISMO, PLANO DE NEGÓCIOS, *LOW-COST*.

RESUMEN

El crecimiento del turismo en la ciudad de Porto se debe, en gran parte, a las compañías aéreas de bajo coste que convergen en el Aeropuerto Francisco Sá Carneiro. En consecuencia, el número de turistas en la ciudad ha aumentado substancialmente desde que empresas como Ryanair y Easyjet han asentado en la ciudad. Fue en el seguimiento de esto que nace la idea de *Invicta City Tours*.

Este proyecto se centra en la creación de una empresa viable de visitas de bajo coste en Oporto. Su objetivo es verificar la viabilidad de la creación efectiva de la empresa. Así, se analizan algunos conceptos relacionados con turismo y emprendimiento. Se ha elaborado el plan de negocios, el estudio de viabilidad económica y financiera para una mejor evaluación del proyecto presentado.

Llegamos a la conclusión de que la empresa es viable a nivel técnico, económico y financiero, evidenciando un servicio innovador en la ciudad, con todos los ingredientes para ser aceptada por el público y por lo tanto ser un negocio con éxito.

Palabras clave: TURISMO, EMPRENDIMIENTO, PLAN DE NEGOCIOS, *LOW-COST*.

ABSTRACT

The growth of the touristic flow in the city of Oporto is due large part to the boom in low cost airlines that converge at the Francisco Sá Carneiro airport. Consequently, the number of tourists in the city has increased substantially since companies like Ryanair and Easyjet settled in the city. It was following this that the idea of *Invicta City Tours* came to life.

This project focuses on creating a company of low cost tours in Oporto. Our goal is to verify the feasibility for effective creation of the company. For this, we analyze some concepts concerning tourism and entrepreneurship and we also elaborated the business plan of the company.

We conclude that the company will be viable in the technical, economic and financial level, evidencing an innovative service in the city, with all the ingredients to be accepted by its public target and be a successful business.

Keywords: TOURISM, ENTREPRENEURSHIP, BUSINESS PLAN, LOW-COST



ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	ii
RESUMO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – TURISMO.....	3
1.1 Evolução do conceito.....	3
1.2 PENT.....	8
1.2.1. Introdução	8
1.2.2. Turismo cultural (<i>Touring</i>)	11
1.2.3. Cidade do Porto	13
CAPITULO II - EMPREENDEDORISMO.....	17
2.1 Conceito e evolução	17
2.1.1 Empreendedorismo e crescimento económico.....	18
2.1.2 Empreendedorismo e criação de empresas.....	19
2.2 GEM Portugal 2010	21
2.2.1 Atividade Empreendedora em Portugal - <i>Early-Stage</i> (TEA).....	23
2.2.2. Oportunidade e capacidade empreendedora	24
2.3 Plano de negócios.....	25
CAPITULO III – PLANO DE NEGÓCIOS.....	29
3.1. Sumário Executivo.....	29
3.1.1. Missão	29
3.1.2. Visão.....	29
3.1.3. Objetivos.....	30
3.2. Empresa.....	30
3.2.1 Localização das instalações da empresa.....	30
3.2.2 Serviço	31
3.3 Forma jurídica e designação comercial.....	31
3.4 Análise de Mercado	32

3.4.1	Análise setorial do mercado do turismo nacional.....	33
3.4.2	Estratégia de segmento de mercado.....	34
3.5	Estratégia e Implementação	35
3.5.1.	Análise PEST	35
3.5.2.	Análise SWOT.....	36
3.6	Análise da concorrência.....	37
3.7	Estratégia de Desenvolvimento.....	39
3.8	Organização e Recursos Humanos	42
3.9	Estudo de viabilidade económica e financeira.....	43
3.9.1.	Pressupostos.....	43
3.9.2.	Prestação de serviços	44
3.9.3.	Fornecimentos e serviços externos	44
3.9.4.	Gastos com o pessoal	45
3.9.5.	Investimento	47
3.9.6.	Plano de financiamento.....	49
3.9.7.	Depreciações e amortizações.....	50
3.9.8.	Demonstrações de origem e aplicação de fundos.....	51
3.9.9.	Demonstrações de resultados previsionais	52
3.9.10.	Balanços previsionais	53
3.9.11.	Análise Económica e Financeira	54
3.9.12.	Avaliação da viabilidade do negócio.....	55
	CONCLUSÃO	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipo da Organização Mundial do Turismo	7
Figura 2 - Perspetivas disciplinares do turismo	8
Figura 3 - Relações entre empreendedorismo e desempenho económico	19
Figura 4 - Fatores de influência no comportamento do consumidor	32
Figura 5 - Flyers	41
Figura 6 - Pulseiras identificativas.....	42
Figura 7 – Organigrama da Invicta City Tours.....	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Unidades Básicas do Turismo	6
Tabela 2 - Principais indicadores no Porto e Norte de Portugal.....	10
Tabela 3 - Evolução do tráfego <i>low cost</i> em território nacional	14
Tabela 4 - Número total de unidades económicas e de empresas do WBGES 2008.....	20
Tabela 5 - Taxa de crescimento do total de empresas registadas	21
Tabela 6 - Distribuição da TEA por setores.....	24
Tabela 7 - Economias vs. % da Atividade Empreendedora <i>Early-stage</i>	25
Tabela 8 - Serviços da Invicta City Tours	31
Tabela 9 - Análise PEST da Invicta City Tours.....	35
Tabela 10 - Análise SWOT da Invicta City Tours.....	36
Tabela 11 - Análise da concorrência.....	37
Tabela 12 - Pressupostos gerais.....	43
Tabela 13 - Fornecimentos e serviços externos.....	44
Tabela 14 - Gastos com o pessoal	45
Tabela 15 - Investimento em fundo de manei o	47
Tabela 16 - Investimento em ativos tangíveis e intangíveis	48
Tabela 17 - Plano de financiamento	49
Tabela 18 - Serviço da dívida do empréstimo bancário.....	49
Tabela 19 - Depreciações e amortizações	50
Tabela 20 - Demonstrações de origem e aplicação de fundos.....	51
Tabela 21 - Demonstrações de resultados previsionais.....	52
Tabela 22 - Balanços previsionais	53
Tabela 23 - Ponto crítico.....	54
Tabela 24 - Indicadores económicos e financeiros	54

INTRODUÇÃO

Portugal é um dos países da União Europeia (UE) que tem vindo a delinear estratégias de integração da população jovem no mercado de trabalho, pelo fato da faixa etária dos jovens ser a mais afetada pelo desemprego, tendo em consideração o empreendedorismo como vetor fundamental dessas mesmas estratégias.

Obviamente o empreendedorismo não é o antídoto para a crise, mas é com certeza uma via sustentável para a resolução de alguns dos seus problemas, com os quais a economia portuguesa se vem confrontando, já que envolve não só o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), mas a mudança de paradigmas estruturais dos negócios, da sociedade e das empresas.

Relativamente ao turismo, podemos afirmar que atualmente este é um fenómeno de fulcral importância a nível político, económico, sociocultural e ambiental, deixando este de ser vivenciado apenas como uma fonte de lazer, mas também como um acontecimento de forte importância nas sociedades em que se desenrola (Marujo, 2008). Efetivamente deve-se à importância do turismo parte substancial do desenvolvimento de determinadas regiões, com fortes reflexos na economia das nações.

É neste contexto que surge a ideia da criação da *Invicta City Tours*, com vista a preencher uma lacuna na área do turismo na cidade do Porto, aproveitando a crescente vaga de turistas que todos os dias chegam à Invicta. Paralelamente à oferta de alojamento, que cresceu significativamente nos últimos 5 anos, sendo urgente e fundamental criar ofertas que sustentem e sedimentem a marca “Porto” atraindo mais turistas e visitantes a esta cidade.

Este é um projecto empreendedor dado traduzir uma “(...)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” (Bosma, Jones, Autio, & Levi, 2007, p. 3).

Nesta senda elaboramos o plano de negócios para a criação da *Invicta City Tours*, incorporando as dimensões estratégica, marketing, financeira e organizacional.



CAPÍTULO I – TURISMO

1.1 Evolução do conceito

A palavra “turismo” tem a sua origem em *tour*, viagem por França que os nobres ingleses e alemães faziam a partir dos finais do século XVII (Sousa, 1994).

Um dos mais relevantes fatores para o fomento do turismo moderno foi o incentivo pelo interesse na procura do estranho e desconhecido suscitado por escritores e publicitários do século XIX tais como Stendhal e Almeida Garrett (Pérez, 2009)

Mas foi após 1870 que o turismo moderno conheceu o ponto alto do seu desenvolvimento, graças a clientes detentores de capital que possibilitava que se dedicassem ao lazer.

Leonildo de Mendonça e Costa, o fundador da Gazeta dos Caminhos-de-ferro, foi, nos inícios do século XX, o precursor da ideia de se criar uma sociedade que promovesse o turismo nacional. (Ribeiro, 2009). No século XIX a revolução industrial provocou alterações não só a nível dos transportes mas também sociocultural: o comboio, bicicleta e mesmo o carro facilitaram o deslocamento de pessoas e a burguesia passou a imitar os hábitos e costumes da aristocracia. É de salientar a importância do comboio (Comboios de Portugal) já que passou a possibilitar viagens mais rápidas, encurtou distâncias, levando assim a uma nova visão do mundo e do espaço.

Neste contexto, é formalmente criada em 28 de fevereiro de 1906 a Sociedade Portuguesa de Propaganda (SPP). Esta entidade foi responsável por uma série de ações de divulgação de Portugal como destino turístico bem como por medidas incentivadoras à inovação e modernização.

A primeira definição conhecida de turismo surge em 1911, pelo economista austríaco Hermann von Schullern zu Schattenhofen que escrevia “[*Turismo*] é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os económicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado”.

Portugal foi, desde 1911, um dos primeiros países a enveredar pela institucionalização do turismo. No mesmo ano, a SPP – também designada como o *Touring Club* de Portugal) -trouxe para o país a realização do Congresso Internacional de Turismo que ocorreu em Lisboa (Pina, 1988) e no qual se destacou a necessidade da criação de um organismo oficial de turismo. Em Abril de 1917, também em Lisboa, teve lugar o I Congresso Hoteleiro, cujo principal objetivo

consistiu em fomentar a aproximação entre profissionais e amadores deste ramo, tendo-se promovido assim o desenvolvimento desta indústria. Em 1918 construiu-se o primeiro hotel no Algarve, o Grande Hotel de Faro, e em 1921 reconstruiu-se o Hotel de Santa Luzia, em Viana do Castelo (Pina, 1988).

No entanto, foi durante o período entre as duas Guerras Mundiais (1919 – 1938) que o turismo começou a ser abordado em ambiente universitário, tendo-se neste período publicado os primeiros trabalhos sobre o assunto, dos quais se destacam os da Escola de Berlim, que integrava autores como Glücksmann, Schwinck e Bormann (Badaró, 2002).

Em 1929, Robert Glücksmann sugere que o turismo consiste num *“vencimento do espaço por pessoas que vão para um local no qual não têm residência fixa”*, para, posteriormente, em 1939, este autor apresentar uma evolução do conceito Glücksmann transforma este conceito em que o turismo se refere a *“Quem interpreta o turismo como um problema de transporte, confunde este com o tráfego de turistas. O turismo começa onde o tráfego termina, no porto de turismo, no lugar de hospedagem. O tráfego de viajantes conduz ao turismo, porém, não é turismo propriamente, nem sequer em parte. Turismo é a soma das relações existentes entre pessoas que se encontram temporariamente num lugar e os naturais desse local”* (Badaró, 2002, pp. 19-22).

Em 1942, na Universidade de Berna, W. Hunziker e K. atribuíam ao turismo a definição *“(…)a soma dos fenómenos e de relações que surgem das viagens e das estâncias dos não residentes, desde que não estejam ligados a uma residência permanente nem a uma actividade remunerada”*. Krapf (OMT, 2001, pp. 20-22). Esta definição, que surgiu em plena II Guerra Mundial, é pouco esclarecedora e ampla, já que introduz conceitos indeterminados que não são claramente definidos (e.g. o que são “fenómenos?”).

Foi após a Segunda Guerra Mundial que o setor conheceu um *boom* no seu crescimento, aliado ao desenvolvimento na aviação comercial e ao aparecimento de agências de viagens que facilitaram o acesso a ofertas turísticas que, devido ao aumento da oferta, puderam praticar preços mais baixos do que anteriormente, surgindo assim o turismo de massas. Entre 1950 e meados dos anos 70, o turismo nacional cresceu devido à elevada entrada de turistas e ao aumento da capacidade da oferta hoteleira, destacando-se o Algarve e o Arquipélago da Madeira.

No entanto, entre 1973 e 1975, a crise petrolífera associada à instabilidade social e política nacional dão origem a uma forte recessão no setor turístico. Foi a partir de 1976 que se conheceu o crescimento sustentado que tem prevalecido até aos dias de hoje.

Na década de 80 turismo é definido como “(...) *os deslocamentos curtos e temporais das pessoas para destinos fora do lugar de residência e de trabalho e as actividades empreendidas durante a estada nesses destinos*” (Burkart & Medlik, 1981, p. 37). Nesta definição, são deixados de fora conceitos modernos de turismo como as viagens de negócios. No entanto, conceitos como “deslocamentos fora do lugar de residência e de trabalho” diferenciam claramente a conotação de viagem e férias (lazer) em oposição à residência e trabalho.

No seguimento deste conceito, e acrescentando algumas alterações, Mathieson e Wall (1982, p. 51) afirmam que “(...) *turismo é o movimento provisório das pessoas, por períodos inferiores a um ano, para destinos fora do lugar de residência e de trabalho, as actividades empreendidas durante a estada e as facilidades que são criadas para satisfazer as necessidades dos turistas*”. Neste domínio, os autores salientam o carácter temporário da atividade turística bem como o conceito de oferta relacionada com a satisfação das necessidades do cliente (turista), referenciando algumas das características do turismo (indústria de exportação estacionária; produto não armazenável; tempo de férias; tempo de lazer; relação desigual entre turista e anfitrião; emprego instável e flutuante; e benefícios estacionários, mas significativos.

Esta definição concretiza as principais características do turismo: razão da viagem, delimitação do período de viagem e da atividade desenvolvida antes e durante o período da estadia, e localização da atividade turística como atividade realizada “fora do seu ambiente habitual” (convém elucidar que a OMT define o ambiente habitual como a área que circunda a residência do sujeito, bem como aqueles lugares que visita frequentemente).

Em 1992, o turismo é caracterizado como “(...) *um fenómeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma actividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, económica e cultural*” (Oscar de La Torre, 1992, p. 41), constituído por unidades básicas (tabela 1).

Tabela 1 - Unidades Básicas do Turismo

Viajante

- Qualquer pessoa que se descola entre dois ou mais países (viajante internacional) ou entre duas ou mais localidades dentro do seu país de residência habitual (viajante doméstico).

Visitante

- Qualquer pessoa que viaja para qualquer lugar fora do seu ambiente habitual por menos de 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita não seja o de exercer uma actividade remunerada no local visitado.

Turista

- Visitante que permanece, pelo menos, uma noite no local visitado (não necessariamente em alojamento pago).

Visitante do Dia (excursionista)

- Visitante que não permanece uma noite no local visitado.

Ambiente habitual

- O principal objectivo da introdução deste conceito é excluir do conceito de visitante pessoas que se deslocam diária ou semanalmente entre a sua casa e o local de trabalho ou estudo, ou outros lugares visitados frequentemente. A definição de ambiente habitual baseia-se nos seguintes critérios:
 - a) distância mínima percorrida
 - b) duração mínima de ausência do local de residência habitual
 - c) mudança de localidade ou de unidade territorial administrativa
 - d) exclusão explícita de certas deslocações ordinárias

Residência Habitual

- É um dos critérios-chave para determinar se uma pessoa que chega a um país é um “visitante” ou “outro viajante” e sendo visitante se é nacional ou não residente. A classificação dos visitantes internacionais segundo a sua origem é feita pelo país de residência e não pelo da nacionalidade.

Fonte: UN/OMT, *Recommendations on Tourism Statistics* (1994).

Posteriormente, surge a definição adotada pela Organização Mundial do Turismo (OMT) (figura 1), em 1994, que une todos os pontos positivos das definições anteriormente exportas e formaliza os aspetos da atividade turística: *“O turismo compreende as actividades que realizam as pessoas durante as suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu ambiente habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras”*.

Figura 1 - Logotipo da Organização Mundial do Turismo



Fonte: www.wto.com, 2014

No ano de 2007 o Ministério da Economia e Inovação (MEI) dá o devido destaque ao setor do turismo salientando a sua importância a nível do desenvolvimento económico e social nacional. O setor do turismo representa 10% do PIB mundial (OMT, 2010) e emprega quase 20 milhões de pessoas. O crescimento turístico deve ser sustentado, já que o ciclo de vida dos destinos é finito, atinge saturação, sendo para tal necessário a precaução na sua exploração (Butler, 1980).

Em 17 de Agosto de 2009 é publicado o Decreto-Lei n.º 191/2009 que reconhece o turismo como uma área de intervenção prioritária e reafirma: *“a sustentabilidade ambiental, social e económica do turismo, a transversalidade do sector, que torna fundamental a articulação das várias políticas sectoriais, a aposta na garantia da competitividade das empresas e da livre concorrência.”*

Portugal foi, em 2013, o 20.º país na lista dos países mais competitivos para o turismo (numa lista de 140) estando à frente de países como a Noruega, Itália e Brasil (World Economic Forum, 2013). Analisando o referido relatório, Portugal é ainda o 7.º país num conjunto de 140 com uma atitude mais positiva e acolhedora para com os visitantes estrangeiros. Neste âmbito, o nosso país ultrapassa a média (6,1 numa escala de 0 a 10) em meio ponto, posicionando-se assim no top 10.

No entanto, o turismo não deve ser reduzido a uma mera atividade industrial, a um negócio ou gestão de produtos, é antes uma “multidisciplina” (Tribe, 1997). Na figura 2 poderemos constatar

que o turismo é um fenómeno sociocultural com diferentes perspetivas disciplinares (Pérez, 2009).

Figura 2 - Perspetivas disciplinares do turismo



Fonte: Pérez (2009, p. 4).

Analisando todas estas definições de turismo, é importante destacar elementos comuns, apesar das particularidades próprias de cada uma: os turistas deslocam-se para fora do seu lugar de residência; a estada no destino não pode ser permanente; o turismo agrega não só a viagem mas também as atividades realizadas durante a permanência no destino; e o turismo inclui tanto os serviços como produtos criados para satisfazer a necessidade dos clientes (turistas), qualquer que seja o motivo da viagem, etc..

Os turistas atuais pouco se podem comparar com os de há dez ou mesmo cinco anos atrás, não podendo analisá-los como uma massa homogénea, indiferenciada e passiva, disponível a aceitar toda e qualquer oferta presente no mercado. O paradigma alterou-se.

1.2 PENT

1.2.1. Introdução

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) é um programa criado pelo Governo Português sob direção do Ministério da Economia com o objetivo de orientar as ações do

Turismo de Portugal (instituto público) e servir de guia para atingir objetivos determinados para o Turismo nacional.

Cada vez mais o turismo apresenta um papel fulcral na economia nacional, sendo Portugal o terceiro país da zona Euro com um rácio turismo/exportações mais elevado, impondo fortes perspectivas de crescimento deste setor a nível nacional a implementação de estratégias que possibilitem uma eficaz resposta à procura e à concorrência.

Segundo o PENT (2007), Portugal irá centrar a sua proposta de valor em fatores diferenciadores da concorrência “Clima e luz”, “História, cultura e tradição”, “Hospitalidade” e “Diversidade concentrada”. Portugal possui todas as “matérias-primas” necessárias para o desenvolvimento dos 10 produtos turísticos estratégicos nacionais: Sol e Mar; *Touring* Cultural e Paisagístico; *City Breaks*; Turismo de Negócios; Turismo de Natureza; Turismo Náutico; Saúde e Bem-Estar; Golfe; *Resorts* Integrados e Turismo Residencial; e Gastronomia e Vinhos, sendo a sua execução efetuada segundo cinco eixos:

1. Território, destinos e produtos
2. Marcas e mercados;
3. Qualificação de recursos
4. Distribuição e comercialização
5. Inovação e conhecimento

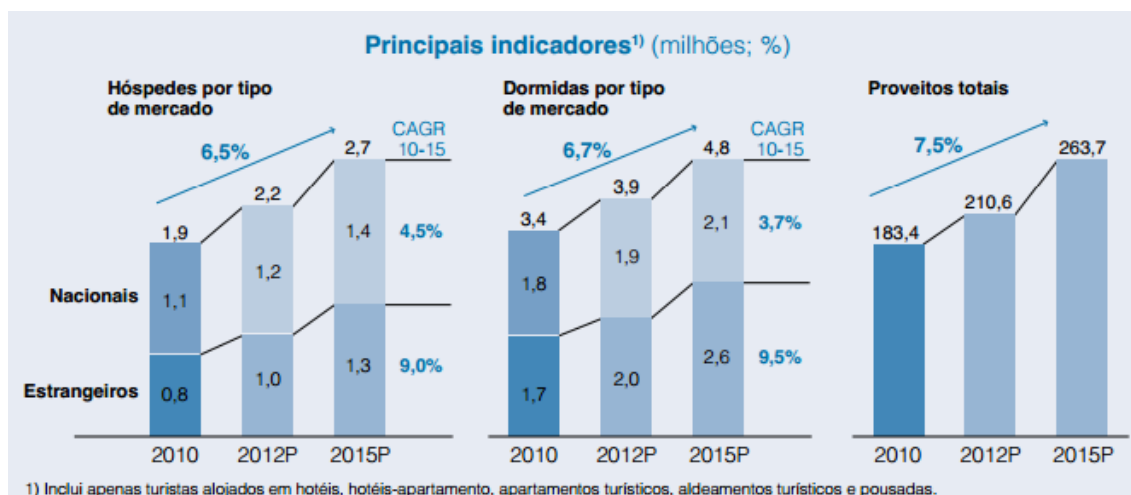
Na atualização da estratégia realizada no último PENT (Turismo de Portugal, 2011) são várias as revisões e diferentes abordagens direcionadas ao turismo cultural. No contexto do trabalho em desenvolvimento, é importante referenciar alguns dos fatores críticos do turismo cultural que são agora alterados:

- Identificar itinerários temáticos a partir de elementos âncora potenciadores da experiência de viagem;
- Criar conteúdos informativos, interpretativos e acessíveis;
- Implementar modelos eficazes de gestão, promoção, comercialização (parcerias);
- Sensibilizar agentes económicos para novas oportunidades de negócios;
- Criar produtos atrativos para os turistas e viáveis para os operados turísticos;
- Aproveitar as novas tecnologias da informação;

- Desenvolvimento regional (património territorial).

Relativamente ao Porto e Norte de Portugal, o PENT prevê um crescimento dos hóspedes estrangeiros relativamente aos nacionais chegando ao ano de 2015 apresentado os dois o mesmo valor. Nesse mesmo ano é apresentada uma estimativa em que os turistas estrangeiros gerarão 2,6 milhões de dormidas, superando os nacionais (tabela 2).

Tabela 2 - Principais indicadores no Porto e Norte de Portugal



Fonte: www.turismodeportugal.pt, 2011

No PENT 2011 são focados esforços a nível regional tendo em conta os produtos que apresentam maior potencial (recursos de cada região) bem como a procura pelos principais mercados emissores. No horizonte de 2015 e considerando a região em estudo, os produtos prioritários estratégicos para o Porto e Norte de Portugal são o *Touring* (Turismo Cultural e Religioso) e *City Breaks*.

Relativamente aos produtos prioritários em desenvolvimento nesta região temos o Turismo de Natureza, o Turismo de Negócios (no Porto), o Turismo de Saúde e Bem-estar e o Turismo de Gastronomia e Vinhos (G&V).

No que concerne à organização do país por pólos, o alinhamento da sua estratégia deve basear-se no aprofundamento da potenciação dos seus principais recursos. Assim, para a região que engloba o Porto – o pólo Douro – os produtos prioritários segundo o PENT 2011 revisto são o *Touring* e G&V.

É importante salientar o importante papel das entidades regionais e nacionais de turismo que auxiliam tanto na promoção e desenvolvimento de atividades turísticas bem como na coordenação de iniciativas transversais a este setor.

Relativamente à promoção e distribuição é unânime que o universo *online* é o mais adequado e proveitoso, assim, o PENT, estabelece três princípios de evolução da estratégia de promoção e distribuição:

1. Forte desenvolvimento da promoção e distribuição *online*;
2. Redistribuir o investimento em promoção por mercado. O esforço na promoção num mercado emissor deverá ser proporcional à sua prioridade para o turismo nacional;
3. Adequar o *mix* de instrumentos de promoção reforçando o investimento *online* de forma a garantir um retorno do investimento maior. Deverá ser aumentado o investimento *online*.

Em relação à crescente exigência do consumidor de turismo é fulcral o desenvolvimento e inovação de produtos turísticos tradicionais portugueses tentando sempre atingir experiências difíceis de replicar pelos mercados concorrentes.

1.2.2. Turismo cultural (*Touring*)

Os interesses dos turistas têm-se diversificado ao longo do tempo, um cidadão filho da época do *Grand Tour* não possui os mesmos gostos, interesses, objetivos dum cidadão moderno do século XXI uma vez que os interesses do turista se revelam cada vez mais heterogêneos e diversificados, são vários os autores que debruçam os seus estudos com a intenção de entender em que medida alteram e interferem no comportamento turístico (Henriques, 2003).

Mercer (1976, citado por Marques, 2009) afirma que o turismo e o lazer, enquanto atividades originárias na curiosidade do sujeito, no desejo pelo diferente e na procura de desafios, atribuem aos indivíduos uma sensação de competência, de domínio sobre o ambiente e de interação social.

Mayo e Jarvis (1981) corroboram o pensamento do autor supra mencionado, já que ambos apresentam a viagem como um ponto de fuga ao quotidiano previsível e, muitas vezes, impessoal, e atribuem à curiosidade e comportamento exploratório as principais razões da realização duma viagem (turismo) (Marques, 2009). Bello e Etzel (1985, citados por Marques, 2009) possuem outro ponto de vista: a personalidade e nível de estimulação do quotidiano são os pontos-chave da preferência por experiências de viagem com base na novidade ou familiaridade.

Em 1995, Bennet utilizava o termo cultura como forma de designação de um produto ou processo. Analisando o termo como um produto, cultura pode ser entendida como edifícios, concertos, pintura, entre outras formas de atividades artísticas, tangíveis ou não. Cultura como processo compreende o modo de vida de um determinado povo. Volkerling (1996, p.190) que a “*Cultura é o conjunto das práticas socialmente estruturadas por meio das quais significados são criados e transmitidos no interior de um grupo*”, sendo que Barreto (2007, p. 34) sustenta que “*Turismo cultural é*

todo o turismo no qual o principal atrativo não é a natureza mas um aspecto da cultura humana, que pode ser história, o quotidiano, o artesanato ou qualquer dos aspectos abrangidos pelo conceito de cultura.”

Existem dois conjuntos que diferenciam a definição de turismo cultural: turismo cultural a partir da procura e a partir da oferta.

Relativamente à primeira, turismo cultural é apresentada sob o foco das motivações e experiências pessoais, analisando esta definição concluímos que o que define a experiência turística não são os espaços nem objetos mas as interpretações atribuídas pelos próprios turistas à sua experiência. O principal ponto positivo da definição de turismo cultural baseada na procura consiste na subjetividade da interpretação de um mesmo objeto, destino, ou espaço pelo turista.

As definições que se centram na oferta têm como base o usufruto de atividades turísticas anteriormente classificadas de carácter cultural. Aqui, inclui-se a gastronomia local, museus, centro histórico e outros locais, acontecimentos culturais e eventos e objetos.

McKercher e Du Cros (2003) referem-se ao turismo cultural como sendo o consumo turístico de atrações previamente classificadas como culturais, definindo a oferta de atrações culturais como o *“Património cultural é um conceito amplo que inclui bens tangíveis, como ambiente naturais e culturais, incluindo paisagens, locais históricos, sítios e ambientes construídos, assim como bens intangíveis como coleções, práticas culturais passadas e atuais, conhecimento e experiências de vida”* (p.63).

A partir de meados dos anos 80 do século passado, a política cultural começou a distanciar-se de princípios restritos à cultura passando a ter em conta questões económicas e de revitalização urbana (Bianchini, 1999).

A ATLAS e a Comissão Europeia (Hitt, Irelan, Camp, & Sexton, 2001) diferenciam turismo cultural de dois pontos de vista: o cultural e o técnico. Na vertente cultural incluem-se as diferentes motivações que se enquadram na dimensão cultural, enquanto que a vertente técnica se refere, sobretudo a deslocações específicas de visita a locais de herança cultural, manifestações culturais e artísticas (Joppe e Johan (2005).

O conceito de cultura é altamente complexo já que nele estão inseridas diferentes formas de vida, em que se incluem elementos tangíveis e intangíveis. Crenças, valores, práticas, idiomas, espetáculos, ou festivais são expressões da sociedade em que nos integramos. Assim sendo, património cultural não se refere apenas ao “passado”, mas sim a um passado de um povo integrado num contexto e tempo, apreciados pelos turistas.

Robinson e Picard (2006) refere que a experimentação do património vivo, os comportamentos e práticas contemporâneas são experiências altamente apreciadas pelos turistas e para a comunidades.

Relativamente ao turista cultural, consideramos *“o que experiencia locais históricos, monumentos, edifícios; visita museus e galerias; assiste a concertos e a artes performativas; e está interessado em experienciar a cultura local do destino”* (Christous, 2006, p. 64).

O turismo cultural tem apresentado um grande crescimento nas últimas décadas. Esta alternativa turística desenvolveu-se após a saturação dos modelos tradicionais, baseados em praias e grandes cidades, e em resposta a uma procura mais exigente e segmentada dos turistas.

O crescimento de um segmento de turistas com necessidades mais “qualificadas”, *“a importância da construção de identidade e aquisição de capital cultural na sociedade (pós) moderna aponta para o uso da criatividade como alternativa ao turismo cultural convencional”* (Serralves, Fundação de, 2008, p. 21)

Para que o turismo cultural seja uma oferta de sucesso é necessário haver uma simbiose perfeita entre entidades parceiras, ofertas qualificadas e aptas a interpretar o património cultural do espaço.

O mercado turístico é atualmente associado à herança cultural, sendo uma nova maneira de se conhecer um lugar e de fomentar a intangibilidade no setor turístico. Dentro deste contexto é importante mencionar a criação, em 1997 pela UNESCO, da distinção feita ao Património Oral e Imaterial da Humanidade (por vezes também referido como Património Cultural Intangível da Humanidade).

Richards (2010, p. 21) defende a importância dos itinerários culturais com base na cultura e criatividade *“(…)incorporando princípios de sustentabilidade, equidade e inclusão, com base em parcerias com stakeholders”*, pontos basilares no desenvolvimento do presente projeto.

1.2.3. Cidade do Porto

Portugal possui duas cidades que concorrem com outros destinos europeus de segunda linha. Porto e Lisboa disponibilizam ofertas turísticas de nível histórico, cultural e monumental de grande potencial a nível turístico.

No Porto é importante salientar o Vinho do Porto e as suas caves, o centro histórico (classificado como Património Mundial da Unesco), a Torre dos Clérigos, Igreja de S. Francisco e espaços de arquitetura contemporânea entre os quais se destacam a Casa da Música e o Museu de Arte Contemporânea.

A gastronomia nacional, aliada à vasta oferta de vinhos, faz com que sejamos também reconhecidos internacionalmente.

É importante referenciar também o *Porto Card* (Porto Turismo): um cartão que possibilita ao seu dono aceder a descontos em museus, monumentos, transportes públicos, cruzeiros no rio Douros, restaurantes e lojas aderentes.

No entanto, apesar de haverem ofertas deste género é necessário apontar o facto de quem os postos de informação turística na cidade não são suficientes nem eficientes para o fluxo turístico presente no Porto. Assim sendo, iniciativas como o *Porto Card* não chegam muitas vezes ao conhecimento dos turistas.

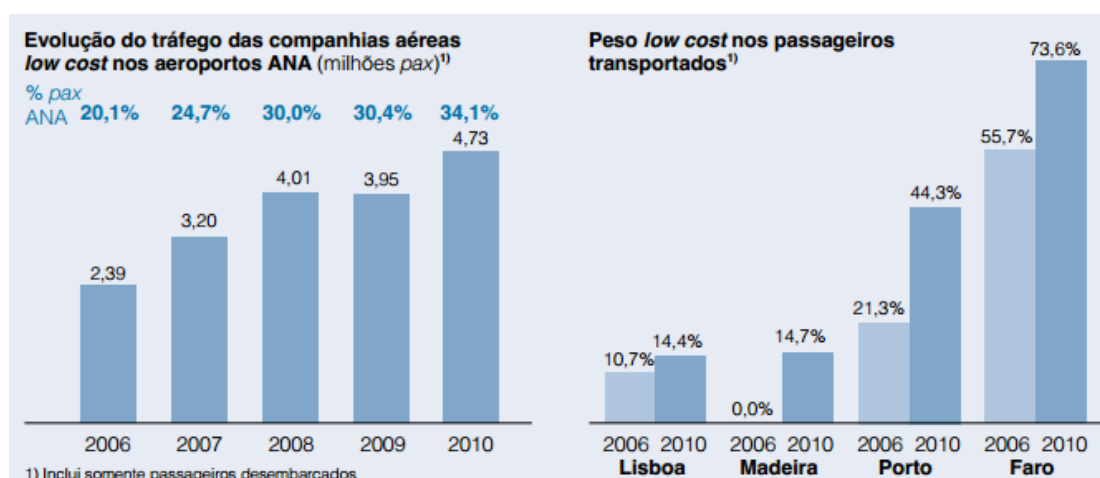
No entanto, nos últimos anos e atualmente o Turismo do Porto e Norte e a Câmara Municipal do Porto têm investido fortemente em corrigir falhas e alimentar o fluxo turístico na cidade.

Prova disso são as lojas interativas criadas na cidade bem como as ações de promoção do Porto no estrangeiro e a nível local (exemplo disso é a loja de turismo interativa presente no Aeroporto Sá Carneiro, com animação constante e eventos temáticos pontuais).

Na tabela 3 podemos analisar a evolução do tráfego *low cost* em território nacional entre os anos 2006 e 2010 comparando seguidamente o peso dos *low cost* nos aeroportos de Lisboa, Madeira, Porto e Faro.

Tendo em conta a velocidade com que o fluxo turístico cresce, é vital o desenvolvimento de produtos que sustentem uma massa crítica de oferta e possibilitem à cidade conquistar um lugar significativo no mercado nacional e internacional (Daniel, 2010).

Tabela 3 - Evolução do tráfego *low cost* em território nacional



Fonte: www.turismodeportugal.pt, 2011

É crucial também a afirmação da marca Porto, aplicando técnicas de *marketing* que promovam o território e a competitividade da cidade enquanto destino.

Para auxiliar na implementação desta medida existe uma ferramenta de grande importância: o PENT. Tendo em conta os dez produtos prioritários (Turismo de Portugal, I.P., 2011) (gastronomia e vinhos, *touring* cultural e paisagístico, saúde e bem estar, turismo de natureza, turismo residencial, *city/short breaks*, golfe, turismo náutico) considerados pelo PENT, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) identificou seis produtos emergentes que será desenvolvidos através de Programas de Ação de Desenvolvimento Turístico Integrados - gastronomia e vinhos, *touring* cultural e paisagístico, saúde e bem-estar, turismo de natureza e *city/short breaks*.

Considerando o tema do projeto, destes seis produtos apenas serão abordados assuntos relacionados com o *touring* cultural.

A região Douro foi considerada um ponto de prioridade estratégica para desenvolvimento. O PENT identifica seis pontos que distinguem esta região (Turismo de Portugal, 2011):

1. Vinho do Porto e gastronomia;
2. Rio Douro e encostas com plantações da vinha
3. Quintas e solares, e aldeias vinhateiras
4. Património natural e arqueológico
5. Cultura Local
6. *Cross-selling* com o Porto.

Em 2006 é criada a Estrutura de Missão Douro com a missão de ser uma plataforma de articulação de projetos estruturantes de desenvolvimento regional, territorial, económico e social nos 21 concelhos da região demarcada do Douro. Posteriormente, com o objetivo de desenvolver estrategicamente a região, criou-se a Entidade de Turismo do Douro através do Decreto-Lei n.º 67/2008, de 10 de Abril. Esta entidade tem a responsabilidade de gerir e implementar estratégias de desenvolvimento patentes no PENT e no Plano Regional de Ordenamento do Território (PROT).

Através da análise do estudo sobre o perfil dos turistas do Porto e Norte de Portugal no 2.º trimestre de 2013, que mais de metade dos visitantes da cidade viaja com um acompanhante. Constatamos também que os principais mercados emissores de turistas internacionais são França, Espanha e Alemanha. É de salientar o Brasil como sendo o único país fora da Europa que consta nesta lista e que tem vindo a ter cada vez maior preponderância no mercado do turismo nacional.

No que concerne ao tempo de estada (média de noites) para o segmento de lazer/férias no Grande Porto o valor é de 2,8 noites, ou seja, arredondando, a média de noites que o turista do segmento de turismo de lazer fica no Grande Porto são aproximadamente 3, sendo este um dos fatos também sublinhados no presente projeto.

No que respeita às atividades praticadas na região, no segmento em estudo, experimentar a gastronomia, fazer compras, apreciar a paisagem, comprar artesanato e visitar monumentos estão no top 5 das preferências do turista que visita o Porto.

Por último, o consumo médio por pessoa tendo em conta a média de noites que ficam no Porto (3) é de 277€ , representando o total da média do número de elementos 583€ aproximadamente.

CAPÍTULO II - EMPREENDEDORISMO

2.1 Conceito e evolução

O empreendedorismo, porventura com outras designações ou terminologias, existe desde as antigas civilizações. Começamos por destacar a civilização egípcia como importante marco tanto na área da construção como na agricultura, matemática e engenharia conseguiram dominar o mundo e ajudar o mundo moderno com muitas das suas invenções e técnicas (Leite, 2000). Mas foi a partir do século XV que o que antes eram simples esforços primitivos de sobrevivência e resultado da acumulação de saberes ao longo dos séculos se tornou algo mais com contornos económicos. Foi no século XVI que ocorreram as grandes navegações das quais os portugueses são precursores, expandindo missões empreendedoras além-mar (Lezana & Tonelli, 1995).

No século XVII surgem os primeiros indícios da relação entre risco e empreendedorismo. Richard Cantillon (escritor e economista do século XVII) é por muitos considerado o progenitor do termo empreendedorismo tendo sido também um dos precursores na diferenciação entre empreendedor e capitalista (esta diferenciação é concretizada na sua plenitude no século XVIII, aquando do início da industrialização e Revolução Industrial).

O termo empreendedorismo foi utilizado nos anos 50 do século passado por Joseph Schumpeter para caracterizar um sujeito criativo, capaz de alcançar o sucesso através da inovação, sendo que com Kenneth E. Knight, em 1967, e com Peter Drucker, em 1970, o conceito de risco foi introduzido a esta descrição, relacionado assim este factor com o empreendedorismo: sem risco não é possível empreender. (Degen, 1989).

Hirsch (2009) classifica o empreendedorismo como um processo, relacionando-o com a capacidade de criar algo diferente, assumindo todos os riscos inerentes à atividade (psicológicos, financeiros, sociais e financeiros).

O empreendedorismo assume grande importância nas economias do século XXI, como já foi referido atrás, sendo fundamental no desenvolvimento e no bem-estar da nossa sociedade. A necessidade de manter e aumentar o ritmo gerador de novas empresas é o motor essencial para o avanço num desenvolvimento sustentado, assumindo particular importância referir que, segundo o GEM 2007, Portugal apresenta uma taxa relativamente elevada de atividade empreendedora, sendo que 9 em cada 100 pessoas estão envolvidas em *atividades early stage* (Bosma, Jones, Autio, & Levi, 2007).

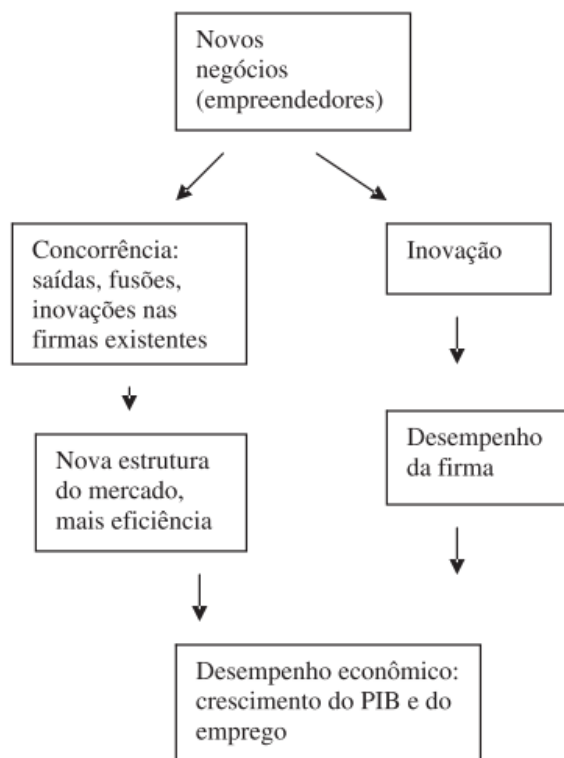
2.1.1 Empreendedorismo e crescimento económico

O ponto de referência teórico para análise do impacto do empreendedorismo no crescimento económico tem como base Schumpeter (1961) e a teoria do crescimento endógeno (Wennekers & Thurik, 1999). Quando Schumpeter publicou em 1911 a sua obra “Teoria do Desenvolvimento Económico” a atividade empreendedora em pequenas empresas era intensa, assumindo o empreendedor um papel fundamental relativamente à inovação que serviria de motor do crescimento económico. A introdução constante de inovações levaria a que mais produtos/serviços se tornassem obsoletos, mais rápido do que anteriormente. Em 1984, Schumpeter afirma que apenas e só as grandes empresas, com forte poder de mercado, têm capacidade para promover inovações através de elevados investimentos em I&D. No pós segunda Guerra Mundial, o capitalismo passou a ser caracterizado por um tecido empresarial com organizações geridas profissionalmente com a intenção de atingirem maior eficiência e eficácia através das economias de escala (Galbraith, 1971; Chlander, 1990).

No que respeita à teoria do crescimento endógeno este não explicita o papel do empreendedor: destaca apenas o papel do capital humano e inovação e a sua influência no crescimento económico (Lucas, 1988).

Aghion e Howitt (2005) realizaram e testaram um modelo schumpeteriano, no âmbito do argumento de que a importância do empreendedorismo difere consoante o estágio de desenvolvimento do país em que se insere. A ideia principal é que quantas mais entradas ou ameaças de entrada no mercado, mais inovação e aumento de produtividade. Uma das conclusões retiradas pelos autores com este modelo é de que a entrada tem efeito positivo maior sobre o crescimento em setores ou países que estão situados perto de fronteiras tecnológicas, mas efeito inverso em setores ou países que estejam bem abaixo dessa mesma fronteira (Barros & Pereira, 2008). A figura seguinte representa um referencial analítico de Schumpeter relacionando o empreendedorismo com o desempenho económico.

Figura 3 - Relações entre empreendedorismo e desempenho económico



Fonte: Barros & Pereira (2008, p. 984)

Existem, pelo menos, quatro medidas de empreendedorismo. A primeira tem em consideração os proprietários de empresas e trabalhadores por conta própria. A segunda foca apenas empresas *start up* e a terceira agrega à segunda medida os empreendedores em processo de criação de um novo negócio (empreendedorismo nascente segundo a definição do GEM). A quarta medida centra-se no contributo das micro e pequenas empresas na produção e criação de postos de emprego (Barros & Pereira, 2008).

2.1.2 Empreendedorismo e criação de empresas

Batista, Escária e Madruga (2004) referem que a criação de novas empresas afeta diretamente a criação de emprego, alertando para a ocorrência de efeitos indiretos relacionados com o aumento da concorrência, da eficiência e da inovação. Para Batista e Thurik (2004) a relação entre a criação de novas empresas e o desemprego a nível nacional é menos significativa do que a média dos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), sendo no entanto, positiva. Spiling (1996) conclui que para além da evidente importância para o crescimento económico, o empreendedorismo é fulcral também no desenvolvimento das economias.

O *World Bank Group Entrepreneurship Snapshots* (WBGES) é o Inquérito ao Empreendedorismo do Banco Mundial. Foi realizado em 2008 com base em registos empresariais oficiais de mais de 100 países. A nível nacional, o WBGES baseia-se nos dados fornecidos pelo Instituto de Registos e Notariado do Ministério da Justiça.

São cinco os indicadores propostos pelo Banco Mundial (Banco de Portugal) para realização de comparações entre os países participantes neste relatório:

1. Total de empresas;
2. Novas empresas;
3. Densidade empresarial;
4. Densidade empresarial de novas empresas;
5. Taxa de entrada de novas empresas.

Tendo por base os dados do WBGES apresentados na tabela seguinte, no ano de 2007 foram registadas 30.934 empresas, estando este valor bastante abaixo da média europeia (145.593).

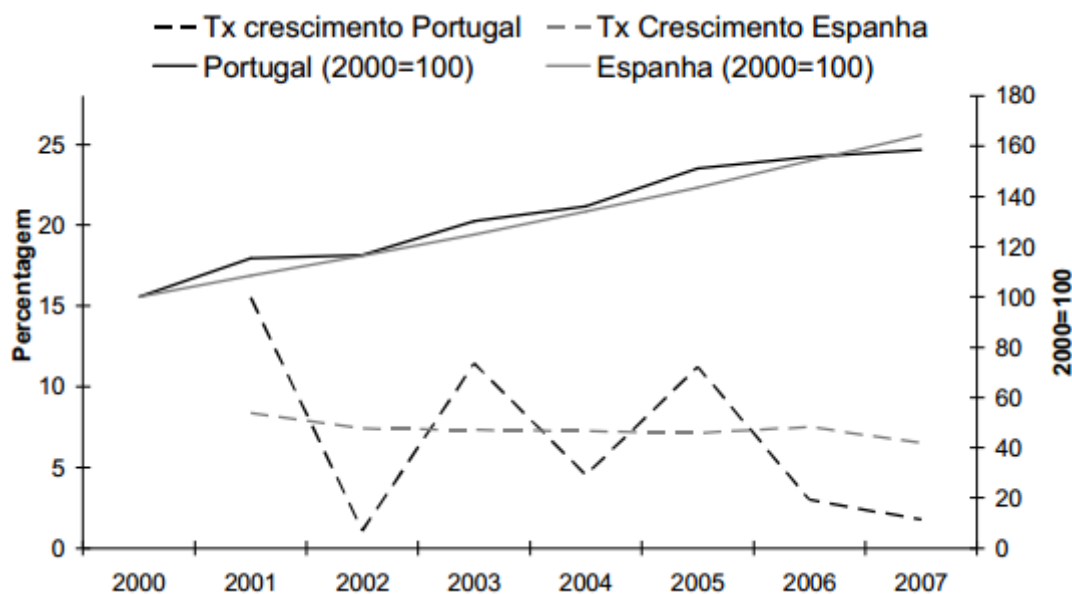
Tabela 4 - Número total de unidades económicas e de empresas do WBGES 2008

Portugal				
Total de "empresas"		Novas "empresas"		
	Nº	% do total de unidades económicas	Nº	% do total de unidades económicas
2000	267.192	25	18.748	7
2001	308.681	27,8	41.648	13,5
2002	312.000	28,8	20.143	6,5
2003	347.683	31,5	20.984	6,0
2004	363.412	29,7	24.774	6,8
2005	404.224	34,0	25.779	6,4
2006	416.369	36,8	28.284	6,8
2007	423.719	38,5	30.934	7,3

Fonte: www.econ.worldbank.org, 2008

Portugal demonstra uma maior instabilidade relativamente às taxas de crescimento total das empresas registadas, comparativamente com Espanha (tabela 5).

Tabela 5 - Taxa de crescimento do total de empresas registadas



Fonte: www.econ.worldbank.org, 2008

Portugal caracteriza-se por um tecido empresarial maioritariamente constituído por microempresas e pequenas e médias empresas. Para este fator contribui o fato do empreendedorismo nacional ser sobretudo de necessidade, resultado da baixa oferta de emprego, por oposição ao empreendedorismo de necessidade que é associado à criação de uma empresa resultante de uma ideia inovadora e aproveitamento duma oportunidade de negócio.

É necessário conhecer as dinâmicas do empreendedorismo nacional para melhorar o conhecimento geral sobre o assunto e desenvolver a economia portuguesa mas também para se adotarem medidas mais eficazes de apoio e estímulo, já presentes e executadas noutros países.

2.2 GEM Portugal 2010

O projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o maior estudo independente na área do empreendedorismo mundial, tem como objetivo analisar a relação entre os níveis de crescimento económico e de empreendedorismo juntamente com as conjunturas que afetam as dinâmicas empreendedoras de cada país (GEM Portugal, 2010).

Portugal participou no GEM nos anos de 2001, 2004, 2007 e, mais recentemente, em 2010, apresentando como principal índice a Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* (TEA – *Total Early-Stage Entrepreneurship Activity*), a qual mede a proporção de indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos envolvidos tanto num negócio em fase nascente como na gestão de um novo negócio. As conclusões mais importantes do GEM Portugal 2010

incorporam duas dimensões desta análise: “o nível e características da atividade empreendedora em Portugal e condições estruturais do empreendedorismo no País”.

Relativamente ao nível e características do empreendedorismo em Portugal as conclusões são as seguintes (GEM Portugal, 2010):

- Em 2010, existiam em Portugal 4 a 5 empreendedores *early-stage* por cada 100 indivíduos em idade adulta;
- A TEA de Portugal é a 9^a mais baixa entre os países participantes no GEM 2010 e a 7^a mais baixa nas 22 economias participantes com orientação para a inovação;
- Verificou-se que o número de empreendedores a gerir novos negócios é 1,4 vezes superior ao número de empreendedores de negócios nascentes;
- Os sectores da transformação, orientados para o consumidor, e orientados para o cliente organizacional são os que registam uma maior percentagem de empreendedores;
- O número de empreendedores do sexo masculino é duas vezes superior aos do sexo feminino;
- No que concerne às características e conhecimentos essenciais para se criar um negócio, 61,3% dos homens dizem estar preparados e possuem esses conhecimentos ao contrário de 43,1% das mulheres;
- A faixa etária entre os 25 e os 34 anos é onde se regista maior Taxa TEA a nível nacional;
- Relativamente às razões para criação de um negócio, 56,3% dos empreendedores *early-stage* fizeram-no motivados pela oportunidade, 31,1% pela necessidade e 12,6% pela junção destes dois motivos anteriores;
- O GEM Portugal 2010 conclui também que a nível nacional existe maior propensão para a utilização de tecnologias disponíveis há menos de 5 anos;
- 62,4% dos negócios empreendedores têm clientes internacionais (percentagem superior à registada em média nas economias orientadas para a inovação na UE);
- Verificou-se também que 1,5% da população adulta desistiu de um negócio nos 12 meses anteriores à realização da Sondagem à População Adulta.

O GEM Portugal (2010) caracteriza o empreendedorismo em três tipos de economia. O primeiro em empreendedorismo em economias orientadas por fatores de produção: neste tipo de organização o desenvolvimento económico incorpora mudanças na quantidade e no carácter do valor acrescentado económico. Assim, estas mudanças geram uma maior produtividade e, muitas vezes, coincidem com a migração de trabalho entre os vários sectores económicos da sociedade.

O segundo em empreendedorismo em economias orientadas para a eficiência: proporcionalmente ao desenvolvimento do sector industrial dá-se o surgimento de organizações para o apoio do desenvolvimento da industrialização. O terceiro e último, o empreendedorismo em economias orientadas para a inovação: neste tipo de economias a ênfase dada à atividade industrial começa, gradualmente, a mudar para o setor dos serviços, indo ao encontro das exigências criadas numa sociedade com elevado rendimento. Os progressos nestas organizações (progressos relativamente às atividades de Investigação e Desenvolvimento, por exemplo) incentivam o desenvolvimento de uma atividade empreendedora inovadora.

2.2.1 Atividade Empreendedora em Portugal - *Early-Stage* (TEA)

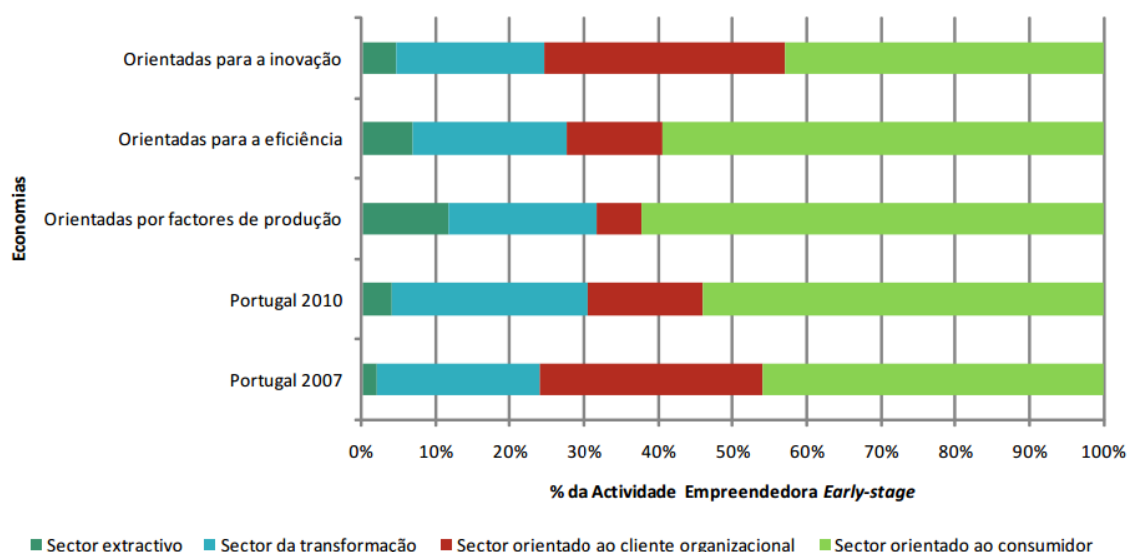
A TEA é uma taxa que representa a proporção de indivíduos em idade adulta que está envolvida numa *start-up* ou na gestão de negócios novos e em crescimento.

No ano de 2010, existiam 4 a 5 empreendedores *early-stage* por cada 100 indivíduos em idade adulta, ou seja, a taxa TEA era de 4,5%

A TEA portuguesa diminuiu para metade entre os anos de 2007 e 2010. Esta diminuição corrobora dados estatísticos que mostravam um quadro nacional desfavorável a iniciativas empreendedoras.

A iniciativa “Empresa na Hora”¹ apresentou dados que apontam uma redução bastante significativa do número de empresas constituídas em Portugal comparativamente ao ano de 2007. No entanto este acontecimento não ocorreu apenas em Portugal. Países europeus como Espanha, Itália e Dinamarca sofreram uma redução da sua taxa TEA face ao valor de 2007. Este acontecimento poderá estar fortemente influenciado pela crise económico-financeira internacional e à sua conjuntura depressiva. É urgente combater estes fatores, tendo em conta a necessidade de recuperação e o desenvolvimento da economia nacional e internacional e a importância do surgimento de empreendedores e a decorrente criação de riqueza e novos postos de trabalho.

¹ A iniciativa “Empresa na Hora” surgiu no âmbito da simplificação do relacionamento das empresas com a Administração Pública. Assim, passou a ser possível a constituição de sociedades num balcão único e de forma imediata.

Tabela 6 - Distribuição da TEA por setores


Fonte: GEM Portugal (2010, p. 21).

Analisando a figura acima representada, o sector orientado ao consumidor é o que regista maior percentagem de atividade empreendedora. Segue-se o sector da transformação e o sector orientado ao cliente organizacional finalizando com o sector extractivo.

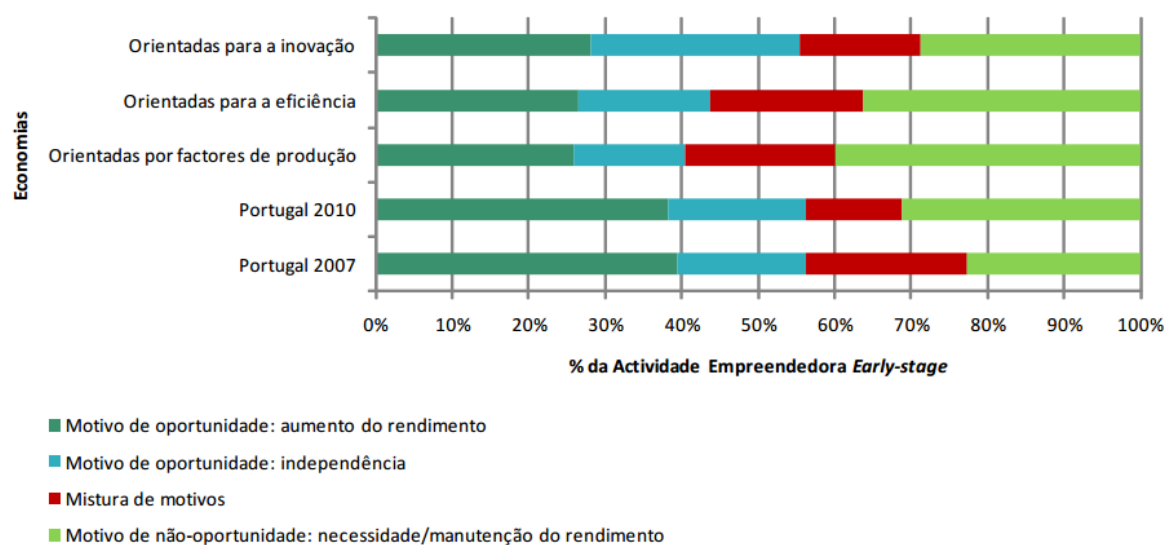
A nível nacional, os sectores orientado ao consumidor e o da transformação são os dominantes no que concerne ao empreendedorismo *early-stage*, comparativamente nas de economias orientadas para a inovação.

2.2.2. Oportunidade e capacidade empreendedora

É fulcral apresentar a diferença entre empreendedorismo induzido pela oportunidade e a atividade empreendedora induzida pela necessidade.

Empreendedorismo induzido pela oportunidade pode ser entendido como aquele que, partindo de iniciativa própria, surge pela vontade de aproveitar uma oportunidade de negócio presente no mercado. Assim é criada uma empresa com este objetivo. O empreendedorismo induzido pela necessidade é, como o próprio nome indica, resultante de uma necessidade e da falta de outras alternativas para gerar rendimentos.

A figura seguinte compara a proporção de empreendedorismo induzido pela oportunidade com empreendedorismo induzido pela não oportunidade e a resultante da junção da mistura destes dois.

Tabela 7 - Economias vs. % da Atividade Empreendedora *Early-stage*


Fonte: Sondagem à População Adulta 2007 e 2010

Fonte: GEM Portugal (2010, p. 26).

Ao analisarmos o quadro acima podemos concluir que cerca de 38% dos empreendedores *early-stage* foram motivados fortemente pela oportunidade de aumentarem os seus rendimentos. Se compararmos com os resultados apurados no ano de 2007 as principais diferenças encontram-se na percentagem de empreendedores *early-stage* motivados pela necessidade e a percentagem de empreendedores *early-stage* motivados pela mistura de razões.

2.3 Plano de negócios

Neste plano o sumário executivo assume particular relevância, sendo considerado a primeira hipótese para conquistar o interesse do investidor. Deve ser sucinto e conciso, não ultrapassando as 500 palavras. Podemos comparar o sumário executivo à radiografia do negócio. Nesta secção deve ser feita uma descrição da empresa (abordando a sua missão, visão, objetivos, produtos e serviços prestados e fatores de sucesso) e a própria natureza do negócio que ajudarão a provar que o investimento realizado irá ser compensado com um retorno aliciante (Peterson, Jaret, & Schenk, 2005).

É neste sumário que se encontram a visão e a missão da empresa. A primeira consiste no propósito da elaboração do plano de negócios e descreve o “sonho de negócio do empreendedor (Miller, 2001). A visão pretende ser um guia, uma fonte de motivação e inspiração para todos os

colaboradores alcançarem metas utilizando todos os seus conhecimentos e *know how* (Freire, 1997) (Unctad, 2002). A declaração da missão deve responder claramente à questão “o que é a sua empresa”, focando objetivamente a atividade da organização, nos seus mercados-alvo, nos produtos e serviços produzidos ou prestados e na gestão dos seus *stakeholders*. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2008)

Os objetivos estratégicos auxiliam na condução da empresa às metas e objetivos previamente traçados. Esses objetivos subdividem-se em financeiros e não financeiros. Os financeiros estão obviamente relacionados com resultados financeiros esperados (volume de negócios, lucros, etc.) enquanto os segundos se relacionam com diferentes áreas do negócio e com os *stakeholders* da organização. Todos os objetivos necessitam satisfazer 5 critérios (Teixeira, 2013):

1. Mensurabilidade: tem de existir pelo menos um indicador que permita a medição do progresso até se atingirem os objetivos;
2. Calendarização: a prossecução dos objetivos deve estar definida temporalmente;
3. Consistência: os objetivos não podem ser vistos independentemente. Deve ter-se em conta outros objetivos para que todos estejam harmoniosamente estabelecidos (por exemplo, se se aumentar a quota de mercado deve aumentar-se também a produção e não reduzi-la);
4. Hierarquia: deve estabelecer-se uma ordem tendo em conta a prioridade dos objetivos;
5. Desafios atingíveis (realista): devem ser consideradas as capacidades da empresa e as oportunidades no mercado para que seja possível alcançar-se os objetivos propostos.

A combinação das características dos clientes com própria natureza da concorrência dão origem aos fatores chave de sucesso que podem ser descritos como um conjunto de atividade ou variáveis da gestão a ter em conta, para a sobrevivência e prosperidade da empresa na indústria (Freire, 1997).

Os fatores chave de sucesso de um negócio englobam as variáveis que diferenciam e acrescentam valor aos clientes. Numa perspetiva de longo prazo, a integração dos fatores chave de sucesso na missão da empresa contribui para o estabelecimento de uma vantagem competitiva sobre a concorrência. (Berry, 2008)

O mercado é o meio onde os planos da empresa vão ser aplicados. É de extrema importância a sua clara definição, tendo em conta o produto ou serviço em questão (Quantos potenciais clientes existem? Que tipo de clientes vamos ter? Qual o público alvo?). Podemos analisar o tamanho do mercado avaliando o consumo dum determinado produto, numa determinada

cidade, ou em segmentos bem definidos de clientes com determinadas características (Teixeira, 2013).

A análise do mercado é essencial: tanto para fundamentar a viabilidade da ideia de negócio ou produto como também para traduzir o conhecimento dos empreendedores em ideias fundamentais para a criação de uma estratégia direcionada e efetiva da empresa (Monteiro, 2009).

Relativamente ao posicionamento no mercado, o principal objetivo é inculcar confiança e curiosidade aos potenciais financiadores do projeto. É essencial transmitir a ideia de que o negócio em questão é financeiramente viável e que os integrantes da organização possuem competências necessárias para levar a empresa a bom porto.

Na descrição do produto/serviço da empresa bem como a ideia geral da organização, deve descrever-se de uma forma sucinta o estágio de desenvolvimento do projeto. Devem detalhar-se todas as atividades necessárias ao lançamento do produto já quem esta é uma das áreas em que os intervenientes no projeto tendem a ser demasiado otimistas levando a que se subestimem os custos e tempo necessários (Monteiro, 2009).

A proposta única de valor deve mostrar como a organização pretende apresentar o produto ao mercado. Assim, é necessário estabelecer um preço para o produto. O desenho do processo de vendas (*marketing*) deve ter o seu início assim que o desenho das componentes operacionais esteja completo e o preço perfeitamente definido.

Após a definição da estratégia de *marketing*, devem ser implementados canais de vendas que serão o principal canal de comunicação com o potencial consumidor.



CAPITULO III – PLANO DE NEGÓCIOS

3.1. Sumário Executivo

A *Invicta City Tours* é uma empresa de visitas guiadas *low cost*, com percursos alternativos aos disponíveis no mercado de forte rigor histórico e que pretende satisfazer as necessidades dos turistas com orçamentos baixos ou limitados. O conceito inicial é oferecer percursos a pé pela cidade do Porto com o acompanhamento de guias. Este percurso passará por pontos de forte importância histórica e cultural da cidade, muitas vezes esquecidos por roteiros *mainstream* e generalistas.

Este é um conceito inovador a nível regional que encontrará concorrência pouco significativa no mercado tendo em conta o tipo de produto oferecido, preços praticados e público-alvo.

No espaço de um ano a empresa pretende estar solidamente estabelecida na cidade Invicta e no espaço *online* nomeadamente em rede sociais como o Facebook e Twitter.

A *Invicta City Tours* estabelecerá parcerias com várias entidades privadas da cidade nomeadamente restaurantes, lojas, entidades de animação cultural, caves de Vinho do Porto.

Uma imagem forte e jovem e uma grande orientação para o cliente irão ser alguns dos trunfos da empresa.

Na perspetiva do projeto, a *Invicta City Tours* é definitivamente viável já que apresenta um VAL de €12.164, uma TIR de 34,55% e um *payback period* de aproximadamente 2 anos.

3.1.1. Missão

A *Invicta City Tours* pretende explorar de forma consciente o fluxo turístico *low cost* presente na cidade do Porto, providenciando visitas guiadas à cidade com o máximo rigor histórico de forma a satisfazer as necessidades do turista cultural com *budget* limitado.

3.1.2. Visão

Ser reconhecida como líder na cidade do Porto na atividade das visitas guiadas, proporcionando de forma consistente, aos nossos clientes, uma experiência memorável, mantendo os mais elevados níveis de serviço e promovendo práticas empresariais e ambientais responsáveis. Pretendemos também ser um marco no que concerne às parcerias realizadas com restaurantes, lojas e outros tipos de organizações relacionadas direta ou indiretamente com a atividade turística.

3.1.3. Objetivos

a) Objetivos financeiros

- Volume de prestação de serviços:

Ano 2015 (ano-cruzeiro):	51.281€;
Ano 2018:	60.710€.
- Lucro:

Ano 2015 (ano-cruzeiro):	1.919€;
Ano 2018:	5.697€.

b) Objetivos não financeiros

- Satisfação dos clientes: > 95%.
- Satisfação dos colaboradores: > 90%.
- Aumentar notoriedade da marca junto do cliente.
- Aumentar a fidelização do cliente pela qualidade, imagem e preço.

3.2. Empresa

Numa primeira fase, a *Invicta City Tours* terá uma estrutura organizacional simples. Tanto o nível estratégico como o tático estarão concentrados na empreendedora, estando o nível operacional a cargo de colaboradores.

Serão estabelecidas parcerias com restaurantes, lojas de artesanato e *souvenirs*, com Caves de Vinho do Porto e a própria Câmara Municipal do Porto, que irão sustentar a nossa política de envolvência dos clientes não só com o espaço da cidade mas com todo o comércio e restaurantes locais. Estas parcerias irão ter um papel fundamental na divulgação da nossa empresa e serão analisadas cautelosamente tendo em conta a estratégia de *marketing*.

3.2.1 Localização das instalações da empresa

A empresa estará sediada no centro da cidade do Porto. Tendo em consideração que o serviço prestado pela empresa se desenvolverá nas ruas da cidade numa primeira fase não necessitará de uma loja ou escritório já que o Porto é a nossa sala de visitas e onde desenvolveremos os nossos serviços.

3.2.2 Serviço

O serviço traduzir-se-á em visitas guiadas a preços competitivos (tabela 8).

Tabela 8 - Serviços da Invicta City Tours

PRODUTO	DESCRIÇÃO
True Porto Story	Percurso pedonal de cerca de 3 horas pela cidade, em 4 línguas – português, inglês, espanhol e francês – passando pelos principais pontos turísticos da cidade bem como locais de forte interesse histórico local e nacional não referenciados nos guias turísticos <i>mainstream</i> .
Wine & Food Traditions	Percurso de 90 minutos pela cidade, com paragens em restaurantes e cafés mediáticos da cidade, onde se poderão degustar alguns petiscos e um cálice de Porto, incluídos no valor da visita guiada, ao mesmo tempo que a história gastronómica do Porto é apresentada.
Scary Porto Stories	Tour de 60 minutos, realizada à noite, com passagem por ruas do Porto com histórias macabras do passado. Oferta de um cálice de Porto no final do percurso.

Relativamente aos percursos haverá um ponto de encontro onde se iniciarão as tours, por dois guias da empresa. Após pagamento no local de início da visita, os participantes receberão uma pulseira que os identificará até ao final dos nossos serviços. Incluído no valor do bilhete está também um bloco de vouchers para restaurantes e lojas da cidade bem como um cálice de Vinho do Porto no final da *tour*.

Pretendemos também marcar a nossa imagem com um forte ponto ambientalista: visitas guiadas a pé não poluem o ambiente.

3.3 Forma jurídica e designação comercial

Primeiramente é fulcral avançar com a constituição da empresa. A forma jurídica do empresário em nome individual apresenta várias características que a diferenciam das outras denominações: é titulada apenas por um indivíduo, o nome comercial da empresa deve ser constituído pelo nome civil completo ou abreviado do empresário ou por uma expressão referente ao seu negócio (ou à forma como pretende fazer a divulgação do mesmo), não existe um valor mínimo obrigatório para capital social da empresa, não existe separação entre património pessoal e património da

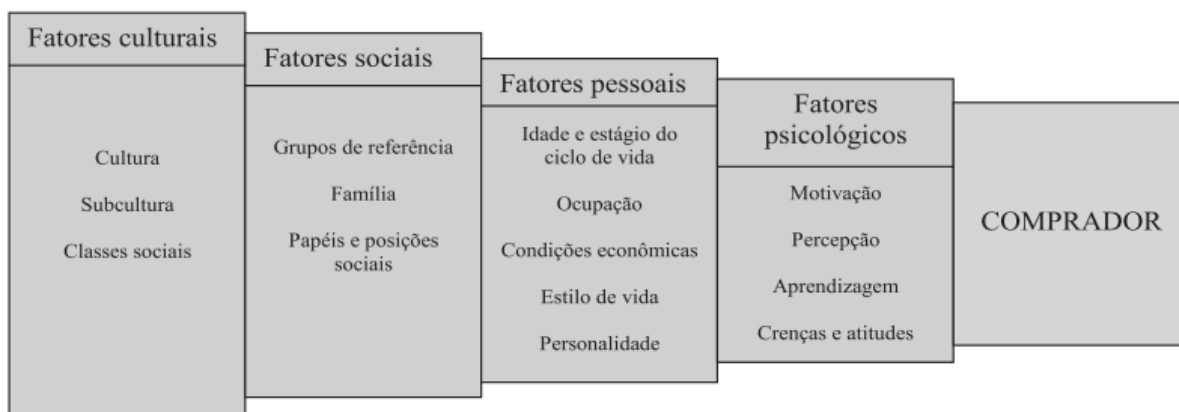
empresa, assim, todos os bens do empreendedor estão afetos à exploração da organização assim sendo, se o empreendedor contrair dívidas responderá com todos os bens que integram o seu património.

A designação comercial será *Invicta City Tours* pela qual a empresa será conhecida, a qual será objeto de registo.

3.4 Análise de Mercado

São vários os fatores que influenciam o consumidor na sua decisão de compra. Autores como Churchill e Peter (2000) defendem que o consumidor é influenciado por questões sociais e situacionais. Engel et al. (2000) sustentam a ideia de que as variáveis que intervêm no processo de

Figura 4 - Fatores de influência no comportamento do consumidor



Fonte: Kotler (1998, p. 193).

decisão são divididas em ambientais, diferenças psicológicas e fatores pessoais.

Já Solomon (2002) e Schiffman e Kanuk (2000) vão de encontro aos pensamentos de Kotler (1998), referindo que o consumidor é fortemente influenciado por fatores psicológicos, pessoais, sociais e culturais (figura 1).

Segundo Kotler e Keller (2006), os fatores culturais são os que mais influenciam os consumidores, sendo estes divididos em cultura, subcultura e classe social. A cultura *“diz respeito às maneiras de conceber e organizar a vida social e seus aspetos materiais, o modo de produzir para garantir a sobrevivência e o modo de ver o mundo”* (Santos, 1994, p. 41), a subcultura refere-se a *“cada cultura consiste em subculturas menores, as quais fornecem identificação mais específica e socialização pra os seus membros”* (Kotler, 1998, p. 30). Este autor refere ainda que as *“classes sociais são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que são ordenadas hierarquicamente e cujos membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares”* (ibidem, p. 30-62).

Os fatores sociais como grupos de referências, família, posições sociais, etc., acabam por influenciar também o comportamento do consumidor (Kotler e Keller, 2006).

Já os fatores pessoais referem-se a características individuais das pessoas, ou seja, vivências do indivíduo que acabam por interferir nos seus hábitos e decisões de consumo. Kotler (1998) defende que são cinco os elementos que constituem os fatores pessoais: idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, condições económicas, estilo de vida e personalidade.

Relativamente aos fatores psicológicos Kotler (1998) afirma que existem quatro importantes fatores psicológicos que influenciam as escolhas dos consumidores: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

Relativamente à *Invicta City Tours*, o perfil geral dos nossos clientes é o seguinte:

- Relativa igualdade de distribuição entre os dois sexos (52,2% sexo masculino; 47,8% sexo feminino);
- Casados (54,9%) ou solteiros (33,3%);
- Média de idades compreendida entre os 25 e os 40 anos;
- Mais de 80% são trabalhadores por conta de outrem;
- Rendimento mensal médio entre os 1000€ e os 2000€;
- Relativamente às habilitações, mais de 65% possuem formação superior;
- Viajam com um ou dois acompanhantes (preponderância de jovens casais);
- Organizam a viagem pela *Internet* (compra do voo e reserva de alojamento);
- Permanecem no Porto por 2 ou 3 dias;
- Durante a sua estadia no Porto gastam entre 501 a 700€;
- São principalmente originários de França, Espanha, Alemanha (mas também, fora da Europa, Brasil).

3.4.1 Análise setorial do mercado do turismo nacional

Segundo informações divulgadas pelo Banco de Portugal (Banco de Portugal) a 20 de fevereiro de 2014 o saldo da balança turística atingiu o valor de 6.129,9 milhões de €, ou seja, relativamente ao período homólogo há uma variação positiva de 8,3%. No que concerne exclusivamente às receitas geradas com o turismo, 2013 movimentou 9.249,6 milhões de euros, gerando desta forma uma variação também positiva de 7,5% comparativamente ao ano transato (8.605,5 milhões de euros). As exportações no setor do turismo (medidas pelos gastos efetuados pelos estrangeiros

em território nacional) superaram as importações (3.119,7 milhões de euros) com grande margem resultando assim num excedente de quase 6130 milhões de euros.

Em 2013 foi notado também um crescimento de 5,2% nas dormidas e de 5,4% nos proveitos da hotelaria (1.957,5 milhões de euros). Estes números foram suportados pelos vistantes estrangeiros já que o mercado interno, apesar de se notar uma pequena recuperação, continuou em queda.

Relativamente aos hóspedes internacionais, o top 5 dos países de origem que geram maior movimento de turistas são, por ordem decrescente e em milhares, Reino Unido (1.388,3), Espanha (1.260,0), Alemanha (906,5), França (831,9) e Brasil (529,7).

No que se refere à zona norte do país, o número de hóspedes estrangeiros subiu cerca de 14,7% (118.900,5 hóspedes) tendo os proveitos gerados com o turismo conhecido um crescimento de 6% (225,7 milhões de euros) relativamente ao período homólogo.

As taxas de ocupação da zona norte continuam a ser relativamente baixas (taxa de ocupação por cama – 37,4%; taxa de ocupação por quarto – 45,9%). Este facto acontece já que estas taxas são calculadas com todas as cidades da zona norte, e obviamente nem todas têm a mesma afluência turística como o Porto, fazendo com que estes valores baixem drasticamente.

Relativamente ao top 5 de países emissores de turistas com maior peso na zona norte de Portugal, por ordem decrescente e em milhares, são Espanha (301,9), França (175,0), Brasil (115,0), Alemanha (91,8) e Itália (63,7).

3.4.2 Estratégia de segmento de mercado

A *Invicta City Tours* tem um foco bem direcionado à população que opta por fazer viagens com orçamento limitado ou que optam por ofertas turísticas de baixo custo e que visitam a cidade num contexto de *city break*. Assim sendo, um dos aspetos mais importantes que o nosso público-alvo valoriza é o fator económico mas também o conteúdo das visitas oferecidas pela nossa empresa. Pretendemos ser um marco pelos percursos alternativos que iremos oferecer relativamente aos produtos já presentes no mercado.

A empresa não pretende atrair apenas uma certa faixa etária ou classe económica, mas antes oferecer uma solução de visita ao Porto capaz de ser utilizada tanto por um jovem de 25 anos com *budget* limitado, como por um adulto de 50 anos com maior estabilidade financeira. O que une estes dois clientes, com características tão díspares é o gosto pelo turismo cultural e pelas ofertas diferentes das *mainstream* bem como a vontade de realmente conhecer a cidade pelos olhos de quem a vive diariamente.

3.5 Estratégia e Implementação

3.5.1. Análise PEST

Tabela 9 - Análise PEST da Invicta City Tours

<p>Envolvente Político-Legal</p>	<p>A situação política nacional é bastante complexa e delicada por diversas razões, entre elas a conjuntura económica. No entanto, no setor do Turismo, o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) é responsável pela realização de vários programas com diversas ações cuja monitorização é feita pelo Turismo de Portugal.</p> <p>Desde Janeiro de 2010 está em vigor o Sistema de Normalização Contabilística que tem como principal objetivo a harmonização e equilíbrio das demonstrações financeiras de toda a Europa, mas facilitar também o acesso a créditos e à internacionalização das organizações.</p> <p>Nos últimos anos temos notado um esforço governamental na medida da facilitação do processo de criação de empresas. É de referenciar</p> <p>Relativamente ao turismo, o Decreto-Lei n.º 95/2013, de 19 de julho veio trazer a simplificação de procedimentos de registo já iniciada com o Decreto-Lei n.º 108/2009 de 15 de maio.</p>
<p>Envolvente Económica</p>	<p>Apesar da situação do país ser bastante delicada, o contributo das receitas turísticas tem um papel importante nas receitas nacionais. O turismo possui uma importância estratégica na economia nacional não alcançável por outras atividades, gerando postos de emprego e receitas.</p>
<p>Envolvente Sociocultural</p>	<p>Existe um sentimento económico negativo geral (nacional e internacional). Assim, são cada vez mais procuradas soluções turísticas de valores inferiores aos utilizados anteriormente. Este fator estimula a criação de oferta diversificada.</p>
<p>Envolvente Tecnológica</p>	<p>Vivenciamos um século onde a tecnologia faz parte do quotidiano de todos, tanto a nível pessoal, como empresarial. Apesar do número de utilizadores a nível nacional terem aumentado nos últimos anos, Portugal continua a ocupar as últimas posições no que concerne à taxa de penetração da internet nos países europeus, segundo a análise da União</p>

	<p>Internacional das Telecomunicações. Apesar de Portugal estar acima da média mundial, situa-se bem abaixo da média europeia dos países desenvolvidos.</p> <p>Relativamente à utilização de serviços de telefone móvel, até Março de 2013, e segundo o relatório da Anacom sobre Serviços Móveis, 92,1% da população portuguesa residente em Portugal eram clientes destes mesmos serviços. Segundo estemesmo relatório, existiam até à data em Portugal 13,1 milhões de telemóveis ativos.</p> <p>Para as empresas de turismo, a tecnologia é um fator fulcral para combater a competitividade do sector. O desenvolvimento das tecnologias da informação possibilita uma mais fácil automatização de dados facilitando a comunicação com potenciais clientes, sendo os custos de relacionados com esta atividade bastante mais reduzidos do que no passado.</p>
--	--

3.5.2. Análise SWOT

Tabela 10 - Análise SWOT da Invicta City Tours

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - O número de voos <i>low cost</i> que utilizam o aeroporto Sá Carneiro tem aumentado exponencialmente nos últimos 3 anos; - Existência de rotas temáticas; - Boas condições naturais para o Turismo; - Identidade cultural, posicionamento geográfico e património. 	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento de empresas que ofereçam o mesmo tipo de produto; - Concorrência forte por empresas já estabelecidas no mercado; - Empresas ilegais (<i>hostels</i>) que realizam visitas guiadas a custo 0.
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS

FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Numa fase inicial, o fato da empresa não necessitar duma infraestruturura que envolva custos é uma mais-valia no que concerne aos valores de investimento; - Conhecimento a nível da gestão e da história da cidade por dois dos integrantes da empresa bem como domínio de algumas das línguas necessárias para realização as <i>tours</i>; - Total dedicação dos integrantes da empresa a este projeto; - Inovação relativamente ao percurso <i>Scary Porto Stories</i>, sendo a única oferta deste tipo na cidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - No caso de haver uma crescente procura do nosso produto, a capacidade de lidar com as questões logísticas terá de ser revista.
-------------------------	--	--

3.6 Análise da concorrência

Na análise das empresas concorrentes com a nossa tivemos em conta apenas as empresas licenciadas e registadas. Assim, mostramos no quadro seguinte as empresas e serviços concorrentes com os oferecidos pela *Invicta City Tours* com especificação dos preços praticados:

Tabela 11 - Análise da concorrência

Empresa	Serviço	Preços
Bluedragon	Coul Tour	Até 2 participantes: 20€; Desde 3 a 4 participantes: 17,50 €; Desde 5 a 6 participantes: 15€; Desde 7 a 8 participantes: 12,50€; De 9 a 10 participantes: 10€.
Bluedragon	Gastronomy & Wine	Até 2 participantes: 45€; Desde 3 a 4 participantes:

	Tour	42,50€; Desde 5 a 6 participantes: 40€; Desde 7 a 8 participantes: 37,50€; De 9 a 10 participantes: 35€.
Bluedragon	Classic Walking Tour	Até 2 participantes: 20€; Desde 3 a 4 participantes: 17,50€; Desde 5 a 6 participantes: 15€; Desde 7 a 8 participantes: 12,50€; De 9 a 10 participantes: 10€.
Bluedragon	Legends & Misteries Tour	Até 2 participantes: 20€; Desde 3 a 4 participantes: 17,50€; Desde 5 a 6 participantes: 15€; Desde 7 a 8 participantes: 12,50€; De 9 a 10 participantes: 10€.
Ecotours	Porto Walking Tour	65€.
Gbliss	Made in Portugal	1 pax – 55,00€; 2 pax – 45,00€/pax; 3 pax – 35,00€/pax; 4 pax – 25,00€/pax; 5 pax – 20,00€/pax; 6 a 10 pax – 17,00€/pax.
Gbliss	Tour & Wine	1 pax – 75,00€; 2 pax – 65,00€/pax; 3 pax – 55,00€/pax; 4 pax – 45,00€/pax; 5 pax – 40,00€/pax; 6 a 10 pax – 37,00€/pax
Gbliss	Walking City Tour	1 pax – 60,00€; 2 pax – 50,00€/pax; 3 pax – 40,00€/pax; 4 pax – 30,00€/pax; 5 pax – 25,00€/pax; 6 a 10 pax – 22,50€/pax.
Coultour Oporto	Invicta Tour	15€ por pessoa.
Ntdm specialized tourism	Eccentric Walk Experience – Stories Behind The History, The hidden secrets	1 Pessoa: 42€; 2 a 3 pp: 27,5€; 4 a 5 pp: 25€; 6 a 7 pp: 22,5€; 8 a 9 pp: 20€; 10 a 11 pp: 17,5€; 12 a 14 pp: 15€; 15 a 16 pp: 12,5€; 17 ou + pp: 10€. Crianças com idades dos 0 aos 5: Gratuito; Crianças com idades dos 6 aos 10: 14€.
Ntdm specialized tourism	Eccentric Walk Experience – Bite Porto Experience	20,50€ por pessoa.
Ntdm specialized tourism	Eccentric Jogging Experience	10€ por pessoa,
Ntdm specialized tourism	Eccentric Walk Experience – Music, Arts & Craft	1 pessoa: 52,5€; 2 a 7 pp: 35€; 8 a 14 pp: 27,5€; 15 ou + pp: 20€. Crianças com idades dos 0 aos 5: Gratuito. Crianças com idades dos 6 aos 10: 17,5€.

Ntdm specialized tourism	Eccentric Walk Experience – The Harry Potter Experience	4 pessoas: 60€ pp; 5 a 6 pessoas 50€ pp; 7 a 8 pessoas 40€ pp;+ de 8 pessoas: 30€ pp.
The other side tourism company	Walking & Petiscos tour	20€ por pessoa.

A primeira diferença evidente dos serviços da empresa e dos concorrentes são os preços praticados. Por serviços semelhantes, por exemplo, relativamente à True Porto Story o preço da *Invicta City Tours* inclui ainda vouchers e um cálice de vinho do Porto, a disparidade de preços chega a ser de 53€. O produto com valor mais próximo do nosso é oferecido pela Coultour Oporto e tem o valor de 15€.

No que concerne à Wine & Food Traditions existem 3 produtos concorrentes. No entanto, e tal como sucede com o serviço anterior, os preços são exponencialmente superiores ao oferecido pela *Invicta City Tours*.

Relativamente à Scary Porto Stories, nenhuma tour possui o mesmo conteúdo que a nossa. Os factos mencionados são exclusivos (nenhuma outra tour menciona) fazendo com que a concorrência a este serviço seja nula.

Concluimos assim que um dos grandes fatores diferenciadores dos nossos serviços são os preços finais bem como os produtos que acrescentamos aos nossos serviços (vouchers para restaurantes e loja e cálice de vinho do Porto).

3.7 Estratégia de Desenvolvimento

O *Marketing Mix* traduz-se na junção de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado. O termo foi utilizado pela primeira vez em 1949 por Neil Borden. A partir daí, esta expressão passou a ser a teoria melhor aceite para efetivar actividades de Marketing. Jerome McCarthy (1960) aprimorou a teoria de Borden e definiu quatro grandes grupos de atividades às quais as empresas devem ter especial atenção: *product, price, place, promotion*. Aos quatro Ps da organização correspondem os quatro Cs do cliente (Denis Lindon, 2011):

1. *Product – Costumer*: tudo relativo ao produto /serviço;
2. *Price –Cost*: política de preços;

3. *Place – Competition*: atividades necessárias para apresentação do produto / serviços aos potenciais clientes;
4. *Promotion – Communication*: todas as atividades com vista a promover a utilização do produto / serviço (publicidade, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto...).

3.7.1 Estratégia de preço

Sendo uma empresa com preços competitivos, uma das variáveis que levará o cliente a optar pelos serviços da empresa será o preço. O valor de cada visita, designada “True Porto Story”, será de €7 por pessoa incluindo voucher com descontos nos estabelecimentos com quem temos parceria e um cálice de vinho do Porto. Todos os preços dos serviços situar-se-ão abaixo dos praticados atualmente no mercado pelos seus concorrentes.

3.7.2 Estratégia de comunicação

A marca será um dos vetores a ser explorados. Será distintiva, de fácil memorização e identificação pelos clientes, representando assim um atrativo para a procura dos serviços da empresa. Esta será registada a nível nacional no Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI), com a validade de 10 anos, posteriormente renováveis.

Tendo em conta que o público-alvo da empresa é bastante heterogéneo, pretendemos que as nossas ações de comunicação atinjam todos os nossos potenciais clientes. A crescente utilização das redes sociais por todas as faixas etárias é um ponto favorável à estratégia da empresa, já que conseguiremos comunicar com uma quantidade mais vasta de potenciais clientes e a publicidade será mais eficiente. Assim, sendo assim apostar fortemente em publicidade paga no *Facebook*, destacando, ainda, o apoio do Turismo da Câmara Municipal do Porto será fulcral já que irão disponibilizar os *flyers* da empresa nos seus postos por toda a cidade (figura 5).

Figura 5 - Flyers



Será feita a distribuição destes mesmos *flyers* em restaurantes, cafés, lojas e outros locais comerciais de interesse bem como em ações publicitárias na rua, junto do cliente final, e no aeroporto.

Durante as visitas os clientes serão identificados com uma pulseira com o nome da empresa e da tour que vão realizar (figura 6).

Figura 6 - Pulseiras identificativas



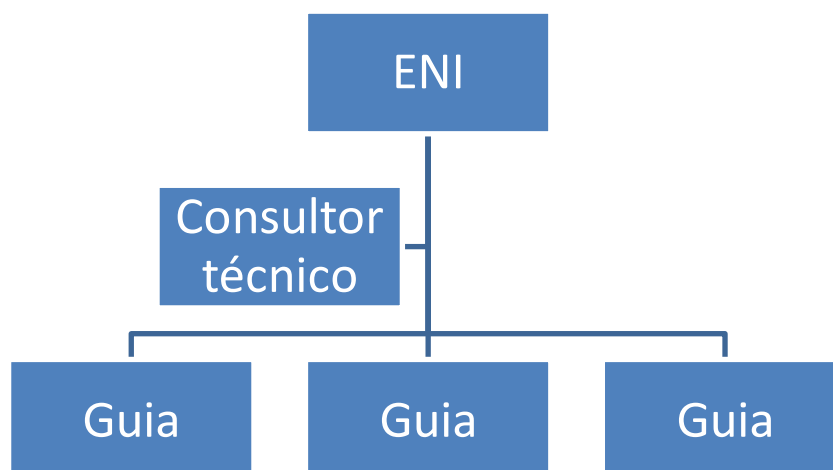
3.8 Organização e Recursos Humanos

A empresa adotará uma estrutura organizacional simples, expressa no organigrama da figura 7.

A gestão de topo, a nível estratégico, será assegurada pela empresária em nome individual, a qual reunirá em si as funções relacionadas com a gestão de recursos humanos, marketing e publicidade bem como estabelecimento de parcerias estratégicas.

A empresa contará, ainda, com um consultor técnico formado em História, sendo este responsável pela realização dos guias dos percursos, pela implementação e controlo de tais percursos. A par disso, acumulará a função de guia turístico;

Figura 7 – Organigrama da Invicta City Tours



A nível operacional teremos os guias, cuja função consistirá na realização dos percursos com os clientes e serão responsáveis pela distribuição direta da publicidade.

3.9 Estudo de viabilidade económica e financeira

3.9.1. Pressupostos

Tabela 12 - Pressupostos gerais

Unidade monetária	Euro
1º Ano actividade	2014
Prazo médio de recebimento (dias)	0
Prazo médio de pagamento (dias)	30
Prazo médio de stockagem (dias)	0
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	23,75%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de aplicações financeiras curto prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo curto prazo	6,00%
Taxa de juro de empréstimo ML prazo	8,00%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p°	10,00%
Beta empresas equivalentes	160,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05

3.9.2. Prestação de serviços

Tabela 10 - Prestação de serviços

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	2014	2015	2016	2017	2018
True Porto Story	11.170	25.691	28.260	29.673	30.415
Taxa de crescimento		15,00%	10,00%	5,00%	2,50%
Wine & Food Traditions	6.538	15.037	16.541	17.368	17.802
Taxa de crescimento		15,00%	10,00%	5,00%	2,50%
Scary Porto Stories	4.588	10.552	11.608	12.188	12.493
Taxa de crescimento		15,00%	10,00%	5,00%	2,50%
TOTAL	22.296	51.281	56.409	59.229	60.710

3.9.3. Fornecimentos e serviços externos

Tabela 13 - Fornecimentos e serviços externos

DESIGNAÇÃO	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2014	2015	2016	2017	2018
Publicidade e propaganda	23%	75%	25%	189,17	1.135,00	2.281,34	2.304,16	2.329,50	2.355,13
Comissões	23%		100%	185,80	1.114,80	2.240,75	2.263,16	2.288,05	2.313,22
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%		30,00	180,00	361,80	365,42	369,44	373,50
Livros e documentação técnica	23%	100%		20,00	120,00	241,20	243,61	246,29	249,00
Material de escritório	23%	100%		75,00	450,00	904,50	913,55	923,59	933,75
Artigos para oferta	23%	100%		176,25	1.057,50	2.125,58	2.146,83	2.170,45	2.194,32
Electricidade	23%	100%		50,00	300,00	603,00	609,03	615,73	622,50
Água	6%	100%		20,00	120,00	241,20	243,61	246,29	249,00
Comunicação	23%	100%		85,00	510,00	1.025,10	1.035,35	1.046,74	1.058,25
Seguros		100%		27,47	164,82	331,29	334,60	338,28	342,00
Outros serviços	23%	100%		100,00	600,00	1.206,00	1.218,06	1.231,46	1.245,00
TOTAL FSE					5.752,12	11.561,75	11.677,37	11.805,82	11.935,69
FSE - Custos Fixos					4.353,57	8.750,67	8.838,18	8.935,40	9.033,69
FSE - Custos Variáveis					1.398,55	2.811,08	2.839,19	2.870,43	2.902,00
TOTAL FSE					5.752,12	11.561,75	11.677,37	11.805,82	11.935,69

3.9.4. Gastos com o pessoal

Tabela 14 - Gastos com o pessoal

DESIGNAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018
N.º Meses	6	14	14	14	14
Incremento anual (vencimentos + sub. almoço)		0,50%	1,00%	1,10%	1,10%
<u>Quadro de Pessoal</u>	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direção	1	1	1	1	1
Produção / Operacional	2	2	2	3	3
TOTAL	3	3	3	4	4
<u>Remuneração base mensal</u>	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direção	750	754	761	770	778
Produção / Operacional	500	503	508	513	519
<u>Remuneração base anual - TOTAL</u>					
<u>Colaboradores</u>	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direção	4.500	10.553	10.658	10.775	10.894
Produção / Operacional	6.000	14.070	14.211	21.551	21.788
TOTAL	10.500	24.623	24.869	32.326	32.681

<u>Outros Gastos</u>		2014	2015	2016	2017	2018
Segurança Social						
Órgãos Sociais	11,00%	495	1.161	1.172	1.185	1.198
Pessoal	11,00%	660	1.548	1.563	2.371	2.397
Seguros acidentes de trabalho	1%	105	246	249	323	327
Subsídio alimentação	93,94	3.100	3.116	3.147	4.242	4.288
TOTAL OUTROS GASTOS		4.360	6.070	6.131	8.121	8.210
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		14.860	30.693	31.000	40.447	40.891

QUADRO RESUMO		2014	2015	2016	2017	2018
Remunerações						
Órgãos Sociais		4.500	10.553	10.658	10.775	10.894
Pessoal		6.000	14.070	14.211	21.551	21.788
Encargos sobre remunerações		1.155	2.708	2.736	3.556	3.595
Seguros acidentes de trabalho e doenças profissionais		105	246	249	323	327
Gastos de ação social		3.100	3.116	3.147	4.242	4.288
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		14.860	30.693	31.000	40.447	40.891
Retenções Colaboradores		2014	2015	2016	2017	2018
Gerência / Administração	23,75%	1.069	2.506	2.531	2.559	2.587
Outro Pessoal	23,75%	1.425	3.342	3.375	5.118	5.175
Retenção IRS Colaborador	15,00%	1.575	3.693	3.730	4.849	4.902
TOTAL Retenções		4.069	9.541	9.637	12.526	12.664

3.9.5. Investimento

a) Investimento em fundo de maneoio

Tabela 15 - Investimento em fundo de maneoio

DESIGNAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018
Necessidades Fundo Maneio					
Reserva Segurança Tesouraria	200	200	200	200	200
Clientes					
Inventários					
Estado					
TOTAL	200	200	200	200	200
Recursos Fundo Maneio					
Fornecedores	573	1.152	1.164	1.177	1.189
Estado	1.471	3.403	3.703	4.168	4.261
TOTAL	2.044	4.555	4.866	5.344	5.451
Fundo Maneio Necessário	-1.844	-4.355	-4.666	-5.144	-5.251
Investimento em Fundo de Maneio	-1.844	-2.511	-311	-478	-106

b) Investimento em ativos fixos tangíveis e intangíveis

Tabela 16 - Investimento em ativos tangíveis e intangíveis

Investimento por ano	2014	2015	2016	2017	2018
Ativos fixos tangíveis					
Equipamento de Transporte	14.000				
Equipamento Administrativo	5.558				
Outros activos fixos tangíveis	1.400				
Total Ativos Fixos Tangíveis	20.958	0	0	0	0
Ativos Intangíveis					
Programas de computador	350				
Propriedade industrial	616				
Total Ativos Intangíveis	966	0	0	0	0
TOTAL INVESTIMENTO	21.924	0	0	0	0

Valores Acumulados	2014	2015	2016	2017	2018
Ativos fixos tangíveis					
Equipamento de Transporte	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Equipamento Administrativo	5.558	5.558	5.558	5.558	5.558
Outros activos fixos tangíveis	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Total Ativos Fixos Tangíveis	20.958	20.958	20.958	20.958	20.958
Ativos Intangíveis					
Programas de computador	350	350	350	350	350
Propriedade industrial	616	616	616	616	616
Total Ativos Intangíveis	966	966	966	966	966
Total	21.924	21.924	21.924	21.924	21.924

3.9.6. Plano de financiamento

Tabela 17 - Plano de financiamento

DESIGNAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018
Investimento	20.080	-2.511	-311	-478	-106
Margem de segurança	1%	1%	1%	1%	1%
Necessidades de financiamento	20.300	-2.500	-300	-500	-100

Fontes de Financiamento	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos	2.576	8.229	11.853	6.577	6.070
Capital	1.924				
Financiamento bancário	20.000				
TOTAL	24.500	8.229	11.853	6.577	6.070

Tabela 18 - Serviço da dívida do empréstimo bancário

Serviço da Dívida	2014	2015	2016	2017	2018
Capital em dívida (início período)	20.000	20.000	16.000	12.000	8.000
Taxa de Juro	8%	8%	8%	8%	8%
Juro Anual	800	1.600	1.280	960	640
Reembolso Anual	*	4.000	4.000	4.000	4.000
Imposto Selo (0,4%)	3	6	5	4	3
Serviço da dívida	803	5.606	5.285	4.964	4.643
Valor do capital em dívida	20.000	16.000	12.000	8.000	4.000

* Período de carência para reembolso de capital: 1 ano.

3.9.7. Depreciações e amortizações

Tabela 19 - Depreciações e amortizações

DESIGNAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018
Total Depreciações & Amortizações	5.562	5.562	5.562	5.240	0
Ativos fixos tangíveis	5.240	10.479	15.719	20.958	20.958
Ativos Intangíveis	322	644	966	966	966
TOTAL	5.562	11.123	16.685	21.924	21.924
Valores Balanço	2014	2015	2016	2017	2018
Ativos fixos tangíveis	15.719	10.479	5.240		
Ativos intangíveis	644	322			
TOTAL	16.363	10.801	5.240	0	0

3.9.8. Demonstrações de origem e aplicação de fundos

Tabela 20 - Demonstrações de origem e aplicação de fundos

DESIGNAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018
ORIGENS DE FUNDOS					
Meios libertos brutos	1.684	9.026	13.732	6.977	7.883
Capital social (entrada de fundos)	1.924				
Empréstimos obtidos	20.000				
Desinvest. em FMN	1.844	2.511	311	478	106
Proveitos financeiros	19	61	123	135	158
Total das Origens	25.471	11.599	14.166	7.589	8.147
APLICAÇÕES DE FUNDOS					
Investimento em capital fixo	21.924				
Imposto sobre os lucros				981	209
Reembolso de empréstimos		4.000	4.000	4.000	4.000
Encargos financeiros	803	1.606	1.285	964	643
Total das Aplicações	22.728	5.606	5.285	5.945	4.851
Saldo de Tesouraria Anual	2.744	5.992	8.881	1.644	3.296
Saldo de Tesouraria Acumulado	2.744	8.736	17.617	19.261	22.557

3.9.9. Demonstrações de resultados previsionais

Tabela 21 - Demonstrações de resultados previsionais

DESIGNAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	22.296	51.281	56.409	59.229	60.710
CMVMC					
Fornecimento e serviços externos	5.752	11.562	11.677	11.806	11.936
Gastos com o pessoal	14.860	30.693	31.000	40.447	40.891
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	1.684	9.026	13.732	6.977	7.883
Gastos/reversões de depreciação e amortização	5.562	5.562	5.562	5.240	
EBIT (Resultado Operacional)	-3.878	3.465	8.170	1.737	7.883
Juros e rendimentos similares obtidos	19	61	123	135	158
Juros e gastos similares suportados	803	1.606	1.285	964	643
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-4.662	1.919	7.008	908	7.398
Imposto sobre o rendimento do período			981	209	1.702
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-4.662	1.919	6.027	699	5.697

3.9.10. Balanços previsionais

Tabela 22 - Balanços previsionais

DESIGNAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018
ATIVO					
Ativo Não Corrente	16.363	10.801	5.240		
Ativos fixos tangíveis	15.719	10.479	5.240		
Ativos intangíveis	644	322			
Ativo Corrente	2.944	8.936	17.817	19.461	22.757
Caixa e depósitos bancários	2.944	8.936	17.817	19.461	22.757
TOTAL ATIVO	19.306	19.737	23.056	19.461	22.757
CAPITAL PRÓPRIO					
Capital realizado	1.924	1.924	1.924	1.924	1.924
Reservas		-4.662	-2.742	3.285	3.984
Resultado líquido do período	-4.662	1.919	6.027	699	5.697
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-2.738	-818	5.209	5.908	11.605
PASSIVO					
Passivo não corrente	20.000	16.000	12.000	8.000	4.000
Financiamentos obtidos	20.000	16.000	12.000	8.000	4.000
Passivo corrente	2.044	4.555	5.848	5.553	7.152
Fornecedores	573	1.152	1.164	1.177	1.189
Estado e Outros Entes Públicos	1.471	3.403	4.684	4.377	5.963
TOTAL PASSIVO	22.044	20.555	17.848	13.553	11.152
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	19.306	19.737	23.056	19.461	22.757

3.9.11. Análise Económica e Financeira

Tabela 23 - Ponto crítico

DESIGNAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	22.296,00	51.280,80	56.408,88	59.229,32	60.710,06
Variação nos inventários da produção					
CMVMC					
FSE Variáveis	1.398,55	2.811,08	2.839,19	2.870,43	2.902,00
Margem Bruta de Contribuição	20.897,45	48.469,72	53.569,69	56.358,90	57.808,06
Ponto Crítico	26.433,30	47.615,18	47.805,85	57.403,52	52.431,41

Tabela 24 - Indicadores económicos e financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de crescimento do negócio		130%	10%	5%	3%
Rentabilidade líquida sobre o réditio	-21%	4%	11%	1%	9%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018
Return on investment (ROI)	-24%	10%	26%	4%	25%
Rendibilidade do ativo	-20%	18%	35%	9%	35%
Rotação do ativo	115%	260%	245%	304%	267%
Rendibilidade dos capitais próprios (ROE)	170%	-235%	116%	12%	49%

INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia financeira	-14%	-4%	23%	30%	51%
Solvabilidade total	88%	96%	129%	144%	204%
Cobertura dos encargos financeiros	-483%	216%	636%	180%	1227%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez corrente	1,44	1,96	3,05	3,50	3,18
Liquidez reduzida	1,44	1,96	3,05	3,50	3,18

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018
Margem bruta	16.544	39.719	44.732	47.424	48.774
Grau de alavanca operacional	-427%	1146%	548%	2730%	619%
Grau de alavanca financeira	83%	181%	117%	191%	107%

3.9.12. Avaliação da viabilidade do negócio

a) Na perspetiva do investidor

Na perspetiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow do Equity	1.692	5.134	6.878	2.091	1.534	-5.540
Taxa de juro de ativos sem risco	1,60%	1,61%	1,62%	1,64%	1,66%	1,68%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de atualização	11,76%	11,77%	11,79%	11,81%	11,83%	11,85%
Fator atualização	1	1,118	1,249	1,397	1,562	1,747
Fluxos atualizados	1.692	4.594	5.505	1.497	982	-3.171
Fluxos atualizados acumulados	1.692	6.286	11.791	13.288	14.270	11.099
Valor Atual Líquido (VAL)	11.099					
Taxa Interna de Rentabilidade	46,47%					
Pay Back Period	0 anos					

b) Na perspetiva do projeto

Na perspetiva do Projeto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow to Firm	-17.505	10.741	12.164	7.055	6.176	-1.218
WACC	4,35%	5,54%	9,63%	11,04%	14,71%	17,68%
Factor de actualização	1	1,055	1,157	1,285	1,474	1,734
Fluxos atualizados	-17.505	10.177	10.512	5.491	4.191	-703
Fluxos atualizados acumulados	-17.505	-7.328	3.185	8.676	12.867	12.164
Valor Atual Líquido (VAL)	12.164					
Taxa Interna de Rentabilidade	34,55%					
Pay Back Period	2 anos					

CONCLUSÃO

O *Global Entrepreneurship Monitor* permitiu a criação e expansão de indicadores macroeconómicos, passando a ser possível uma melhor e mais fácil interpretação da relação entre empreendedorismo e crescimento económico. O GEM considera que todo e qualquer tipo de negócio contribui ativamente para o crescimento dos países, já que encara o crescimento económico como resultado de dois processos: as atividades de inserção e intercâmbio no comércio e as atividades relacionadas diretamente com o processo empreendedor (que são as responsáveis pela criação e crescimento de *startups*) (GEM Consortium, 2007).

O Turismo é uma atividade que possui um evidente interesse económico, com impactos positivos nas economias. No entanto, deve ser encarado de uma forma especial já que Portugal apresenta um desenvolvimento sustentado e com forte potencial de crescimento nesta área.

O PENT (2006-2015) merece ser destacado no âmbito da crescente aposta na dinamização e diversificação da oferta turística que permitem a atenuação do fator sazonalidade e a forte harmonização do aproveitamento do espaço territorial nacional. É importante salientar também a internacionalização de Portugal e a constante preocupação no crescimento do turismo interno.

O futuro do turismo será o resultado da qualidade da reflexão que conseguirmos fazer sobre ele. É necessário também atingir o patamar da competitividade e tirar partido tanto dos desafios como das oportunidades.

Relativamente à *Invicta City Tours* é um projecto viável nas suas dimensões técnicas, económicas e financeira. Porquanto, trata-se de um projeto diferente e inovador na cidade do Porto. No entanto, a longo prazo deverão ser tomadas medidas que incentivem o estabelecimento de sólidas parcerias que apoiem o crescimento sustentado da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall.
- Acs, Z. J., Arenius, P., Hay, M., & Minnitti, M. (2004). *GEM Consortium*. Retrieved 11 05, 2013, from Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Executive Report: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/260>
- Aghion, P., & Howitt, P. (2005). Appropriate growth policy: a unifying framework. *Annual Congress of the European Economic Association*, (p. 20). Amsterdam.
- Badaró, R. A. (2002). *Direito do Turismo: história e legislação no Brasil e no Exterior*. São Paulo: Senac São Paulo.
- Banco de Portugal. (n.d.). *Estatísticas da balança de pagamentos*. Retrieved 10 2, 2014, from Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/Dominios%20Estatisticos/Paginas/EstatisticasdaBalan%C3%A7adePagamentos.aspx>
- Barreto, M. (2007). *Cultura e Turismo: discussões contemporâneas*. São Paulo: Papirus Editora.
- Barros, A. A., & Pereira, C. M. (2008). Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 12 (4), 975-993.
- Bennet, O. (1995). Cultural policy in the United Kingdom: collapsing rationales and the end of a tradition. *Cultural policy*, 1, 199-216.
- Berry, T. (2008). *The Plan-As-You-Go Business Plan*. São Paulo: Thomson.
- Bianchini, F. (1999). The relationship between cultural resources and tourism policies for cities and regions. In D. DOOD, & A. HEMEL, *Planning cultural tourism in Europe: a presentation of theories and cases* (pp. 78-90). Amsterdam: Boekman Foundation - Ministry of Education, Culture and Science.
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M., & Verheul, I. (2011, Março 21). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33, pp. 410-424.
- Bosma, N., Jones, K., Autio, E., & Levi, J. (2007). *GEM Consortium*. Retrieved 12 5, 2013, from Global Entrepreneurship Monitor: 2007 report: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/263>
- Burkart, A. J., & Medlik, S. (1981). *Tourism - past, present and future*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, 24, pp. 5-12.

- Chandler, A. D. (1990). *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chowdhury, A. M. (2011). The Determinants of Entrepreneurship in a Conflict Region: Evidence from the Chittagong Hill Tracts in Bangladesh. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* , 265-281.
- Christous, E. (2006). Heritage and cultural tourism: a marketing-focused approach. *International Cultural Tourism: management, implications and cases* , 4-15.
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.
- Clarysse, B., Tartari, V., & Salter, A. (2011, Abril 28). The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. *Research Policy* , 40, pp. 1084-1093.
- Colombo, M., & Desmastro, M. (2001). Technology based entrepreneurs: does Internet make a difference? *Small Business Economics* , pp. 177-190.
- Comboios de Portugal. (n.d.). *Os Caminhos de Ferro e a História Portuguesa*. Retrieved Janeiro 20, 2014, from Comboios de Portugal: <https://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vgnextoid=1d94079ffa057010VgnVCM1000007b01a8c0RCRD>
- Daniel, A. C. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos* , 255-276.
- Degen, R. J. (1989). *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Denis Lindon, J. L. (2011). *Mercator XXI: Teoria e prática do Marketing*. Don Quixote.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2008). *Strategic Management: text and causes*. New York: McGraw-Hill.
- Falcão, M. (1999-2000). O Porto, os planos municipais e o turismo. *Revista da Faculdade de Letras - Geografia I* , XV/XVI, 63-78.
- Falkinger, J., & Grossmann, V. (2013). Oligarchic land ownership, entrepreneurship, and economic development. *Journal of Development Economics* , 206-215.
- Fiet, J. O. (2001). The pedagogical side of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* , pp. 101-117.
- Frederick, H. H., & Mosen, E. (2006). The outlier phenomenon in entrepreneurship and economic growth: Mollycoddling policies create New Zealand's perfect storm. *Frontiers of Entrepreneurship Research* , 26 (20).
- Frederik, H., & Mosen, E. (2011). New Zealand's perfect storm of entrepreneurship and economic development. *Small Bus Econ* , 187-204.

Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Galbraith, J. K. (1971). *O novo estado industrial*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Görg, H., Strobl, E., & Ruane, F. (2000). *The Determinantes of Firm Start-up Size: A Comparison of Ireland and Portugal*. Department of Economics. Dublin: Trinity College Dublin.

Grebel, T., Pyka, A., & Hanusch, H. (2003). *An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship* (Vol. 10). Industry and Innovation.

Henriques, C. (2003). *Turismo Cidade e Cultura - Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001, Jun/Jul 22). Guest Esditors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 479-491.

Hoskisson, R. E., Covin, J., Volberda, H. W., & Johnson, R. A. (2011, Setembro 6). Revitalizing Entrepreneurship: The Search for New Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 48, pp. 1141-1168.

Joppe, M., & Johan, N. (2005). *Cultural-Heritage Tourism: Review of Existing Market Research*. Ottawa: FTP Culture / Heritage and Tourism Initiative.

Köhler, A. F., & Durand, J. C. (2007). Turismo Cultural: conceituação, fontes de crescimento e tendências. *Turismo - Visão e Ação*, 9, 185-198.

KOTLER, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

La Torre, O. d. (1992). *El turismo, fenómeno social*. Cidade do México: Fondo de Cultura Económico.

Landström, H., Harirchi, G., & Aström, F. (2013, Março 6). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41, pp. 1154-1181.

Leeson, P. T., & Boettke, P. J. (2009). Two-tiered entrepreneurship and economic development. *International Review of Law and Economics*, 252-259.

Leite, E. (2000). *O fenómeno do empreendedorismo: criando riquezas*. Recife: Bagaço.

Lezana, A. G., & Tonelli, A. (1995). Módulo 1 - O empreendedor. In *Novos empreendedores nas escolas técnicas*. São Paulo: Instituto Uniemp.

Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 1, pp. 3-42.

Marques, C. (2009). *Motivações das viagens turísticas para regiões do interior: o caso do Douro*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes.

Martine, S., Gherib, J. B., & Biwolé, V. O. (2010). Sustainable Entrepreneurship: is Entrepreneurial will enough? A North-South Comparison. *Journal of Business Ethics*, 99, pp. 335-367.

Martínez, D., Mora, J.-G., & Vila, L. E. (2007). Entrepreneurs, the Self-employed and Employees amongst Young European Hight Education Graduates. *European Journal of Education*, pp. 99-118.

Marujo, M. (2008). *Turismo e comunicação*. Castelo Branco: RVJeditores.

Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Essex: Longman Publishing Group.

Mckercher, B., & Du Cros, H. (2003). Testing a cultural tourism typology. *The international journal of tourism research*, 5 (1), 45-58.

Miller, M. (2001). *Alpha Teach Yourself Business Plans in 24 hours*. Indianapolis: Alpha.

Mises, L. V. (n.d.). *The Principle of Methodological Individualism*. Retrieved 08 01, 2013, from Ludwig von Mises Institute: <http://mises.org/humanaction/chap2sec4.asp>

Monteiro, M. N. (2009). *Empreendedorismo e a Criação de Negócios: o caso da empresa*. Tese de dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra.

Nunes, J., & Cavique, L. (2001). *Plano de marketing, estratégia em Acção*. Lisboa: Dom Quixote.

OMT. (2001). *Introdução ao Turismo*. (D. M. Córner, Trans.) São Paulo: Roca.

Parker, S. C. (2009, Julho 17). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, pp. 19-34.

Pérez, X. P. (2009). *Turismo Cultural: uma visão antropológica*. Tenerife: ACA y PASOS, RTPC.

Peterson, S., Jaret, P. E., & Schenk, B. F. (2005). *Business Plan Kit for Dummies*. Indianapolis: Wiley.

Pina, P. (1988). *Portugal, o turismo no século XX*. Lisboa: Lucidus.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porto Turismo. (n.d.). *Porto Card*. Retrieved 1 4, 14, from Opportunity to discover: <http://www.portoturismo.pt/Visitar/Paginas/PortoCard/PortoCard.aspx>

Reynolds, P. D. (1997). Who starts new firms? Preliminary exploration of firms-in-gestation. *Small Business Economics*, pp. 449-462.

Reynolds, P. D., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Aution, E., & Hay, M. (2001). *GEM Consortium*. Retrieved 12 4, 2013, from Global Entrepreneurship Monitor:2001 Executive Report: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/255>

- Ribeiro, E. d. (2009). A Gazeta dos Caminhos de Ferro e a Promoção do Turismo em Portugal (1888-1940). *Revista Bibliografica de Geografia y Ciencias Sociales* , XIV, 837.
- Richards, G. (2010). *Tourism development trajectories - From culture to creativity?* (E. Científicos, Ed.) Retrieved 01 20, 2014, from http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-24082010000100002&lng=pt&nrm=iso
- Rijkers, B., & Costa, R. (2012, Maio 24). Gender and Rural Non-Farm Entrepreneurship. *World Development* , 40, pp. 2411-2426.
- Robinson, M., & Picard, D. (2006). *Tourism, Culture and Sustainable Development*. França: UNESCO.
- Santos, J. L. (1994). *O que é cultura?* Rio de Janeiro: Brasiliense.
- Sarmiento, E., & Nunes, A. (2011). Criação de Empresas em Portugal e Espanha: análise comparativa com base nos dados do Banco Mundial. *LASK GM2010 Conference Proceedings* , pp. 600-609.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2000). *Comportamento do consumidor* (6ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento económico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Serralves, Fundação de. (2008). *Agenda Regional de um Cluster de Industrias Criativas da Região Norte - Estudo Macroeconómico*.
- Solomon, M. R. (2002). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Sousa, Á. (1994). *El ocio turístico en las sociedades industriales avanzadas*. Barcelona: Bosch.
- Spilling, O. R. (1996). The Entrepreneurial System: on Entrepreneurship in the Context of a Mega-Event. *Journal of Business Research* , 36, pp. 91-103.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.
- Turismo de Portugal, I.P. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa: Ministério da Economia e Inovação.
- Turismo de Portugal, I.P. (2006). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação.
- Turismo de Portugal, I.P. (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo: propostas para revisão no horizonte 2015 - versão 2.0*. Lisboa: Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento.
- Turismo de Portugal, I.P. (2011). *Turismo Cultural - produto estratégico para Portugal*. Abrantes.
- Unctad. (2002). *How to Prepare your Business Plan*. New York and Geneva: United Nations.



ipb
INSTITUTO POLITÉCNICO
DE BRAGANÇA



Volkerling, M. (1996). Deconstructing the difference-engine: a theory of cultural policy. *Cultural policy* , 2, 189-212.

Wennekers, A. R., & Thurik, A. R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics* , 1, 27-55.

World Economic Forum. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. World Economic Forum.

World Tourism Organization. (n.d.). *World Tourism Organization UNWTO*. Retrieved 04 12, 2014, from World Tourism Organization UNWTO: www.wto.com