

Plano de Negócio: Empresa de Animação Turística Stella Tour

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Silvana Pereira Trindade Schreiber

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em

Empreendedorismo e Criação de Empresas

(2º ciclo de estudos)

Orientadora Científica: Prof.^a Doutora Maria José Aguilar Madeira

Julho de 2022

Dedicatória

Quero dedicar este trabalho a minha orientadora Professora Maria José Madeira, que pelo fato de ter acreditado no meu potencial, tornou tudo isso possível.

Agradecimentos

Os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram de alguma maneira para que eu concluísse este Projeto. Em especial pela paciência, disponibilidade e atenção de minha Orientadora Professora Maria José Madeira que foi imprescindível e exímia na sua função e orientação e, também, um grande agradecimento a minha filha Kler Schreiber que muito fez para que eu pudesse ter forças para concluir esta etapa.

A todos os professores que passaram durante esta etapa com os quais pude colher muito aprendizado e a Universidade da Beira Interior em si pela abertura deste espaço.

Resumo

A ideia primordial deste projeto conjuga o Turismo e o Lazer. O projeto consiste na elaboração da proposta de criação de uma empresa de serviços focados na exploração de *tours* exclusivos e diferenciadores com o objetivo de oferecer experiências distintas e diferenciadoras. Este projeto pretende avaliar a viabilidade de mercado, bem como, a viabilidade económica e financeira da criação de uma empresa de animação turística, recorrendo à elaboração de um plano de negócio.

Para que a economia nacional possa aproveitar cada unidade de valor acrescentado que o turismo gera e pode gerar, importa reconhecer a imperiosa necessidade de, por um lado, acelerar alterações ao próprio setor, que lhe permita continuar a competir internacionalmente ao mais alto nível, e, por outro lado, de intensificar a interconexão e interseção com os demais setores de atividade económica em todo o território. Numa perspetiva global, existe uma constante mudança nos mercados o que se apresenta como motivo de preocupação por parte das empresas. Estar preparado, antecipar as mudanças e definir os caminhos a seguir, tendo em conta os possíveis cenários, é uma das maiores valias que uma empresa pode obter nos dias de hoje.

Após a realização da análise económica e financeira do projeto, chegou-se a conclusão de que o projeto é economicamente viável e que existe um grande interesse tanto do setor privado como no público de investimentos desta natureza, considerando-se pertinente a implementação do Projeto.

Palavras-chave: Turismo, Negócio, Beira Interior, Sustentabilidade.

Abstract

The main idea of this project combines Tourism and Leisure. The project consists in the elaboration of the proposal to create a services company focused on the exploration of exclusive and differentiating tours with the objective of offering distinct and differentiating experiences. This project aims to evaluate the market viability, as well as the economic and financial viability of creating a tourist entertainment company, using the preparation of a business plan.

In order for the national economy to be able to take advantage of every unit of added value that tourism generates and can generate, it is important to recognize the imperative need, on the one hand, to accelerate changes to the sector itself, allowing it to continue to compete internationally at the highest level, and, on the other hand, to intensify the interconnection and intersection with other sectors of economic activity throughout the territory. From a global perspective, there is a constant change in the markets, which presents itself as a reason for concern on the part of companies. Being prepared, anticipating changes and defining the paths to follow, taking into account possible scenarios, is one of the greatest values a company can obtain these days.

After carrying out the economic and financial analysis of the project, it was concluded that the project is economically viable and that there is great interest from both the private and public sectors in investments of this nature, considering that the implementation of the Project is relevant.

Keywords: Tourism, Business, Beira Interior, Sustainability.

Índice

Resumo	iv
Abstract	v
Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	ix
Lista de Acrónimos	x
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Relevância do Tema.....	2
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Estrutura do Estudo.....	4
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico	5
2.1. Empreendedorismo e Plano de Negócios.....	5
2.2. Turismo e Animação turística.....	8
2.3. Tendências do turismo.....	12
Capítulo 3 – Plano de Negócios	14
3.1. O projeto.....	14
3.1.1. Descrição do projeto.....	14
3.1.2. Identificação da Empresa.....	14
3.1.3. Forma Jurídica.....	15
3.1.4. Distribuição Do Capital Social.....	15
3.1.5. Breve Caraterização da Atividade.....	15
3.1.6. Natureza Do Projeto.....	15
3.2. Análise da Envolvente e Análise Sectorial.....	16
3.2.1 Análise da Envolvente Geral.....	16
3.2.1.1. Análise Político-legal.....	16
3.2.1.2. Análise Económica.....	17
3.2.1.3. Análise Sociocultural.....	20
3.2.1.4. Análise Tecnológica.....	22
3.2.2 Análise Sectorial.....	23
3.2.3 Análise de atratividade do setor.....	24
3.3. Análise de Mercado.....	28
3.3.1 Análise da Procura: Potenciais Clientes.....	30
3.3.2 Análise da Oferta.....	31

3.4. Plano Estratégico.....	32
3.4.1 Visão, Missão, Valores e Objetivos	32
3.4.2 Análise SWOT.....	33
3.4.3 Modelo de Negócio.....	35
3.4.4 Estratégia adotada e posicionamento estratégico.....	36
3.5. Plano de Marketing	37
3.5.1. Produto/Serviço	37
3.5.2. Preço	38
3.5.3. Comunicação.....	39
3.5.4. Distribuição.....	39
3.5.5. Marketing Mix dos Serviços.....	39
3.5.5.1 Pessoas	40
3.5.5.2 Evidências físicas.....	40
3.5.5.3 Processos.....	41
3.5.5.4 Produtividade e qualidade	41
3.6. Plano de Organização e Recursos Humanos	42
3.7. Plano de Operações	43
3.8. Plano Económico – Financeiro	45
3.8.1. Plano de Investimento	45
3.8.2. Plano de Financiamento	46
3.8.3. Plano de Exploração	46
3.8.4. Balanço	49
3.8.5. Indicadores de Gestão.....	50
3.8.6. Análise dos Indicadores do Projeto	50
3.8.7. Análise da Sensibilidade	51
Capítulo 4 – Conclusão	52
4.1. Conclusão	52
4.2. Limitações e próximos passos.....	53
Bibliografia	54

Lista de Figuras

Figura 1 - Indicadores de atividade e preços	18
Figura 2 -Balança de viagens e turismo: exportações por alguns países parceiros comerciais.....	23
Figura 3 - Dashboards Banco de Portugal	24
Figura 4 - Mercado do Turismo Portugal-Espanha	29
Figura 5 -Business Model Canvas	36
Figura 6 -Organograma	42

Lista de Tabelas

Tabela 1 -Distribuição Do capital social.....	15
Tabela 2 – Resumo das cinco forças competitivas.....	25
Tabela 3– Análise dos concorrentes	32
Tabela 4– Análise dos concorrentes	34
Tabela 5 -Listagem de preços.....	38
Tabela 6 - Plano de organização e Recursos humanos	43
Tabela 7-Modo de operação	44
Tabela 8- Plano Global de Investimento	46
Tabela 9– Investimento em Fundo de Maneio	46
Tabela 10– Plano de Financiamento.....	46
Tabela 11 - Fornecimentos e Serviços Externos	47
Tabela 12- Remuneração base anual e Custos com o Pessoal	47
Tabela 13- Prestação de serviços	48
Tabela 14– Demonstração de Resultados Previsionais	48
Tabela 15– Balanço Previsional.....	49
Tabela 16-Indicadores de Gestão	50
Tabela 17-Avaliação do Projeto	51
Tabela 18-Impacto de alterações nas variáveis mais críticas do projeto	51

Lista de Acrónimos

INE	Instituto Nacional de Estatística
N.º	Número
FMI	Fundo Monetário Internacional
n.e.	Não especificado
COVID-19	Doença por Coronavírus – 2019
OMT	Organização Mundial do Turismo
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
%	Porcentagem
M	Mulheres
p.p.	Ponto percentual
PIB	Produto Interno Bruto
H	Homens
CAE	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
EUA	Estados Unidos da América

Capítulo 1 – Introdução

O termo negócio provém do latim “*negotium*”, que é um vocábulo formado por *nec* e *otium* (“aquilo que não é ócio”). Trata-se da ocupação, da atividade ou do trabalho que se realiza com fins lucrativos.

O crescimento do turismo tem sido acompanhado pelo aumento e diversificação do número de destinos, especialmente de mercados emergentes, chegando às regiões mais remotas e exóticas do planeta. Esta dinâmica tem sido, em grande medida, estimulada e alavancada pela redução significativa dos custos das viagens aéreas. A emergência de novos mercados veio reforçar a concorrência e a competição entre eles.

Antes da pandemia, segundo *World Travel and Tourism Council* (WTTC, 2022) as viagens e turismo (incluindo seus impactos diretos, indiretos e induzidos) representavam 1 em cada 4 de todos os novos empregos criados em todo o mundo, 10,6% de todos os empregos (334 milhões) e 10,4% do PIB global (EUA US\$ 9,2 trilhões). Enquanto isso, os gastos de visitantes internacionais totalizaram US\$ 1,7 trilhão em 2019 (6,8% do total das exportações, 27,4% das exportações globais de serviços).

A última pesquisa anual do WTTC mostra:

O setor de Viagens e Turismo sofreu uma perda de quase US\$ 4,5 trilhões para atingir US\$ 4,7 trilhões em 2020, com a contribuição para o PIB caindo impressionantes 49,1% em relação a 2019; em relação a um declínio de 3,7% do PIB da economia global em 2020.

Em 2019, o setor de Viagens e Turismo contribuiu com 10,4% para o PIB global; uma quota que diminuiu para 5,5% em 2020 devido às restrições em curso à mobilidade.

Em 2020, 62 milhões de empregos foram perdidos, representando uma queda de 18,5%, deixando apenas 272 milhões empregados em todo o setor em todo o mundo, em comparação com 334 milhões em 2019. A ameaça de perda de empregos persiste, pois, muitos empregos são atualmente apoiados por esquemas de retenção do governo e horas reduzidas, que sem uma recuperação total de Viagens & Turismo podem ser perdidas.

Os gastos dos visitantes domésticos diminuíram 45%, enquanto os gastos dos visitantes internacionais caíram 69,4%. A nossa ideia de negócio consiste em criar uma empresa de Turismo e Lazer que presta serviços de animação turística, atividades radicais e de lazer, designada por “Stella Tour, Lda.”, localizada na Covilhã.

Designamos a atividade por “Stella Tour, Lda.”, devido à proximidade com a Serra da Estrela e ao que mais a encanta para quem a visita, a neve no inverno e as Lagoas no verão. Esta ideia surgiu devido ao facto desta área estar pouco explorada na região do Parque Natural da Serra da Estrela e, também, pela existente não estar suficientemente divulgada, existindo um serviço desregular, sem estratégia e de foco para os públicos-alvo. Teve-se em conta o interesse e a crescente procura pela região em ambas as épocas do ano, e as solicitações das unidades hoteleiras e de alojamento local em prestar estes serviços de turismo de forma a envolver o cliente com o meio envolvente, a natureza, sendo essa uma oportunidade de negócio para a nossa empresa. Porém, é importante destacar que a empresa não tenciona apenas se restringir á explorar a região da Serra da Estrela, mas sim a região da Beira Interior e futuramente a região centro e cidades fronteiriças.

A ideia primordial deste projeto conjuga o Turismo e o Lazer, elaborando uma empresa de serviços focados em criação de *tours* exclusivos e diferenciadores com o objetivo de oferecer experiências distintas do usual.

Neste projeto vamos efetuar uma análise de mercado onde vamos analisar várias características de forma a percebermos qual o conhecimento que as pessoas possuem acerca desta região e como a procuram, se estes serviços de turismo são do seu conhecimento pelos meios digitais (internet, *smartphone*), se pelas revistas, se tem conhecimento dos serviços de turismo pelo hotel/alojamento, se visitam acompanhados por empresas de turismo, qual é a disponibilidade financeira e interesse dos clientes para solicitarem estes serviços, se planeiam antecipadamente ou decidem na hora, sendo que esta análise vai-nos permitir conhecer se o projeto será viável para implementação da empresa no mercado ou não.

1.1 Relevância do Tema

Conforme exposto por Camargo (2001) o campo do lazer deve se constituir em objeto de conhecimento e vivência imprescindível ao profissional do turismo, tendo-se em vista a necessidade de uma melhor compreensão acerca do fenómeno turístico enquanto uma manifestação cultural num momento em que é tão decantada a sua funcionalidade económica, dada a sua posição de destaque no cenário económico mundial. No entanto, ainda são poucos os estudos que visaram discutir as aproximações, do lazer e turismo. Acredita-se que esta interface deve se constituir em tema de reflexões para os profissionais, estudantes e pesquisadores de ambas as áreas.

Segundo (Serra da Estrela, 2022), o Parque Natural da Serra da Estrela (PNSE) abrange uma área montanhosa, localizada no centro-este do território português, repartida pelos concelhos de Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Guarda, Manteigas e Seia, constituindo uma das mais extensas áreas protegidas nacionais.

O Parque foi criado em 16 de julho de 1976 (D.R. nº. 557/76), com uma área inicial de 52 000 hectares, tendo os seus limites sido redefinidos em revisões posteriores. Em 1979, a sua área foi ampliada para 101 060 hectares, (D.R. nº. 167/79) e, mais recentemente, em 2007 (D.R. nº. 83/2007) sofreu uma redução para 88 850 hectares.

A serra da Estrela é a mais alta montanha de Portugal Continental, apresentando-se como o culminar da cordilheira Central em território português, separando o norte e o sul do país, quer em termos biofísicos, quer em termos de ocupação humana. A serra destaca-se facilmente das terras baixas que a rodeiam pelo vigor do seu relevo. Este maciço apresenta-se como um planalto extenso cortado por vales profundos, onde o último período glaciário deixou fortes marcas.

A altitude, que atinge os 1993 metros na Torre, a posição geográfica e os efeitos das glaciações convertem a serra da Estrela num espaço singular em termos paisagísticos, biológicos e geológicos. É possível observar vales glaciários, com a sua característica forma em U, lagoas e charcos temporários de origem glaciária, moreias, campos de blocos erráticos e afloramentos graníticos imponentes, dos quais se destacam os Cântaros.

Em todo o Planalto Superior é possível admirar múltiplos aspetos da flora e vegetação do tipo subalpino, o que atribui a esta parte da Estrela características setentrionais que sobressaem da envolvente meridional, que constitui a quase totalidade do território continental.

A Região tem potencial para atrair novos visitantes, para reter os visitantes tradicionais e para continuar a crescer de forma sustentada. A criação de laços emocionais com o destino é, seguramente um dos fatores que pode dar um contributo mais substantivo para este desiderato.

O desenvolvimento sustentável de um destino exige que o destino mostre não só capacidade de atração, mas também capacidade para reter e fidelizar clientes. Esta tarefa passa, necessariamente, pela criação e reforço da relação turista/destino.

1.2 Objetivos

Este projeto tem como objetivo conceber e avaliar a viabilidade de mercado, económica e financeira da criação de uma empresa de animação turística, recorrendo à elaboração de um plano de negócio.

O propósito deste trabalho consiste em analisar um destino turístico com grande potencial como a Serra da Estrela e as regiões ao redor, pode ganhar visibilidade perante a grande concorrência das regiões litorais de Portugal e outros destinos da Europa entre os turistas, e o que fazer para induzir a visitas mais frequentes e a recomendações positivas sobre a Região.

Este trabalho tem, ainda, como propósito analisar os elementos chave impulsiona o turismo na região da serra, elementos que afetam a satisfação, a confiança, o compromisso e as intenções comportamentais em relação ao destino turístico e estudar a influência exercida por cada um destes constructos (satisfação, divulgação e compromisso) nas intenções comportamentais dos turistas e avaliar a sua disponibilidade para repetir a visita e/ou recomendar o destino face a outras alternativas.

1.3 Estrutura do Estudo

Este projeto desenvolve-se em quatro capítulos principais:

- O primeiro capítulo expõe o enquadramento e a contextualização do projeto e seus objetivos.
- O segundo capítulo apresenta o enquadramento teórico, fundamentado nas abordagens e investigações realizadas por diversos autores sobre as temáticas.
- O terceiro capítulo foca no plano de negócios para o Stella Tour, Lda., a apresentação da empresa e a descrição do projeto de investimento a desenvolver, analisando a envolvente e o mercado, para melhor conhecermos a procura e os concorrentes. Os resultados destas análises ditam o plano estratégico de marketing a desenvolver e o plano económico e financeiro para testar a capacidade financeira e a viabilidade deste projeto.
- O último capítulo apresenta a conclusão deste projeto suas limitações e caminhos a desenvolver. Para finalizar é apresentada a bibliografia citada e que fundamente este trabalho bem como os anexos como suporte a este trabalho.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

Com a globalização, a disseminação da informação e desenvolvimento de serviços cada vez mais sofisticados, ocorre de forma cada vez mais rápida e ágil, tornando-se necessário planejar e acompanhar com dinamismo as exigências da sociedade da qual fazemos parte.

Deve-se saber, que para além de uma correta e realista avaliação do potencial do mercado e das oportunidades de negócio, é necessário a elaboração de um plano detalhado para a sua implementação tendo em conta os recursos necessários para a proteção e desenvolvimento da ideia subjacente.

Assim sendo, no desenvolvimento deste plano de negócio, na área do turismo, ir-se-á observar através deste capítulo da revisão de literatura a importância do dinamismo no plano de negócio e de que forma a evolução do setor do turismo acompanhou a evolução da própria sociedade, indo ao encontro das suas expectativas, experiências e necessidades.

A criação de um novo negócio exige um planeamento detalhado e a definição de estratégias bem cuidadas, para minimizar os erros que se pode cometer na gestão e assim poupar recursos financeiros que são finitos (Chwolka, A. 2012).

2.1. Empreendedorismo e Plano de Negócios

O empreendedorismo pode ser compreendido como um processo dinâmico de visão, mudança e criação (Kuratko e Audretsch, 2009). Já para Peter Drucker (1985) é empreendedor aquele que cria negócio sob uma perspetiva de inovar, criando uma nova satisfação e demanda para o consumidor.

O empreendedorismo estratégico pode ser entendido como a ação de empreender com uma perspetiva estratégica (Hitt, Ireland, Sexton e Camp, 2001). Por outras palavras, o empreendedorismo estratégico passa por uma visão integrativa da visão empreendedora, procurando oportunidades, vantagens e orientação para o desenvolvimento de ações destinadas a criar riqueza (Hitt, Ireland, Sexton e Camp, 2001).

Para Sharma e Chrisman (1999, pág. 17) o Empreendedorismo é visto como um fenómeno que abarca ou engloba atos de inovação, renovação ou criação organizacional e que ocorrem dentro ou fora de uma organização existente. Shark (2010, p 32) refere o empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como o trabalho próprio, uma nova organização empresarial ou expansão

de negócios existentes por um indivíduo, coletivo ou negócio estabelecido. Devemos saber que o espírito de iniciativa, responsabilidade e liderança devida de competências de carácter fundamentais para influenciar e inspirar os envolvidos na caracterização do caminho a percorrer.

As teorias de empreendedorismo podem ser classificadas como estáticas ou dinâmicas (Hebert e Link, 1988). No entanto, apenas as teorias dinâmicas podem ter um significado operacional relevante (Hebert e Link, 1988). Num mundo sem mudanças e incertezas, o papel do empreendedor torna-se estático e ele fica restrito a repetir técnicas já conhecidas do passado (Hebert e Link, 1988). Assim, na presença de um mundo dinâmico, o empreendedor assume um papel robusto, onde pode alocar recursos de forma inteligente a processos mais lucrativos e inovadores (Hebert e Link, 1988).

Um plano negócio não consiste apenas na descrição do negócio que se pretende iniciar, mas também da forma como se pretende que este seja gerido e desenvolvido. Assim sendo, o mesmo deverá contemplar todas as etapas de preparação, bem como a experiência de vida relevante do empreendedor, caso esta permita acrescentar valor ao projeto. Estes fatores contribuirão para uma implementação organizada e com benefícios para o empreendedor, para a sua rede de contatos e para captação de potenciais fontes de financiamento (Thomsen, 2009).

Neste sentido, o planeamento prévio é considerado um grande aliado do empreendedor e da própria empresa, uma vez que facilita a criação/implementação do negócio, através do desenvolvimento eficiente de produtos/serviços, bem como, da atividade comercial (Delmar e Shane, 2003).

Para além dos benefícios internos, o planeamento confere legitimidade à empresa e demonstra a sua capacidade de organização, o que contribui para a construção de uma imagem credível junto das organizações externas. Razão pela qual Pinson (2004) considera a ausência de planeamento um dos principais fatores de insucesso nos negócios e, conseqüentemente, nas empresas.

Quanto à sua forma, é possível aferir que não existe uma estrutura fixa de plano de negócio, uma vez que o mesmo varia de acordo com a informação e requisitos a que deve responder.

Desta forma, a informação a incorporar poderá variar de acordo com o seu destinatário final, nomeadamente com os proprietários do negócio, com os potenciais investidores, de acordo com a antiguidade da empresa, com escala do projeto, bem como com a dimensão do mercado e da concorrência (Viorica et al., 2013).

No entanto, existem elementos que impreterivelmente deverão constar num plano de negócio, de onde se destacam a apresentação da empresa, a sua missão e os seus objetivos, bem como a identificação da estratégia a seguir a nível dos seus produtos/serviços, do mercado a integrar, das vendas e da própria concorrência. Uma vez definidas as estratégias, apresentam-se a análise de viabilidade e as projeções financeiras, que deverão atestar a eficiência dos pressupostos assumidos (Viorica et al., 2013).

O mundo está em constante mudança e quanto mais depressa as pessoas e as organizações se adaptarem, mais vantagens competitivas sobre os demais irão obter. Desta forma, as empresas têm de encarar o seu plano de negócio como um processo gradual, uma vez que existe a necessidade constante de atualização das suas variáveis, de forma a auxiliar os órgãos de gestão na identificação da estratégia e rumo a seguir.

Assim sendo, quando o empreendedor termina o seu plano de negócio, garantidamente este contém informações obsoletas. Uma vez que o único fator constante é a certeza de que as mudanças vão acontecer e sempre que surgem novas informações num domínio, este por sua vez, afetará todas as outras áreas do plano. Por este motivo, o plano de negócio deverá ser encarado como um processo e não como o objetivo final, sendo necessário adquirir conhecimento sobre todos os temas e ter presente que todos eles exercem uma interação constante entre si (Thomsen, 2009).

Quanto à sua viabilidade, um plano de negócio poderá não ser viável e esse facto não atesta a incompetência profissional de quem o analisa, uma vez que para garantir a continuidade das empresas, a busca e análise de novas alternativas, potencialmente capazes de gerar receita colocando de lado os insucessos, são essenciais para a sua prosperidade (Ceconello e Ajzental, 2010).

O plano de Negócios é o mapa de um empreendedor para sucesso da empresa (Kuratko e Cirtin, 1999, pp.22-26) a evolução estrutural e estratégico de um novo negócio, que visa a ter capacidade de se desenvolver, tornar-se competitivo e por sua vez rentável, consiste num processo complexo.

Segundo Schilit (1987, pp13-22) o plano de negócios consiste num instrumento que permite definir objetivos de curto e longo prazo de uma organização, avaliar a sua situação atual e futura e desenvolver mecanismo (estratégias) de forma a atingir esses objetivos.

As definições citadas pelos autores traduzem uma descrição do que consiste no plano de negócios, permitindo identificar diversos fatores-chave aquando sua criação, nomeadamente:

- Processo de validação de uma ideia (verificar a viabilidade do negócio)
- Análise do Mercado
- Instrumentos de diminuição de riscos
- Descrição pormenorizada do negócio (definir os objetivos a cumprir)
- Avaliação Financeira de todo negócio (permitindo promoção a alguns potenciais

O plano de negócio foca a atenção no planeamento, criando informações de forma a permitir aos empreendedores uma avaliação ampla e constante de como atuar no mesmo, maximizando as oportunidades de ganhos para a empresa e despertando sobre os riscos que podem advir do Mercado em que estão inseridos.

De acordo com Sahalmn (1997, p.98), o “Plano de Negócios é indubitavelmente um dos principais aspetos que determinam o sucesso de uma organização”. O autor ainda ressalta que o plano deve considerar o impacto das taxas de juros, fatores demográficos, inflação e medidas regulatórias do setor para o negócio. Na mesma linha de pensamento, Kleiner et al. (2003) defende que o plano de negócios é o mais crucial documento do negócio. Desta forma defende que nenhuma empresa pode esperar articular os seus objetivos ou assegurar financiamento sem um plano de negócios bem concebido e bem-apresentado.

O autor assevera que o empreendedor que realmente quer obter sucesso na sua procura de financiamento, deve estruturar com o maior rigor possível a sua viabilidade financeira e dotá-lo do maior número possível de dados que respaldem os investidores da capacidade de retorno que o negócio terá.

2.2. Turismo e Animação turística

O turismo não é um fenómeno de hoje, no entanto, é apenas no século XX que este é considerado uma atividade economicamente relevante, sendo hoje um dos seus principais setores a nível mundial afetando direta ou indiretamente uma boa parte da humanidade. Apesar de a sua evolução ter sofrido um revês com as I e II Grandes Guerras e com a Crise de 1929, a partir da década de 50 assistiu-se a um crescimento deste fenómeno até então nunca visto. Só para se ter uma ideia da sua evolução, enquanto que

em 1950, o número de chegadas de turistas (totais mundiais) era apenas de 25 milhões, em 2019 o seu valor correspondia aproximadamente a 1.500 milhões (United Nations World Tourism Organization, 2020a). O Homem viaja essencialmente para “fugir ao stress diário, para enriquecimento cultural, por simples curiosidade ou por motivos profissionais”. Estas necessidades estão tão enraizadas na nossa cultura que se fala no nascimento de um novo Homem: “o Homo turisticus ou Homo viajor” (Luís, in Luís, E., 2002, p.139). David Humpreys citado em Cunha (1997, p.61) reforça ainda a importância desta atividade ao falar numa “Idade da Viagem”, da mesma forma que se fala numa Idade da Agricultura ou numa Idade da Indústria.

Olhando para Portugal, as previsões da OMT para 2020 apontavam para os 18,31 milhões de entradas de turistas estrangeiros em 2020. Porém, e como sabemos e sem ninguém prever, a pandemia COVID 19 veio alterar as previsões quer mundiais, quer nacionais.

De acordo com o Turismo de Portugal (2020), o turismo é a maior atividade económica exportadora do país, contribuindo as receitas turísticas em 2019 com 8,7% no Produto Interno Bruto (PIB). Ainda nesse ano, o setor foi responsável por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais.

A balança turística, que resulta da rubrica Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos, tem evoluído positivamente ao longo dos anos, com acréscimos exponenciais a partir da primeira década deste século

O turismo é a representação de um fenómeno que tem sido objeto de análise e reflexão ao longo do tempo, o que por sua vez culminou numa grande variedade de definições e interpretações na literatura a esse respeito. Este facto deve-se, fundamentalmente, à crescente importância/complexidade do sector de atividade, bem como aos impactos a nível socioeconómico e ambiental que dele advêm, o que reflete de certa forma a multidisciplinaridade e natureza abstrata do tema (Burns e Holden, 1995)

Assim sendo, por se tratar de um fenómeno de natureza complexa, torna-se cada vez mais uma exigência alcançar uma definição consensual e universalmente aceite (Mill e Morrison, 2002). O mais próximo que existe desse objetivo é a definição avançada pela Organização Mundial do Turismo (OMT), agência especializada das Nações Unidas, que numa tentativa de uniformizar e criar um padrão na terminologia destacou para o efeito a definição de turismo que havia sido proposta na Conferência Internacional sobre Viagens e Estatísticas do Turismo, em Ottawa, no Canadá, realizada em 1991, tendo sido definido o conceito conforme se segue: “*turismo compreende as atividades de pessoas*

que viajam e permanecem em lugares fora do seu ambiente habitual, por não mais de um ano consecutivo, para lazer, negócios e outros fins” (UNWTO, 1994: 5).

A definição de Mathieson e Wall torna-se mais completa, pois consideram que "o turismo é o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais habituais de trabalho e residência, as atividades desenvolvidas durante a permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades". Evidenciando, assim, a complexidade da atividade turística e as relações que esta envolve.

Já turista, é tido como um visitante que se desloca voluntariamente por período de tempo igual ou superior a vinte e quatro horas para local diferente da sua residência e do seu trabalho (sem este ter por motivação, a obtenção de lucro) pernoitando nesse mesmo lugar. Já um excursionista é um visitante que, embora visite esse mesmo lugar, não pernoita. Decorrente da necessidade de estabelecer comparações em matéria de estatísticas internacionais no âmbito da Sociedade das Nações (SDN), em 1973, surge o primeiro conceito de “turista” e passou a aplicar-se a todas as pessoas viajando por uma duração de 24 horas ou mais, num país diferente daquele onde tem a sua residência habitual.

Neste contexto, a definição avançada pelas Nações Unidas torna-se insuficiente na caracterização deste fenómeno, uma vez que contempla uma abordagem orientada para o lado da procura e do turista em si, desconsiderando por completo a abordagem do lado da oferta.

Neste sentido, ficam por abordar dimensões tais como qual o ambiente habitual da pessoa/viajante, a inclusão de negócios e outros propósitos de visita, de forma a comprovar que o turismo é mais do que uma simples atividade recreativa, sendo este também parte do espectro das viagens, que varia de acordo com a jornada até ao trabalho, para compras, ou até migração, onde o viajante poderá ter como motivação residir de forma permanente ou de longo prazo noutra área, de acordo com Boniface et al. (2016).

Desta forma, para melhor compreender estas duas dimensões, Cunha (2013) apresenta o turismo do lado da procura e da oferta, onde defende que o turismo do lado da procura, resulta da deslocação temporária de pessoas para lugares que se situem fora do seu ambiente habitual, i.e., fora da sua rotina, em que o objetivo de obter uma remuneração é descartado e onde as experiências adquiridas/atividades desenvolvidas são o motivo pelo qual se deslocam. E o turismo do lado da oferta engloba todo o conjunto de espaços, organizações, profissões e relações que se estabelecem, de onde resultam as mais

variadas parcerias e combinações, por forma a satisfazer as necessidades que decorrem das viagens turísticas.

Recentemente, o papel dos incentivos ao turismo mereceu particular interesse, do ponto de vista da política económica, com a anunciada Estratégia Turismo 2027 (ET2027) ¹ que foi aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n 134/17 de 27 de setembro.

O ET2027 pretende, no presente, curto e médio prazo:

- a) Assegurar a estabilidade e a assunção de compromissos quanto às opções estratégicas para o turismo nacional;
- b) Promover uma integração das políticas setoriais;
- c) Gerar uma articulação entre os vários agentes do turismo;
- d) Gerar uma contínua articulação entre os vários agentes do turismo;
- e) Realizar planos de 10 anos para o turismo no país.

A economia portuguesa registou em 2018 um conjunto de desenvolvimentos favoráveis do ponto de vista da estabilidade financeira. Os rácios de endividamento do setor privado não financeiro (particulares e sociedades não financeiras, SNF) continuaram a reduzir-se e a capitalização das SNF a aumentar. A dívida pública, líquida de depósitos da administração pública, manteve a trajetória descendente evidente desde meados de 2017.

A Estratégia Turismo 2027 aponta metas de natureza económica para dormidas e receitas turísticas, com um claro foco na coesão territorial e no crescimento em valor (Turismo de Portugal, 2017). É evidente que este documento reflete o entendimento do governo português de que o turismo é a principal atividade económica do país, e demonstra um presente e futuro de incentivo por parte dos setores público e privado. O plano define 5 eixos estratégicos:

- I. Valorizar o território;
- II. Impulsionar a economia;
- III. Potenciar o crescimento;
- IV. Gerar redes e conectividade;
- V. Projetar Portugal.

¹ Informação acedida em <http://business.turismodeportugal.pt/pt/noticias/Paginas/bpf-com-variados-instrumentos-de-financiamento-que-apoiam-o-turismo.aspx>, em 05/04/2022,

Olhando para o plano Estratégico Turismo 2027, pode-se notar o esforço do governo no setor do turismo, definindo 5 eixos estratégicos para o impulsionamento do turismo.

2.3. Tendências do turismo

O foco nos mercados domésticos e a tendência “staycation” tem servido, em muitos destinos turísticos, como um amortecedor económico inevitável e necessário ainda que coloque em evidência a natureza historicamente divergente de mercados que são eminentemente recetores (destinos) face aos grandes mercados emissores. Se os primeiros, como Portugal, com atrativos turísticos inegáveis não têm, na maior parte dos casos, um mercado doméstico com a dimensão de procura suficiente para preencher a oferta instalada, já os segundos estão em clara vantagem no que diz respeito ao potencial do mercado interno, mesmo que, em alguns casos, o destino doméstico não pareça tão glamoroso como os destinos internacionais habituais.

Segundo um estudo publicado pela Organização Mundial do Turismo “Understanding Domestic Tourism and Seizing its Opportunities” o turismo doméstico global é seis vezes superior ao turismo internacional. Ora, esta feliz proporção aplica-se, sobretudo, aos países com os maiores mercados de turismo doméstico do Mundo como a Índia, a China, os Estados Unidos, o Japão, o Brasil e - na Europa - França, Espanha, Alemanha e Reino Unido.

No caso português, e à luz dos indicadores de 2017 referidos no mesmo estudo da OMT, as receitas turísticas em Portugal geradas pelos turistas estrangeiros foram o dobro daquelas geradas pelo mercado nacional.

Ainda assim, muitas das empresas fornecedoras de serviços turísticos no país podem – e devem – reposicionar a sua oferta e apostar num *market fit* para o mercado nacional, considerando segmentos de mercado capazes de dar resposta no curto prazo.

A segurança como também vários outros fatores justificam a escolha do mercado interno, pois a proposta da viagem dentro de fronteiras ganha, sobretudo, pela certeza de que o turista não será surpreendido por cancelamentos de última hora e alterações às restrições de viagem internacionais que possam obrigar a testes e quarentena.

Fatores sociais como a flexibilidade laboral, as diversas estruturas familiares e o envelhecimento da sociedade mudarão fundamentalmente as relações sociais e a forma

como as pessoas passam férias, com quem e quando. As preocupações ambientais, sociais e culturais também estarão na base das futuras tendências do turismo (Moutinho, 2016).

Estudos especializados, realizados pela Tourism World Organization, identificaram as principais tendências do turismo para 2020:

- aumento do número de turistas preocupados com questões ambientais;
- aumento da procura de novos destinos;
- as férias serão mais curtas;
- maior número de pessoas mais velhas e mais ativas dispostas a viajar;
- viajantes mais experientes e sofisticados, que esperam atrações, instalações e serviços de alta qualidade, com preços e qualidade adequados.

Neste contexto, o espaço rural é o destino perfeito para o desenvolvimento do turismo cultural e o turismo em áreas protegidas (ecoturismo, turismo de aventura, turismo em áreas selvagens e camping). Esta tendência mostra que o turismo rural pode transformar-se de nicho de mercado num segmento principal (Sgroi, Di Trapani, Testa, & Tudisca, 2014).

Capítulo 3 – Plano de Negócios

3.1. O projeto

3.1.1. Descrição do projeto

A empresa visa explorar a atividade de Turismo e Lazer na Região da Serra da Estrela e tem como objetivo principal proporcionar aos visitantes a possibilidade de usufruir e conhecer o Parque Natural da Serra da Estrela.

A criação desta empresa foi motivada pela observação da procura constante por serviços de turismo na região da Beira Interior, tanto para a Serra da Estrela, como para as regiões ao redor. Percebeu-se a fraca divulgação das agências existentes e a falta de estrutura das mesmas.

3.1.2. Identificação da Empresa

A empresa é denominada “Stella Tour, Lda”, por se tratar de uma sociedade por quotas.

No que se refere à área de implementação da empresa, esta localizar-se-á em:

- **Distrito:** Castelo-Branco
- **Concelho:** Covilhã
- **Localização:** Avenida da Anil, 6200-505, Covilhã

Os contactos da empresa serão os seguintes:

- **Telefone:** 275XX0156
- **E-mail:** Stella Tour@gmail.com
- **Endereço Web:** www.Stella Tour.pt (*em construção*)
- **Ano de Criação previsto:** 2023

A empresa terá associado o seguinte logótipo:



3.1.3. Forma Jurídica

A forma jurídica da empresa será sociedade por quotas, forma esta que se encontra regulamentada pelo Código das Sociedades Comerciais. A sociedade será composta por três sócios, os próprios promotores da ideia e será reconhecida pela seguinte designação: Stella Tour, Lda, que se dedica à organização de atividades de animação turística - prestação de serviços de atividades radicais e de lazer, ao ar livre.

3.1.4. Distribuição Do Capital Social

O capital social da empresa será de 21.000 € e estará distribuído pelos sócios da seguinte forma:

Tabela 1 -Distribuição Do capital social

Sócios	Quota %	Montante Euros	em
Silvana Schreiber	33.33%	7.000€	
Maria	33.33%	7.000€	
Ricardo	33.34%	7.000€	
TOTAL	100%	21.000€	

3.1.5. Breve Caraterização da Atividade

A empresa, numa perspetiva macroeconómica e de acordo com a agregação sectorial, pode no que diz respeito à CAE – Classificação da Atividade Económica, Rev-3, é de referir a seguinte desagregação:

CAE: R – Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas

93 – Atividades desportivas, de diversão e recreativas

93293 – Organização de atividades de animação turística

Compreende a organização de um conjunto de atividades, destinadas a proporcionar ao público em geral momentos lúdicos, de lazer e de diversão.

As unidades aqui incluídas podem não dispor de instalações fixas necessárias à realização das atividades de animação turística.

3.2. Análise da Envolvente e Análise Sectorial

3.2.1. Natureza Do Projeto

O projeto numa perspetiva macroeconómica e de acordo com a agregação sectorial, pode classificar-se do seguinte modo: segundo o setor de atividade é Prestação de Serviços, segunda a natureza do investidor é privada, o objetivo do investimento é a criação de uma nova empresa e, segundo o contexto geográfico, é nacional.

3.2.1 Análise da Envoltente Geral

As empresas e o meio envolvente, gerador de oportunidades e ameaças, são objeto de atenção devido à intensidade com que esta influência ou determina as decisões estratégicas.

A análise do meio envolvente identifica as variáveis externas que têm impacto na empresa, permitindo a identificação de oportunidades e ameaças. A análise PEST é uma ferramenta utilizada para analisar o conjunto de fatores político-legais (P), económicos (E), socioculturais (S) e tecnológicos (T), que sendo externos à empresa a podem influenciar, direta ou indiretamente, positivamente ou negativamente a atividade da empresa.

3.2.1.1. Análise Político-legal

O ambiente político-legal para empresas de turismo ativo em Portugal é favorável, pois o atual referencial estratégico para o futuro do turismo no país, nomeadamente a Estratégia Turismo 2027 (ET2027) foi aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n 134/17 de 27 de setembro.

O regime de acesso e exercício da atividade das Empresas de Animação Turística encontra-se regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 95/2013, de 19 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de setembro. Para efeitos do presente decreto-lei, pelo artigo 2º, entende-se por “Empresa de animação turística”, a pessoa singular ou coletiva que desenvolva, com caráter comercial, alguma das atividades de animação turística referidas no artigo seguinte. Pelo artigo 3º, n.º1, as atividades de animação turística são atividades lúdicas de natureza recreativa, desportiva ou cultural, que se configurem como atividades de turismo de ar livre ou de turismo cultural e que tenham interesse turístico para a região em que se desenvolvam.

No entanto, pelo artigo 5º do mesmo decreto-lei, existem exclusividades e limites para exercer a atividade, isto é, apenas as empresas que tenham realizado a mera comunicação prévia ou a comunicação prévia com prazo através do Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT), acessível através do balcão único eletrónico de serviços, a que se refere o artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, e do sítio na Internet do Turismo de Portugal, I. P., nos termos previstos nos artigos 11.º e 13.º, podem exercer

e comercializar, em território nacional, as atividades de animação turística definidas no artigo 3.º e nos números 1 e 2 do artigo 4º. Ora, para desenvolver atividades de animação turística, com carácter comercial, é necessário estar registado no Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística (RNAAT).

O RNAAT está integrado no Registo Nacional de Turismo (RNT) e é uma plataforma eletrónica que congrega e disponibiliza informação sobre as empresas de animação turística e os operadores marítimo-turísticos que operam em Portugal. Ainda no presente decreto-lei, no artigo 9º, estão regulamentados todos os elementos necessários para o RNAAT. Pelo artigo 13º e, uma vez que, as nossas atividades de animação turística se realizam em áreas classificadas ou em áreas com valores naturais do Sistema Nacional de áreas Classificadas (SNAC), como é o caso da Serra da Estrela, podemos solicitar o reconhecimento das nossas atividades como Turismo de Natureza.

A possibilidade de requerer este reconhecimento está igualmente integrada no formulário do RNAAT, mas a competência para a sua atribuição é do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas I.P. (ICNF), pelo que, o Turismo de Portugal promove uma consulta a essa entidade, eletronicamente.

Quanto ao desempenho ambiental, no artigo 7º, as atividades de animação turística devem, sempre que possível, contribuir para a preservação do ambiente, nomeadamente maximizando a eficiência na utilização dos recursos e minimizando a produção de resíduos, ruído, emissões para a água e para a atmosfera e os impactos no património natural.

Quanto às coberturas dos seguros obrigatórios encontram-se regulamentadas pelo artigo 27.º do Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de maio. As empresas de animação turística também devem dispor de um livro de reclamações. A entidade competente para o tratamento das reclamações é a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE).

3.2.1.2. Análise Económica

De acordo com os dados mais recentes da Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo mundial sofreu, em 2020, o pior ano desde que há registo, com um decréscimo das chegadas internacionais de 74%. Os destinos mundiais receberam, em 2020, menos mil milhões de chegadas internacionais quando comparado com o ano anterior, devido às restrições de viagens e a uma queda sem precedentes na procura causadas pela pandemia por Covid-19. Em 2020, como resultado das restrições impostas na deslocação

de pessoas entre fronteiras e em linha com outros destinos mundiais o setor do turismo nacional registou decréscimos significativos da procura.

Foram registados 10,5 milhões de hóspedes dos quais 3,9 milhões estrangeiros. Em 2019, foram registados 27,0 milhões de hóspedes dos quais, 16,3 milhões de hóspedes estrangeiros, o que representa um decréscimo relativo de -61,3% e -75,7%, respetivamente.

Com um total de 25,9 milhões de dormidas em 2020 (12,3 milhões de dormidas de estrangeiros e 13,6 milhões de dormidas de nacionais), os principais mercados emissores para Portugal foram:

- Reino Unido (2,0 milhões) (9,4 milhões, em 2019)
- Alemanha (1,8 milhões) (5,9 milhões, em 2019)
- Espanha (1,7 milhões) (5,2 milhões, em 2019)

Os decréscimos refletiram-se, também, nas receitas, com uma redução de -57,6%, correspondente a 7,7 mil milhões de euros. Em 2019, as receitas do turismo ascenderam aos 18,7 mil milhões de euros.

Neste indicador, os principais mercados emissores para Portugal foram:

- França (1,5 MM€)
- Reino Unido (1,2 MM€)
- Espanha (1,0 MM€)

Figura 1 - Indicadores de atividade e preços



Fonte: Eurostat (cálculos do Banco de Portugal). | **Notas:** Painel A – VAB: Valor Acrescentado Bruto. Transporte aéreo de passageiros que embarcaram em países da área do euro (dados disponíveis até 2021 T3). Painel B – Os serviços de férias, alojamento, transporte aéreo e lazer tinham um peso de 10% no cabaz de serviços em 2021. **Indicadores de atividade e preços | Índice (2019 T4=100)**

Setores como o do turismo, o dos transportes aéreos e o dos serviços de lazer foram particularmente afetados pelas medidas de controlo da pandemia e apenas registaram uma recuperação mais sustentada na segunda metade de 2021 (Gráfico 8 – Painel A). Desde então, a taxa de variação homóloga dos preços desses serviços aumentou significativamente, explicando cerca de 70% da subida homóloga dos preços dos serviços (Gráfico 8 – Painel B). A taxa de crescimento dos preços dos restantes serviços também aumentou nesse período, mas de forma menos pronunciada. Os serviços foram a componente do cabaz do IHPC com uma maior percentagem de preços imputados em 2020 e no início de 2021. Como tal, a interpretação da evolução dos preços dos serviços revela-se de dificuldade acrescida.

O Banco Português de Fomento (BPF) lançou já em 2022 dois **instrumentos de capital** no âmbito do Fundo de Capitalização e Resiliência² (FdCR), no seu conjunto com uma dotação de 650 milhões de euros, com o objetivo de aumentar a resiliência financeira das empresas nacionais, cujo problema de subcapitalização estrutural foi ampliado pela pandemia.

O Governo lançou um conjunto de **instrumentos de garantia** durante os anos de 2020 e 2021 e que se encontram em vigor em 2022, com diversos limites de prazo:

A **Linha de Apoio ao Turismo 2021**, a decorrer até dezembro de 2022, é um instrumento de garantia dedicado ao setor que pretende alargar o leque de soluções atualmente oferecidas para apoiar a retoma sustentável do Turismo. Com uma dotação global de 150 milhões de euros, dispõe de três linhas específicas: Fundo Maneio, Investimento e Garantias Bancárias.

A **RETOMAR - Linha de Apoio à Recuperação Económica**, é um instrumento de garantia pública que pretende apoiar a reestruturação de empresas com créditos em moratória. Dirigida a empresas dos setores mais afetados pela pandemia de COVID-19, tem uma dotação de mil milhões de euros. O prazo para a contratação das operações junto das instituições bancárias está fixado em 30 de junho de 2022.

Adicionalmente, foram prorrogados os prazos de vigência e contratação de operações no âmbito de **diversas Linhas de Apoio à Economia COVID-19**, que se traduzem em

² Informação acedida em <http://business.turismodeportugal.pt/pt/noticias/Paginas/bpf-com-varios-instrumentos-de-financiamento-que-apoiam-o-turismo.aspx>, em 05/04/2022,

empréstimos bancários exclusivamente para o financiamento das necessidades de tesouraria, nomeadamente:

_ **Agências de Viagens e Operadores Turísticos**, até 31 de março de 2022. Com uma dotação de 100 milhões de euros, destina-se ao reembolso dos valores recebidos para viagens organizadas que não foram efetuadas ou foram canceladas por facto imputável à pandemia da COVID-19.

_ **Micro e Pequenas Empresas**, até 30 de junho de 2022. Com uma dotação de mil milhões de euros, destina-se a apoiar a recuperação das empresas mais afetadas pelos efeitos da pandemia do novo coronavírus.

_ **Médias e Grandes Empresas do Turismo**, até 30 de junho de 2022. Com uma dotação de 300 milhões de euros, destina-se a apoiar o emprego e a manutenção dos postos de trabalho no setor do turismo.

Segundo o Observador, a Comissão Europeia melhorou as previsões de crescimento para a economia portuguesa em 2022 e 2023 – mesmo tendo revisto em baixa as estimativas para a zona euro. Depois da expansão de 4,9% em 2021, o Produto Interno Bruto (PIB) deverá crescer, afinal, **5,5% em 2022** e **2,6% em 2023**. A inflação também será mais forte do que estava previsto, mas Portugal deverá continuar a sentir menos impacto do que os outros países, a esse nível.

De acordo com o Jornal Negócios, em 2020, a economia portuguesa encolheu 7,6% com a pandemia do covid-19 a anular a indústria do turismo, naquela que foi a maior contração do PIB desde 1960. Para Portugal, que tem o terceiro rácio de dívida em percentagem do PIB mais elevado da Europa, o setor do turismo representa 15% de toda a economia e 9% de todo o emprego.

3.2.1.3. Análise Sociocultural

As principais características socioculturais do turismo em Portugal são o retrato de uma sociedade recetiva e anfitriã com grandes movimentos de emigração, sendo que a sociedade é fluente em vários idiomas, o que facilita a comunicação com os turistas. De acordo com o INE, 60% da população portuguesa fala uma segunda língua. Portugal é tido como um país de tradições arraigadas que investe na disponibilização de suas riquezas naturais, culturais e patrimoniais. As comunidades portuguesas residentes no

estrangeiro representam quase a metade da população portuguesa residente no território nacional.

É importante que todos os cidadãos tirem proveito do turismo. Este sector tem um grande poder na sociedade, criando impacto a vários níveis, como por exemplo, na criação de emprego, o aumento do consumo nos serviços e bens das localidades, há um maior investimento nas infraestruturas e nos equipamentos, recuperação e conservação de valores a nível cultural, trazendo assim mais interesse e mais visitas à cidade da Covilhã que tem apostado constantemente no turismo e na promoção da região da Serra da Estrela.

Os hábitos de consumo dos cidadãos portugueses estão a mudar, cada vez são mais ponderados e exigentes. Os novos consumidores têm hoje uma maior preocupação com a gestão do orçamento familiar, a origem e a sustentabilidade dos produtos que consomem. Também estão, cada vez mais, conectados e as evoluções, tanto no contexto social como tecnológicas, têm afetado diretamente os hábitos de consumo da população. O orçamento, a saúde, a procedência e o desenvolvimento sustentável, são questões que, atualmente, estão a ser mais determinantes na escolha de serviços e pacotes turísticos.

De acordo com uma pesquisa apontada pelo jornal Expresso existem algumas tendências que, no geral apontam para uma maior apetência dos turistas em descobrir locais únicos e que lhes proporcione uma experiência de viagem para a vida. Entre elas está a preferência em “fugir” de lugares massificados para lugares mais calmos, a realização de atividades em que lhes permita descobrir novas culturas (experiências marcantes e de descoberta). Também procuram serviços cada vez mais personalizados e de preferência, em contacto com a natureza, existe uma tendência para a realização de atividades “zen” e pacificadoras.

Ora a exigência da procura do “novo consumidor” traz uma vantagem para o nosso negócio, pois conseguimos satisfazer todas ou em grande parte as necessidades exigidas. Iremos apostar em roteiros, tanto de verão como de inverno, que privilegiem o contacto com a natureza e que, essencialmente, os nossos clientes possam “desligar” do *stress* do trabalho diário.

O envelhecimento da população aumenta as possibilidades do turismo sénior, e além disso as alterações dos padrões de consumo e motivações fazem com que haja uma maior procura por destinos que ofereçam experiências diversificadas, autênticas e qualidade ambiental. Nota-se o impacto dos *millennials* na redefinição e criação de modelos de negócio, e outro fator determinante são os

consumidores mais informados e exigentes. Há demanda pela oferta customizada, e os solteiros e casais sem filhos com poder de compra passam a impactar o mercado.

3.2.1.4. Análise Tecnológica

O Plano Tecnológico parte do pressuposto de que o mercado tem um papel fundamental como mecanismo dinamizador das atividades económicas. A maioria das inovações é fruto de trocas complexas de ideias, de produtos e de experiências, de projetos que dão frutos no tempo, de interações entre agentes, num ambiente de concorrência que leva cada um a procurar a sua própria superação. A inovação envolve agentes variados, mas importa que chegue ao mercado e favoreça a modernização administrativa.

Com o crescimento do negócio do Turismo, a tecnologia veio de certa forma diminuir as debilidades que existiam no meio e, com isso, conseguiu melhorar e simplificar algumas fraquezas que existiam neste sector. Uma das principais ofertas que surgiram com o aumento do turismo foi a chegada das aplicações móveis, que ajudaram na melhoria de um simples processo de marcação de quarto/hotel, no caso do Turismo Hoteleiro ou na marcação de atividades de animação turística, que é o nosso caso.

A tecnologia trouxe mudanças, afetando os custos e qualidade indo de encontro à inovação (Lobato, 2013). Outro aspeto importante, é a criação de infraestruturas tecnológicas e de comunicações mais avançadas, que permitiram aos turistas estar em locais disponíveis com acesso a Wifi, tendo uma melhor e mais agradável experiência enquanto visitam o país. Confirma-se que com a tecnologia apoia na transmissão de informação sendo importante na difusão de destinos turísticos.

Posto isto, em relação à Stella Tour, Lda, a empresa valoriza muito a organização e a eficiência. Por isso, os meios tecnológicos serão prioritários na relação com o cliente e na prestação de serviços. Portanto, é importante ter boas infraestruturas de comunicação para que os turistas tenham uma experiência mais enriquecedora enquanto visitam e experienciam os serviços oferecidos. Todas as marcações serão elaboradas pelos meios tecnológicos, tanto na página oficial da empresa, página do Facebook, como via e-mails.

A divulgação da empresa também será feita pelos meios tecnológicos, como por exemplo, redes sociais newsletters e panfletos informativos. A empresa com os meios tecnológicos de que dispõem, consegue ter uma visão mais ampla do negócio envolvido, o que causa uma evolução positiva. Uma boa comunicação recorrendo aos exemplos dados anteriormente, proporciona mais eficácia valorizando a empresa, dando-lhe valia e

competência. Isto faz com que se reduza custos e também se agregue o fator ambiental, algo importante e essencial nos valores da Stella Tour, Lda.

3.2.2 Análise Sectorial

O produto Interno Bruto (PIB) mundial caiu 3,3% em 2020. Os resultados divulgados pelo FMI, em abril de 2021, revelam uma contração do PIB em 2020 (-3,3%, após +2,8% em 2019). Esta redução observou-se quer no conjunto das economias mais desenvolvidas (-4,7%, -3,1 p.p.) quer nas economias emergentes e em desenvolvimento (-2,2%, -5,8 p.p.). Analisando a evolução do PIB das principais economias mundiais desenvolvidas (Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Canadá, Japão e EUA), todos os países registaram variações negativas do PIB em 2020 (entre -3% e -11%). O Reino Unido obteve o pior desempenho (-10,5%, -11,8 p.p. face a 2019) e a menor redução foi dos EUA (-3,3%, -2,1 p.p. face ao ano anterior). No conjunto de países da União Europeia (UE 27), o PIB também decresceu face ao ano anterior (-6,1%, -7,8 p.p.). As reduções mais visíveis ocorreram em Espanha (-11,0%, -13,0 p.p.), Suécia (-9,9%, -11,3 p.p.), Itália (-8,9%, -9,2 p.p.), Grécia e França (ambas com -8,2%, -10,1 p.p. e -9,7 p.p., respetivamente), Portugal (-7,6%, -10,1 p.p.) e Malta (-7,0%, -12,5 p.p.). Na Zona Euro, a redução do PIB foi superior à da UE (-6,6%, -7,9 p.p. face a 2019).

As economias da Ásia emergente e em desenvolvimento, que nos últimos anos vinham registando o maior crescimento, apresentaram igualmente uma evolução negativa do PIB (-1,0%, -6,3 p.p.), embora de forma não tão intensa como as restantes economias. O Bangladesh (+3,8%), Mianmar (+3,2%, -3,6 p.p.) e o Vietname (+2,9%, -4,1 p.p.) registaram os crescimentos mais expressivos embora inferiores aos do ano anterior. O PIB da China evoluiu positivamente (+2,3%, -3,5 p.p.), mas em desaceleração. Por oposição, as Maldivas (-32,2%, -39,2 p.p.) e as ilhas Fiji (-19,0%, -18,6 p.p.) registaram as maiores reduções do PIB face a 2019.

Figura 2 - Balança de viagens e turismo: exportações por alguns países parceiros comerciais

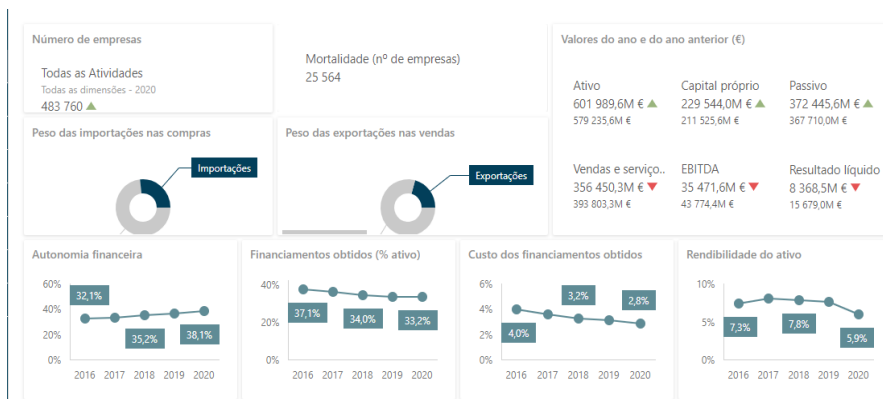
Anos	Total	Total	Alemanha	Áustria	Bélgica	Dinamarca	Espanha	Finlândia	França	Irlanda	Itália	Países Baixos	Reino Unido	Suécia
2000	5.720,00	4.728,81	819,51	35,96	401,06	42,31	948,36	27,52	986,34	44,96	130,83	133,86	1.043,42	60,75
2001	6.134,76	5.238,12	731,30	45,65	350,05	59,70	866,79	44,64	900,84	50,70	162,25	207,51	1.331,56	95,70
2002	6.038,82	5.048,80	696,33	43,78	180,91	48,68	890,37	45,88	906,27	108,42	205,46	151,52	1.354,85	85,96
2003	6.949,93	4.897,62	470,66	42,37	161,66	50,59	853,57	48,70	893,97	129,82	146,61	199,09	1.539,60	83,96
2004	6.195,47	5.280,23	701,16	46,58	151,68	61,23	854,00	51,22	892,69	143,51	229,57	143,01	1.535,86	98,79
2005	6.998,60	5.364,68	733,51	39,64	148,84	67,48	922,74	51,72	910,58	149,05	135,04	231,30	1.539,84	83,25
2006	6.871,94	5.807,32	833,43	53,01	162,63	78,16	870,37	51,68	979,25	169,44	162,44	251,71	1.614,03	87,65
2007	7.402,10	6.453,04	794,81	58,94	195,18	80,60	1.100,30	59,89	1.109,59	199,63	196,04	272,11	1.730,09	93,11
2008	7.440,10	6.465,98	812,58	58,84	195,47	84,87	1.087,23	66,13	1.093,85	258,67	173,78	269,65	1.648,88	94,60
2009	6.307,84	5.331,71	753,55	58,28	193,05	73,56	1.055,16	66,61	1.213,93	177,26	157,68	283,30	1.304,30	73,18
2010	7.891,27	6.331,01	798,85	62,72	201,23	81,80	1.119,46	69,65	1.302,44	178,69	176,23	318,88	1.385,14	83,07
2011	8.145,58	6.623,46	813,53	58,67	213,84	67,33	1.123,68	65,73	1.446,36	176,98	176,05	329,58	1.482,35	83,18
2012	8.605,84	6.824,07	871,67	63,15	220,89	71,66	1.105,96	66,11	1.538,86	195,62	169,82	348,07	1.645,97	84,12
2013	9.158,58	7.244,73	968,84	74,64	241,31	80,05	1.119,47	58,63	1.559,84	222,35	382,15	1.545,51	1.691,11	109,11
2014	10.294,60	8.025,07	1.080,55	91,58	248,40	81,45	1.189,80	59,01	1.650,40	287,13	424,63	1.730,30	1.827,71	128,71
2015	11.605,21	9.237,89	1.203,59	107,55	261,31	88,18	1.228,29	62,74	1.885,85	359,67	229,71	462,51	2.121,26	141,90
2016	12.811,41	10.549,22	1.408,59	124,88	291,18	104,67	1.226,17	62,81	2.127,46	437,32	271,68	614,61	2.484,45	158,17
2017	15.550,37	12.492,01	1.703,25	156,33	305,30	135,24	1.488,37	78,64	2.283,40	596,38	363,28	710,05	2.917,21	196,28
2018	17.053,55	13.632,08	1.944,04	185,56	368,03	144,15	1.710,32	87,15	2.510,99	651,13	426,77	735,30	3.045,96	228,48
2019	18.291,60	14.401,85	1.979,02	178,27	378,56	145,69	1.849,89	102,46	2.696,21	697,59	474,47	707,27	3.272,36	220,70
2020	(R) 7.736,43	(R) 6.484,30	(R) 881,04	(R) 55,40	(R) 200,81	(R) 38,32	(R) 1.004,98	(R) 20,99	(R) 1.550,67	(R) 192,83	(R) 183,88	(R) 312,26	(R) 1.196,33	(R) 79,30
2021	9.984,47	8.585,37	1.120,27	37,52	209,88	74,63	1.367,60	31,28	1.930,34	324,49	224,87	422,03	1.402,79	85,84

Fonte: (<https://www.pordata.pt/Pesquisa/turismo>)

Atendendo às chegadas de turistas por regiões de destino, verifica-se que todas as regiões mundiais registaram decréscimos expressivos (acima de 65%) tendo sido na região da Ásia e Pacífico que se verificou a diminuição mais acentuada na chegada de turistas (-84,2%, -88,2 p.p.).

A Europa acolheu o maior número de turistas (231,8 milhões, peso de 58,8% no total) apesar da redução significativa de 68,9% face a 2019. Seguiu-se o continente americano com 68,3 milhões de turistas (-68,8%, peso de 17,3%) tendo ultrapassado a região da Ásia e Pacífico que concentrou 57,1 milhões de turistas (-84,2%) com uma representatividade de 14,5%. África concentrou apenas 4,7% das chegadas (-73,7%) e, por último, surge o Médio Oriente com um peso de 4,6% do total de chegadas (-74,0% face a 2019).

Figura 3 - Dashboards Banco de Portugal



Fonte: Banco de Portugal (<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>)

Segundo o site do banco de Portugal, o setor do turismo teve uma queda em 2020 uma queda na autonomia financeira, custo de financiamentos obtidos e na rendibilidade dos ativos, tendo apenas crescimento nos financiamentos obtidos para dar suporte as atividades.

3.2.3 Análise de atratividade do setor

É essencial incluir as cinco forças de Michael Porter, para ter noções sobre competitividade, perspetivas do mercado e quais os seus concorrentes, definindo melhor a estratégia empresarial a adotar. Porter (1980) sustém a ideia de que as empresas devem ser eficazes na forma como operam, existindo diferenças de desempenho em cada uma

delas. Isso acontece por ter-se posições de estratégia distintas. As estratégias definidas por cada empresa são conotadas pela maneira como executam o processo de pedidos, as dinâmicas exercidas e mesmo a execução das tarefas.

Após a análise de vários documentos do Turismo de Portugal onde constam também as estatísticas realizadas pelo INE, surge a apresentação da Tabela 1 – Variáveis das 5 forças de Porter que reúne detalhadamente, qual o impacto e a explicação para as cinco variáveis adotadas.

Tabela 2 – Resumo das cinco forças competitivas

Variáveis	Impacto	Explicação
Concorrência Atual	Médio	A concorrência é média pois, mesmo que este tipo de atividades estejam a crescer na zona, conseguimos estabelecer uma boa posição.
Poder Negocial dos Clientes	Médio	O poder negocial dos fornecedores é médio pois existe alguma concorrência em relação aos clientes/turistas. Poder de compra por parte do cliente.
Poder Negocial dos Fornecedores	Médio	O poder negocial dos fornecedores é médio visto que existe um bom volume de vendas o que dá margens às empresas para poder negociar com os fornecedores.
Potencial de Novas Entradas	Forte	O potencial de novas entradas é forte uma vez que o mercado do setor está em expansão e há um grande crescimento de empresas o que torna a concorrência maior.
Ameaça de Serviços Substitutos	Forte	A concorrência atual é forte pois existem vários serviços substitutos e diferenciadores.

Após a visualização da tabela podemos observar que a Animação Turística, nos dias de hoje, está numa situação favorável. Com esta tabela, percebemos que quem beneficia deste bom momento são todos os participantes envolvidos, desde quem oferece os serviços, aqueles que o promovem e por fim os consumidores finais (turistas). Havendo cada vez mais oferta e mais procura, podemos afirmar que temos uma balança efetivamente equilibrada.

A análise das 5 forças de Porter, avalia as componentes de rivalidade entre competidores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de novos produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes. As três primeiras forças dizem respeito à concorrência horizontal, ou seja, às empresas que operam no mesmo mercado, que a empresa em análise. Por sua vez na concorrência vertical, as empresas concorrentes operam acima ou abaixo da linha de produção da Stella Tour, onde se incluem aqui os fornecedores e os clientes respetivamente.

a) Ameaça de novos concorrentes

Geralmente nas indústrias em que é exigido um maior investimento, leva menos surgimento de empresas. Não sendo o caso do turismo na região em estudo, as principais barreiras à entrada de novos concorrentes poderão ser a especificidade nos produtos ou

a necessidade de patentes, que requerem cansativo e duvidoso investimento. Por sua vez, as empresas concorrentes podem conceber produtos substitutos, sendo esta uma grande ameaça para o sucesso da empresa, onde se aplica esta metodologia. Os serviços são considerados substitutos quando satisfazem as necessidades do consumidor, mas são vendidos noutra mercado (ex. coca-cola e pepsi). Esta ameaça é maior quando o preço do serviço substituto é mais baixo e a qualidade é semelhante ou superior à da empresa em análise, aplicando-se o inverso, a ameaça é reduzida.

Em Portugal, existem muitos programas de incentivos ao investimento no setor do turismo, tais como as **Linhas de apoio do Portugal 2020**, a **Linha de Apoio à Qualificação da Oferta**, do **Turismo de Portugal**, e a **Linha Capitalizar**, que facilitam a obtenção do apoio financeiro necessário, alguns destes programas explanados de forma mais exaustiva anteriormente.

Para evitar a entrada de novos concorrentes, a Stella Tour disponibiliza serviços diferenciados evitando a facilidade de imitação de novos concorrentes.

b) Poder de negociação dos fornecedores

Na ótica da concorrência vertical será fundamental avaliar as componentes dos fornecedores. De acordo com o modelo das 5 forças de Porter, o poder negocial do fornecedor tem tendência a aumentar nas seguintes situações, quando: existem poucos fornecedores, o comprador não é sensível ao preço e/ou não conhece o serviço, a empresa não representa um grande valor de compras para o fornecedor, o custo de mudança de fornecedor é elevado, o fornecedor ganha capacidade de produção do bem que fornecia, o serviço tem características altamente técnicas e não existem produtos substitutos.

Sendo a Stella Tour uma agência de viagens, o fornecimento dos equipamentos ou consumíveis associados às operações, existe um número considerável de fornecedores, fazendo com que sejam dadas preferências os produtores/fornecedores locais, numa perspectiva de autenticidade, dinamização da economia local e diminuição da pegada ecológica associada ao transporte, porém tendo em conta sempre o custo e benefício. Ao não se conseguir localmente o fornecimento pretendido nas condições de qualidade, preço e prazos de entrega desejados, serão adquiridos numa área mais alargada, sem dificuldade.

c) Poder de negociação dos clientes

No caso do poder negocial dos clientes, o facto de existirem mais clientes concentrados do que empresas, isso poderá aumentar o poder dos consumidores. Para além disso, este

poder pode ser maior se os custos de mudança de público-alvo forem elevados, se o cliente conhece o produto e é sensível à mudança de preços.

O sector do Turismo é caracterizado geralmente por um grande poder por parte dos clientes, devido à elevada oferta existente. Na região Centro o número de estabelecimentos de TER tem vindo a crescer, no entanto para o turista que procura atividades e programas que promovam a descoberta, lazer e o contato com a natureza, a cultura, a história e as tradições da região a oferta é mais reduzida.

O sector beneficia de um elevado número de clientes, fato este que a Stella Tour pretende utilizar como vantagem, oferecer diversidade e qualidade.

d) Rivalidade entre empresas concorrentes

Quanto à rivalidade entre competidores será necessário identificar, desde logo a dimensão da indústria. Poder-se-á associar esta variável à teoria Blue Ocean vs Red Ocean (Kim & Mauborgne 2005), que defende que as empresas obtêm maior sucesso quando investem em estratégias blue oceans em vez de red oceans, onde existem muitos concorrentes e a rivalidade é intensa. Porter, por sua vez considera que para avaliar a rivalidade poder-se-á utilizar dois tipos de índice: CR_x (Rácio de Concentração) ou HHI (índice de Herfindahl-Hirschman).

O primeiro índice calcula o valor de quota de mercado das maiores empresas da indústria, de forma a compreender a concentração das empresas. Deste modo, “x” é a incógnita, substituível pelo número de empresas que se pretende avaliar (ex. CR₃: as três maiores empresas do mercado). Assim, calcula-se o rácio, verificando a percentagem atribuída à indústria, sendo que se a concentração for 0%, a competição é perfeita, significa que não existe uma empresa líder de mercado e que as quotas de mercado se encontram distribuídas pelas empresas do sector. Acima de 1% e até aos 50% considera-se que a concentração é baixa (competição monopolística), 51% a 89% passa a média (competição monopolística /oligopólio) e acima de 81% poder-se-á verificar uma situação de oligopólio/monopólio, devido à concentração da concorrência. Nas indústrias onde a percentagem é menor isso significa que existem mais concorrentes e que conseqüente há uma maior rivalidade.

Na região centro, apesar do turismo estar em fase de crescimento, o número de concorrentes ainda é pequeno. Para além disso, pelas características da região, a maioria deles tem uma pequena dimensão. Habitualmente, cada empresa fornece os serviços básicos e essenciais para os clientes, adicionando alguns extras, como atividades e

experiências, respondendo às necessidades do cliente e que enriqueçam a sua experiência.

Tendo em conta as informações acima, podemos concluir, a rivalidade entre os concorrentes é moderada.

e) **Ameaça de serviços substitutos**

Os serviços são considerados substitutos quando satisfazem as necessidades do consumidor, mas são vendidos noutra mercado (ex. coca-cola e pepsi). Esta ameaça é maior quando o preço do serviço substituto é mais baixo e a qualidade é semelhante ou superior à da empresa em análise, aplicando-se o inverso, a ameaça é reduzida.

Para os clientes que procuram apenas viagens, existem vários substitutos a considerar na região. A Stella Tour engloba uma vertente de serviços mais abrangentes, o projeto irá ao encontro das necessidades dos clientes de forma mais alargada.

O consumidor é propenso a trocar de produto caso este lhe traga mais valor acrescentado, dentro do valor que está disposto a pagar.

3.3. Análise de Mercado

A animação turística é considerada uma vertente lúdica e de entretenimento no sector turístico. Sendo um segmento do turismo, atinge uma enorme preponderância em relação à sustentabilidade do mesmo. Este segmento assume-se não como um complemento da oferta, mas sim como uma vertente principal dos destinos turísticos (Figueiredo, 2013).

De acordo com a análise aos dados estatísticos mais recentes divulgados pelos Institutos Nacionais de Estatística de Portugal e de Espanha, no período de janeiro a fevereiro de 2022, as unidades hoteleiras em Portugal registaram 1 690,5 milhares de hóspedes (+325,0% face a 2021) que geraram 3 996,2 milhares de dormidas (+367,4% face a 2021), ao passo que a Espanha registou nos mesmos indicadores uma performance equivalente, com um aumento de 295,9% nos hóspedes e 381,0% nas dormidas, comparativamente ao período homólogo anterior.

Por sua vez neste ano, observa-se nos hóspedes residentes nacionais, um aumento de 201,4%, face aos 195,4% dos hóspedes residentes espanhóis e nas dormidas de residentes nacionais, o acréscimo situou-se nos 190,8% em Portugal, comparativamente ao aumento de 187,8% nas dormidas de residentes em Espanha.

Tendo por base o indicador dormidas de estrangeiros, destaque para o crescimento dos seguintes mercados no contexto do mercado ibérico: Países Baixos (+1762,0% Portugal vs +1778,8% Espanha), EUA (+1375,6% Portugal vs +772,8% Espanha), Reino Unido (+1194,5% Portugal vs +2610,1% Espanha), Bélgica (+850,6% Portugal vs +794,4% Espanha), Irlanda (+654,2% Portugal vs +1128,4% Espanha), França (+581,5% Portugal vs +409,3% Espanha), Alemanha (+384,9% Portugal vs +714,3% Espanha), e Itália (+313,0% Portugal vs +501,4% Espanha). Nos outros restantes mercados (+617,8% Portugal vs +561,6% Espanha).

As unidades hoteleiras em Portugal registaram nos meses de janeiro e fevereiro de 2022, 1 690,5 milhares de hóspedes (-22,2% face aos meses de janeiro e fevereiro de 2019) e 3 996,2 milhares de dormidas (-25,1%), ao passo que a Espanha registou nos mesmos indicadores, um decréscimo de 19,9% nos hóspedes e de 23,6% nas dormidas, observando-se um comportamento idêntico nos dois países ibéricos.

Os hóspedes estrangeiros, diminuíram nos dois primeiros meses de 2022, em termos relativos, 38,4% em Portugal e 33,1% em Espanha e as dormidas de estrangeiros, registaram quebras na ordem dos 35,6% em Portugal e 31,5% em Espanha, comparativamente aos dois primeiros meses de 2019.

Em termos dos mercados internacionais, a pandemia afetou todos os países, com quebras no número de hóspedes e dormidas na maior parte dos principais mercados emissores para Portugal e Espanha, no entanto, constata-se que os Países Baixos já apresentam um comportamento positivo no indicador hóspedes para ambos os países (+4,9% em Portugal v.s. +18,8% em Espanha) registando valores acima de 2019.

Figura 4 - Mercado do Turismo Portugal-Espanha

PORTUGAL - ACUMULADO - fevereiro					INDICADORES					ESPAÑA - ACUMULADO - fevereiro				
Valor	Var. 22/21	Quota	Var. 22/21		Valor	Var. 22/21	Quota	Var. 22/21		Valor	Var. 22/21	Quota	Var. 22/21	
2022	%	Abs.	p.p.		2022	%	Abs.	p.p.		2022	%	Abs.	p.p.	
1 690,5	325,0	1 292,7			9 973,3	295,9	7 454,4							
410,0	234,5	287,4		Hóspedes globais (milhares)	318,5	258,8	229,0							
286,3	358,5	208,2		Norte	Galiza	475,4	319,6	362,1						
510,4	360,5	399,5		Castela e Leão	Catalunha	1 557,3	305,9	1 173,6						
90,3	239,1	63,7		A. M. Lisboa	Madrid	1 357,8	176,1	865,9						
224,0	505,2	187,0		Astúrias	Com. Valenciana	878,2	335,6	676,6						
47,5	174,0	30,2		Andaluzia	1 925,1	340,1	1 487,7							
142,0	461,0	116,7		Açores	Canárias	1 697,2	533,2	1 429,2						
				Madeira	Baleares	142,3	407,3	114,2						
					Outras	1 621,7	220,8	1 116,2						
745,3	785,8	661,1	44,1	22,9	4 021,1	697,4	3 516,9	40,3	20,3					
135,7	868,5	121,7	8,0	-8,6	Norte	Galiza	43,4	423,7	35,1	1,1	-0,6			
48,1	506,0	38,5	2,7	-6,3	Castela e Leão	63,2	442,3	51,6	1,6	-0,7				
292,3	699,9	265,1	17,3	-17,5	A. M. Lisboa	Catalunha	751,0	708,2	658,0	18,7	0,2			
19,5	347,9	15,1	1,2	-4,0	Madrid	449,3	377,6	355,2	11,2	-7,5				
138,6	514,4	125,0	8,2	-8,0	Algarve	323,3	737,0	284,7	8,0	0,4				
10,0	532,5	8,4	0,6	-1,3	Açores	Andaluzia	633,9	901,3	570,5	15,8	3,2			
103,0	652,6	89,3	6,1	-10,2	Madeira	Canárias	1 420,3	962,3	1 289,1	35,3	9,3			
					Baleares	76,1	911,7	68,6	1,9	0,4				
					Outras	280,6	360,1	204,0	6,5	-4,8				
945,2	201,4	631,6	55,9	-22,9	5 952,1	195,4	3 937,6	59,7	-20,3					
274,3	152,6	165,7	29,0	-5,6	Norte	Galiza	275,0	238,7	193,8	4,6	0,6			
220,2	336,3	169,8	23,3	7,2	Castela e Leão	412,1	305,5	310,5	6,9	1,9				
218,1	187,2	136,5	23,1	-2,9	A. M. Lisboa	Catalunha	806,3	177,3	515,6	13,5	-0,9			
70,8	217,9	48,6	7,5	0,4	Madrid	908,3	128,4	510,6	15,3	-4,5				
85,3	265,6	62,0	9,0	1,6	Algarve	Com. Valenciana	554,9	240,5	391,9	9,3	1,2			
37,5	137,9	21,7	4,0	-1,1	Açores	Andaluzia	1 291,3	245,1	917,1	21,7	3,1			
39,0	235,4	27,4	4,1	0,4	Madeira	Canárias	276,9	102,4	140,1	4,7	-2,1			
					Baleares	86,2	222,4	45,6	1,1	0,1				
					Outras	1 961,0	203,2	912,2	22,8	0,6				

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estadística

3.3.1 Análise da Procura: Potenciais Clientes

A análise de mercado consiste na perceção de uma potencial oportunidade de negócio. Esta análise permite obter informações consistentes relativamente aos potenciais clientes e a sua necessidade do serviço ou produto, à concorrência e aos fornecedores, de forma a desenvolvermos um produto/serviço que oferece e acrescenta valor no mercado.

O objetivo principal da Stella Tour é apostar no desenvolvimento de produtos temáticos relacionados com cultura e o património natural. Um serviço diferenciador, com desafios físicos, interativos e intelectuais que possam acrescentar valor a quem neles participa. A Stella Tour, atuará a nível local, no distrito de castelo Branco, mais especificamente no concelho da Covilhã. Quanto à dimensão do mercado-alvo fazemos uma análise ao número de instituições e particulares clientes em território nacional e, segundo dados do INE (2018) é previsível, dada a relação qualidade/preço dos nossos serviços e, também a previsão da conjuntura económica favorável, que nos próximos anos com o aumento do poder de compra, a procura aumente também.

A evolução da procura pelos nossos serviços assenta principalmente no contacto com os clientes através das redes sociais e parceiros empresariais (empresas, instituições publicas, unidades hoteleiras, alojamentos locais, agências e outros operadores), apresentando o valor que os nossos serviços podem trazer para as instituições que adquirem os nosso serviços e, também das relações que as empresas possam umas com as outras estabelecer, o poderá ajudar a divulgar/difundir os serviços que comercializamos. Para analisarmos os potenciais clientes, torna-se necessário responder a algumas questões, tais como:

Quem compra?

- Agências e Operadores Turísticos (Inatel, por ex);
- Famílias (que valorizam a cultura, o contacto com a natureza);
- Alojamentos (Unidades hoteleiras locais, alojamentos locais);
- Público: Idosos (Reformados, Pensionistas, Lares e Centros de Convívio de Idosos, Juntas de Freguesia);
- Público: Adolescente (Atividades realizadas no âmbito de ocupação de tempos livres, ATL's);
- Público: Grupos de Amigos (destinado a diversas faixas etárias);
- Público: Grupos de profissionais (Professores, Colegas de Trabalho como forma de descontração e estimulação de trabalho em equipa)

Porque compra?

- Preparação de tempo e custos
- O tempo que se perde navegando em centenas de sites para planejar e comprar uma viagem completa
- Sensação de paz e liberdade dado pelas agências, que te permite aproveitar o tempo da viagem
- Facilidade nos processos
- Sugestão de destinos mais acessíveis e agradáveis

Onde Compra?

Os serviços estariam disponíveis, para os clientes através das seguintes formas:

- Compra direta via email ou via telefone;
- Compra direta Próprio site da empresa (www.StellaTour.pt);
- Compra direta numa plataforma;
- Compra direta nas instalações próprias da empresa;
- Compra através dos nossos parceiros (agentes, operadores, unidades hoteleiras, alojamentos locais, etc.).

3.3.2 Análise da Oferta

Analisamos os concorrentes de forma a identificar os pontos fortes e os pontos fracos dos mesmos em relação a prestação dos seus serviços. Para uma melhor análise, torna-se necessário obter informações acerca da localização, zona de atuação, serviços que comercializam, como até os que puderam ser alternativas, e que de alguma forma possam satisfazer a mesma necessidade ou despertar uma outra expectativa ao cliente.

A dimensão da concorrência não é muito elevada, embora exista algumas empresas locais a atua a nível nacional mediante apresentação de condições comerciais (orçamento), contudo a maioria desenvolve a sua atividade no concelho onde está situada a sua empresa, devido a proximidade com o Parque Natural da Serra da Estrela (região de turismo) e a população residente no concelho, destinando as suas atividades para esses públicos-alvo (Turistas/Visitantes e Residentes).

Os serviços que nos propomos prestar são de uma forma genérica apresentados pelos concorrentes abaixo identificados, mas de uma forma mais profissionalizada/especializada e dinâmica, focando-nos em rotas/passeios turísticos, aulas no parque natural e atividades desportivas. Os nossos concorrentes diferenciam-se pela diversidade de serviços que prestam e pela falta de especialidade em nichos e focos de negócio, prestando uma lista de serviços para os quais não existe foco e uma resposta

profissionalizada, ou até mesmo de pouca frequência/ regularidade da própria atividade. De entre os concorrentes destacam-se os em baixo enunciados na Tabela 2, que detém a maior quota no mercado local.

Existem empresas que já comercializam serviços semelhantes aos oferecido pela Stella Tour, embora com algumas carências e particularidades que estas descuram com o cliente, existem particularidades e vantagens competitivas que a Stella Tour concentra e a valoriza respeitante a estratégias de marketing, prestação de um serviço de excelência (qualidade/preço), oferecendo em relação a estas melhores condições nos seus serviços, relação preço/qualidade superior e uma experiência única.

Tabela 3 – Análise dos concorrentes

Concorrentes	Zona de Atuação	Pontos fortes	Pontos fracos
A	Castelo Branco e Guarda	-conhecimento do mercado; - Boa imagem e relação com os clientes; - diversidade de serviços relacionados com animação e atividades desportivas - proximidade aos clientes	- Fraca aposta em atividades orientadas para a observação da natureza, orientação de percursos, rotas temáticas e outros percursos de descoberta do património natural e atividades pedestres
B	Covilhã	-conhecimento do mercado;	- Não dispõem nas redes sociais e de comunicação os seus serviços.
C	Castelo Branco e Guarda	-conhecimento do mercado; - Boa relação e imagem com os clientes - forte presença em atividades locais	- Pouca dinamização e apresentação de percursos envolvendo o Parque Natural da Serra da Estrela
D	Covilhã	- realização de atividades diversão e recreativas	- Pouco profissionalizada em relação aos serviços - fraca atuação relativamente ao mercado
E	Covilhã e Parque Natural Serra da Estrela	- Forte presença no Parque Natural Serra da Estrela - Concessionaria - forte influencia - forte aposta na alojamento turístico - prestação de serviços desportivos em alta (Torre – ponto mais alto da Serra da Estrela)	- pouca diversidade dos serviços que apresenta - falta de dinâmica em relação aos serviços que oferece e ao mercado que procura a zona de atuação - falta de serviços de animação, desporto e lazer nas penhas da saúde.

3.4. Plano Estratégico

3.4.1 Visão, Missão, Valores e Objetivos

Visão

A visão da empresa é algo que se idealiza aquando é delineada uma planificação estratégica definida pelos valores pessoais que os mentores projetam inicialmente (Machado, 2006). Esta empresa segue-se pelas seguintes diretrizes em relação à visão estratégica:

Ser empresa referência com maior eficiência no segmento do Turismo proporcionando experiências únicas.

Missão

Atuar com excelência no serviço de agenciamento de viagens turísticas e lazer, garantindo a criação e geração de valor para clientes, equipe e sociedade promovendo a satisfação total de cliente e a sustentabilidade do negócio, através do oferecimento de serviços únicos e com experiências para nunca mais esquecer.

Valores

- Compromisso
- Hospitalidade e bem receber
- Sustentabilidade dos recursos
- Autenticidade nas experiências e serviços fornecidos

Objetivos:

OPERAR com integridade, honestidade e transparência.

TRABALHAR juntos de forma organizada e justa, mas acima de tudo, empática.

OFERECER qualidade em tudo o que fazemos.

CRESCER com sustentabilidade e respeitando o meio ambiente.

INSPIRAR reconhecer e instrumentalizar nossa equipe.

INOVAR investir em tecnologia, mas, acima de tudo, em conexões sólidas entre pessoas, empresas e destinos.

Trabalhamos focados, diariamente, com o único objetivo de satisfazer os nossos clientes. Potenciar o trabalho coletivo, de forma a obter resultados que demonstrem a qualidade da empresa. Estar comprometido totalmente.

3.4.2 Análise SWOT

Realizada a análise do sector, segue-se agora a análise SWOT. Compreender as forças e fraquezas, no ambiente interno e as oportunidades e ameaças, no ambiente externo, é um fator muito importante para perceber onde nos situamos no mercado. Podemos afirmar que a análise SWOT é um instrumento estratégico que pode ser utilizado como método para um melhor planeamento e preparação organizacional. Verifica-se que nas componentes da SWOT e os seus conceitos delineados, existem dois níveis de impacto e consequente avaliação que se destacam.

Tabela 4– Análise dos concorrentes

Forças	Fraquezas
S1 – Imensos recursos naturais com dimensão nacional e internacional S2 – Proximidade com o parque Natural da Serra da Estrela S3 – Bons acessos para a Covilhã/Serra da Estrela S4 – Produção vinícola e queijaria altamente reconhecida na região S5 – Boa localização geográfica S6 - Diversidade vegetal e animal (Reserva Biogenética) S7 - Profissionais qualificados capazes de desenvolverem um trabalho eficiente com elevado desempenho;	W1 – Poucos núcleos empresariais, para melhoria de qualidade e inovação do sector de empresas no sector do turismo W2 – Pouca articulação entre operadores e instituições turísticas W3 – Poucos recursos para investimento inicial W4 – Pouco tempo de atuação no mercado W5 - Falta de experiência da gestão no ramo hoteleiro; W6 - Mão-de-obra local diminuta e com pouca formação
Oportunidades	Ameaças
O1 – Aumento de certificados em produtos e serviços da região O2 – Aumentos de infraestruturas para responder ao aumento de turistas O3 – Aumento e divulgação de campanhas promocionais da Região Centro O4 – Construção de programas para o apoio ao turismo; O5 – Aumento significativo de Unidades de alojamento; O6 – Aumento da criação de emprego O7 – Baixa potencialização dos recursos naturais existentes O8 – Baixo empreendedorismo em relação ao nível de turismo existente O9– Poucos pontos de informação e promoção terrestre em relação a empresas de animação turística	T1 – Desertificação e envelhecimento das populações nas zonas rurais T2 – Estabelecimentos tradicionais em constante diminuição e encerramento T3 – Baixos níveis de consciência cívica em relação ao meio ambiente T4 – Aposta reduzida na qualificação de edifícios de interior patrimonial T5 – Degradação de zonas rurais T6 – Baixa renda dos habitantes locais T7 - Escassez de transporte público e alternativos T8 - Sazonalidade

Após a análise, verificamos que existem muitas debilidades que podem ser exploradas e melhoradas para que tenhamos um turismo com mais qualidade. É importante estudar alternativas para que haja um maior investimento de forma a melhorar significativamente aquilo que temos no país e conseqüentemente obter vantagem competitiva perante as restantes empresas do mesmo sector.

Áreas que requerem intervenção:

a) Pontos fracos x Ameaças

- Poucos produtos turísticos estruturados e competitivos para oferecer aos operadores ou aos turistas, sem a devida exploração do cross-selling;
- Assimetrias regionais vincadas e fragilidade dos atores associados ao desenvolvimento dos produtos turísticos podem levar à insatisfação dos turistas;
- Promoção e comunicação distinta feita pelos vários atores do Centro ou que promovem recursos do Centro, levando à dispersão da imagem de marca;

- Inexistência de redes de cooperação fortes, transversais ao nível do território e consequente falta de massa crítica a nível negocial;
- Perceção incorreta sobre dimensão geográfica e fronteiras da Região Centro de Portugal, no caso dos turistas e operadores.

b) Pontos fortes x Oportunidades

- Principais recursos turísticos alinhados com o posicionamento estratégico da marca Destino Portugal;
- Turismo residencial e lifestyle migration têm crescido e têm apoio crescente das autarquias;
- Existência de marcas do Centro de Portugal com notoriedade elevada;
- Contactos e redes externas dos vários atores do Centro de Portugal orientados para obtenção de massa crítica no exterior e atração de investidores estrangeiros;
- Infraestruturas científicas e tecnológicas existentes no Centro de Portugal com características diferenciadoras e forte ligação com o sistema científico e tecnológico.

Assim, para as condicionantes consideradas mais relevantes foram pensadas as seguintes ações mitigadoras:

- Para a Escassez de transporte público e alternativos, sugere-se criação de parcerias com empresa de transporte de passageiros (táxi) da localidade;
- Para a falta de experiência da gestão no ramo hoteleiro e a Mão-de-obra diminuta e com pouca formação, sugere-se parcerias com escolas de hotelaria da região e formação profissional dos colaboradores;
- Para a Sazonalidade, a criação de programas específicos para a época baixa.

3.4.3 Modelo de Negócio

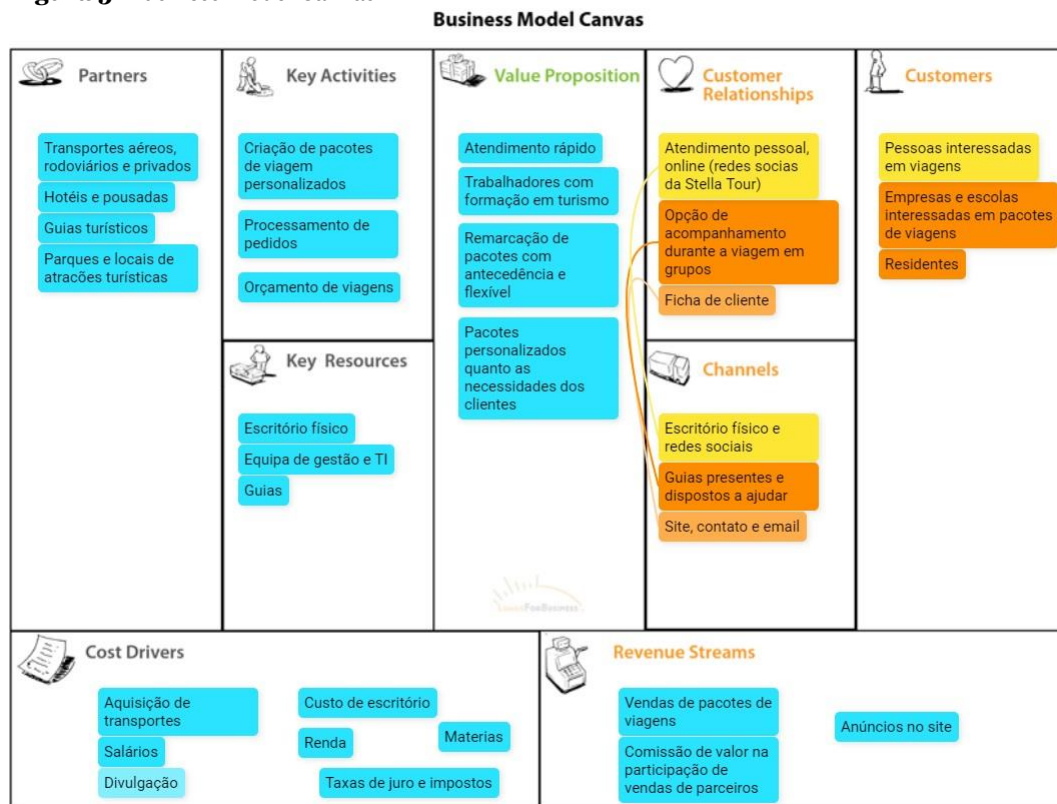
O planeamento estratégico é considerado um instrumento de gestão relacionado à estratégia organizacional, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

Uma das ferramentas mais eficazes na elaboração do planeamento estratégico é o Business Model Canvas, que tem o objetivo de descrever, visualizar, avaliar e alterar

modelos de negócios através de uma linguagem clara, favorecendo o intercâmbio de ideias entre os envolvidos.

Ao estruturar esse modelo de negócios, adquiriu-se informações sobre as dificuldades e imprevisibilidades que foram encontradas durante a elaboração deste empreendimento, e, também, entender a grande necessidade da utilização das ferramentas de planejamento estratégico proporcionando uma melhor construção do mesmo baseado em fatos concretos, podendo assim enfrentar os problemas da melhor forma possível, sem afetar a estrutura do negócio.

Figura 5 -Business Model Canvas



3.4.4 Estratégia adotada e posicionamento estratégico

Sendo que todos os fatores críticos de sucesso são importantes, alguns devem ter prioridade a serem cumpridos. Deve haver uma forma de triagem para definir quais os fatores críticos mais importantes e quais a ter em conta num futuro próximo. Isto deve ser viável, para um melhor planeamento dentro da organização. Para estabelecer essas metas preferenciais, algo que ajuda a superar esta questão é a criação de um sistema hierárquico que racionaliza e define quais os fatores críticos prioritários. Após a análise do mercado de empresas turísticas os fatores críticos delineados são os seguintes:

- Maior qualidade e variedade de programas de animação turística;
- Atrair mais turistas não só pela oferta natural da cidade, mas também pela animação turística cada vez mais fortificada;
- Grande investimento na promoção da empresa e, conseqüentemente, na oferta de produtos turísticos.

Esta análise é de extrema importância e serve de ferramenta para fundamentar a estratégia de diferenciação adotada pela empresa. Assim a empresa diferencia-se pelas vantagens competitivas e visa efetuar serviços com o melhor desempenho e este é percebido pelo cliente com um valor adicional.

3.5. Plano de Marketing

Com uma concorrência muito significativa no sector de turismo, ter um plano de marketing diferenciador e inovador é extremamente importante para fazer face aos restantes concorrentes e afirmarmos a nossa posição no mercado.

Deste modo, teremos de satisfazer a clientes cada vez mais exigentes e mais bem informados, a fim de prestar um serviço que os deixem satisfeitos e repitam a sua visita/estadia.

Pretende-se através da estratégia de marketing ser referência na oferta dos serviços seja por anúncios patrocinados nas redes sociais, google ads e até mesmo na intensificação da divulgação física. Pretendemos ocupar este espaço deixado pelas agências e ganhar vantagens competitivas.

Com o propósito de efetuar uma ampla divulgação espera-se que cada pessoa que chegue à região saiba dos serviços ofertados pela Stella, que através dos anúncios patrocinados se possa alcançar até mesmo pessoas sem pretensões de visitar a Covilhã e as regiões ao redor, criando assim procura nos lugares menos esperados.

3.5.1. Produto/Serviço

Pretende-se mostrar quais os serviços que esta empresa tem a oferecer, que alternativas podem apresentar e sobretudo mostrar os serviços diferenciados que fazem com que esta empresa seja inovadora. A face visível de uma empresa é sempre aquilo que tem para oferecer, portanto os serviços/produtos devem criar desejo a todos os consumidores. Apresenta-se os seguintes serviços:

- Roteiro de Inverno (Rota Serra da Estrela + Atividade de Ski e Montanhismo)
- Roteiro de Verão (Rota Serra da Estrela + Aulas de Yoga e Meditação + Atividade Desportiva)
- Curso Intensivo de Fotografia Profissional
- Workshops Especiais – (Reiki, Lu Jong, Shitsu I e II, Yoga Tibetano, Coaching)
- Roteiro Fátima (vila dos pastorinhos, santuário, tour pela cidade) Roteiro Monsanto (Sortelha, Monsanto)

O grande diferencial da Stella Tour Lda, será na criação de parcerias com as instituições de ensinos, dando descontos aos estudantes, criação de parcerias com hotéis e pousadas para clientes não residentes.

Para que futuramente a empresa possa crescer e chegar a mais lugares, oferecer serviços de qualidade e diferenciados é essencial, procurando inovar a cada serviço, através do melhoramento contínuo fazendo análise dos *feedbacks* recebidos dos clientes e procurando uma interação constante com os mesmos.

3.5.2. Preço

Os preços a praticar pela empresa foram estipulados com base na observação do preço da concorrência e com isso procurou-se praticar preços mais baixos como estratégia de entrada, porém não deixando de lado a qualidade dos serviços. Esses preços estão indicado na tabela seguinte e como se apresentam são preços acessíveis a toda a população.

Tabela 5 -Listagem de preços

Descrição	Preço
Roteiro de Inverno (Rota Serra da Estrela + Atividade de Ski e Montanhismo) * NOV – ABR	60,00€/ pessoa *Duração de 5h)
Roteiro de Verão (Rota Serra da Estrela + Aulas de Yoga e Meditação + Atividade Desportiva) * MAI – OUT	55,00€/pessoa *Duração de 5h
Curso Intensivo de Fotografia Profissional *	199,00€/pessoa *Duração de 6h
Workshops Especiais – (Reiki, Lu Jong, Shitsu I e II, Yoga Tibetano, Coaching) */**	25,00€/pessoa
Roteiro Fátima (vila dos pastorinhos, santuário, tour pela cidade) * Ano Todo	60 €/pessoa *Duração de 10h
Roteiro Monsanto (Sortelha, Monsanto) * Ano Todo	50 €/pessoa *Duração de 10h

* Inclui seguro + reforço alimentar + coletes de identificação

** Inclui 2 sessões

3.5.3. Comunicação

A estratégia de comunicação e promoção da nossa empresa, terá como principal objetivo direcionar os serviços aos segmentos de mercado alvo. Assim, os principais instrumentos e técnicas de comunicação utilizados devem passar por:

Identidade Corporativa- Criação de logótipo e cartão-de-visita e panfleto para divulgação dos serviços da empresa;

Publicidade – inserção de anúncios nos diversos meios de comunicação de massas: imprensa, rádio, inclusão em guias turísticos, folhetos nos hotéis da cidade, quiosques;

Feiras turísticas – participação em encontros anuais onde se apresenta e publicita a oferta comercial de empresas e destinos a intermediários e público em geral. É útil a manutenção de contactos pessoais entre os diferentes operadores do sector turístico.

Folhetos – imprimir material informativo de carácter promocional dirigido a intermediários e consumidor final;

Marketing Digital – criação de newsletter, uma página no Facebook e página no Instagram para que seja divulgado os serviços prestados pela empresa.

3.5.4. Distribuição

A ideia será trabalhar com três tipos de canais de distribuição: promoção física (marketing direto através de panfletos, cartazes e outros), Plataforma (site oficial da Stella Tour, anúncios patrocinados e outros) e redes sociais (Instagram, Facebook entre outros). Numa fase inicial para promover o estabelecimento, recorrer-se-á ao registo numa plataforma, a um site próprio da empresa e redes sociais, onde se irá anunciar todos os acontecimentos e novidades acerca dos serviços. Iremos dar grande importância ao contacto frequente com os clientes, enviando promoções, novos serviços e experiências por email após o primeiro contacto.

3.5.5. Marketing Mix dos Serviços

Dando continuidade ao plano de marketing acima explicado e de acordo com Kotler et al. (2011), o marketing mix está ligado a um conjunto de ferramentas táticas e controláveis que as empresas utilizam para responder aos seus objetivos e é composto por tudo o que uma empresa pode utilizar para influenciar a procura. As quatro variáveis básicas explicadas no ponto anterior, conhecidas como os 4 P's, que coletivamente

constituem o marketing mix são as seguintes: produto (product), preço (price), distribuição (placement) e comunicação (promotion). Contudo, estas variáveis estão mais adequadas aos produtos. Diversos autores da literatura em turismo têm acrescentado outros P's às designadas variáveis do marketing mix, como por exemplo Carrasco (1995), que acrescenta a prospeção, previsão, ponto de vendas e procura, ou Burke & Resnick (1991) que acrescenta o physical environment, participation, purchasing process, packaging e participation.

No âmbito deste projeto serão trabalhadas as variáveis do marketing mix dos serviços apresentadas por Kotler et al. (2011): serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos. Para o marketing mix dos serviços, as variáveis-chave são as que se descrevem nos parágrafos seguintes, dando continuidade aos já explicados, partindo do p5.

3.5.5.1 Pessoas

Segundo Middleton (2002), esta componente tem uma grande importância no turismo, pois este setor depende muito das interações humanas. Estas 'pessoas' consistem nos participantes que constam do quadro n.º 1. A maioria das variáveis do marketing mix podem ser controláveis, embora umas mais do que outras; no entanto assume desafios acrescidos, uma vez que se lida com pessoas. De acordo com Middleton (2002), os profissionais de marketing têm pouco controlo nos consumidores e muito menos têm na comunidade local. Contudo, é possível influenciar a mesma e adequar os vários comportamentos através de uma comunicação bilateral através de fortes relações públicas.

3.5.5.2 Evidências físicas

Por norma, esta componente é caracterizada por afetar os cinco sentidos: visão, audição, olfato, tato e paladar (Kotler et al., 2011). Contudo, os serviços, tal como referido anteriormente, são caracterizados pela intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Assim, as evidências físicas podem ajudar a contornar estas características específicas dos serviços, para evidenciar qualidades do serviço aos clientes. Ou seja, esta variável dá dimensão tangível à oferta, através dos pontos de vendas, da comunicação externa ou dos próprios funcionários das empresas.

3.5.5.3 Processos

Esta componente está relacionada com os serviços que chegam aos nossos clientes. Ou seja, no que diz respeito à experiência das viagens e turismo, esta é formada pelo processo e pelo resultado. O resultado é geralmente os benefícios intangíveis e depende da qualidade da entrega do serviço; o que torna difícil separar o resultado do processo de entrega (Middleton, 2002). Desta forma, a componente 'pessoas' é fundamental para os processos: por exemplo, um cliente devido a um incidente em viagem fica insatisfeito com a agência de viagens, para evitar a perda deste cliente e de futuras comunicações boca-a-boca negativas (até mesmo online), os agentes de viagens necessitam de encontrar possíveis soluções para recuperar este cliente, minimizando insatisfações.

Segundo Middleton (2002) esta recuperação passa por medir e pesquisar os custos da conservação do cliente, estimular as reclamações e treinar os funcionários na recuperação do serviço. Para facilitar os vários processos existentes numa empresa aos seus funcionários, é possível criar diagramas que exemplifiquem os passos para as várias situações. Ainda e acordo com Middleton (2002), estes diagramas deverão conter “todos os pontos de contacto relevantes entre o consumidor e o fornecedor do serviço; uma linha divisora entre a atividade visível aos clientes e a atividade de suporte não-visível; atividades dos participantes, tanto clientes como funcionários, ligadas direccionalmente no gráfico; processos de suporte envolvidos na entrega do serviço; duração de tempo padrão para as atividades individuais e metas que podem surgir a qualquer momento com base nas expectativas dos consumidores (...); obstáculos ou pontos durante o processo em que os consumidores são obrigados a esperar um maior período de tempo; pontos durante o processo em que possa ocorrer falha no serviço classificada como significativa e observada pelo cliente; e evidência do serviço que ajuda o posicionamento e a avaliação da qualidade por parte do consumidor” (p. 109). Estes diagramas devem ser vistos como ferramentas flexíveis, baseados nas expectativas dos clientes e dos funcionários.

3.5.5.4 Produtividade e qualidade

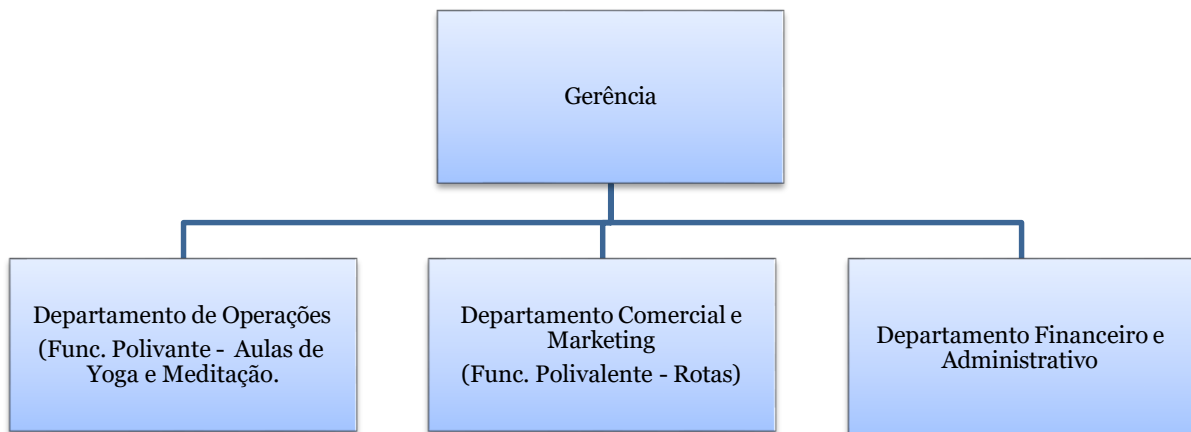
A forma como o nosso serviço é entregue para os nossos consumidores faz toda a diferença. Se no marketing de serviço estamos falando sobre criar relacionamentos e fidelizar clientes através do fornecimento do que foi contratado, o mínimo há ser feito é fornecer uma solução de qualidade, e o grande diferencial da Stella Tour está na forma como nos relacionamos com os nossos clientes.

A produtividade da nossa equipa é assegurada, partimos do princípio de que é preciso que a entrega do que foi prometido seja feita de forma exemplar, preferencialmente com “algo a mais”. Sempre mantendo os padrões determinados para o fornecimento do serviço.

3.6. Plano de Organização e Recursos Humanos

A empresa Stella Tour, Lda é constituída por três sócios que serão também os colaboradores da empresa. Acreditamos eu não seja necessário colocar mais funcionários a trabalhar na nossa empresa, uma vez que, somos bem formados nas áreas em que vamos atuar e, também, conseguimos ser proporcionais ao próprio crescimento da empresa. Posto isto, a nossa empresa é representada pelo seguinte organograma:

Figura 6 -Organograma



A Stella Tour trata-se de uma empresa de animação turística desenvolvida e explorada por três pessoas, todas elas tendo formação na área da gestão e desporto, o que constitui um valor acrescido nesta atividade.

A empresa é constituída por um administrativo que trata da gestão e da parte financeira da empresa e cobrança de pagamentos, por um funcionário polivalente responsável pelo departamento comercial e marketing, mais propriamente, as marcações prévias para a realização das atividades e, também, pelas rotas da Serra da Estrela.

Também faz parte da estrutura um gestor de operações que é responsável por tarefas como contabilidade interna, conformidade com regulamentos governamentais, serviços de compensação e questões jurídicas, bem como a manutenção de registros de clientes.

Em uma corretora, o departamento de operações também pode ser responsável por monitorar as contas dos clientes e alertar os clientes quando apropriado. E por outro funcionário polivalente que é responsável pelo departamento de marketing, que concede informações sobre as ofertas em todos os canais de comunicação em que está inserida, presença e divulgação da oferta em locais estratégicos e, também, pelas Aulas e Workshop de Yoga e Meditação.

Tabela 6 - Plano de organização e Recursos humanos

Função	Atividades
Gerência Departamento Administrativo e financeiro	Registos contabilísticos Arquivo Preenchimento de Obrigações Fiscais.
Gerência Departamento Comercial e Marketing	Estratégia de Marketing Apoio ao Cliente Prospecção de clientes até o pós-venda.
Departamento de Operações	Organização e controlo da Atividade Prestação de serviços.
Rececionista	Gestão de reservas e da receção.

O salário de cada colaborador será de 750€ mensais, sem aumentos previsíveis, por enquanto. Cada funcionário trabalhará das 9h às 19h, com interrupção das 12h30 às 14h para almoçar. Este será o nosso horário normal de escritório, pois os horários das rotas serão ajustados, dependendo um pouco dos clientes.

3.7. Plano de Operações

Com a grande diferenciação de produtos existentes no mercado é necessário elaborar um plano de ação adequado e otimizado para que a nossa empresa possa ter sucesso na promoção e vendas dos seus serviços.

A Stella Tour terá a sua sede, no concelho da Covilhã, distrito de Castelo Branco, num ponto considerado por nós estrategicamente vantajoso. A localização da empresa foi cuidadosamente escolhida, uma vez que, nos encontramos à entrada da Covilhã e é um ponto de fácil acesso e visibilidade. Como já foi referido anteriormente, a Stella Tour irá prestar serviços de animação turística, na vertente do Lazer, Turismo e Desporto e cada um dos seus colaboradores, terá associada mais que uma função.

A Stella Tour opera em dois sentidos: um no sentido mais prático do negócio, em que temos os programas de Roteiros, Curso de Fotografia e Workshop, realizados maioritariamente, na Serra da Estrela, e outro no sentido mais teórico, em que os colaboradores se responsabilizam, também, pela própria gestão da empresa. Na tabela abaixo, especificamos o modo como iremos operar os programas de atividade:

Tabela 7-Modo de operação

Descrição	Responsável	Lugar	Época
Roteiro 1 – Rota Serra da Estrela + Atividade de Ski e Montanhismo)	Maria /Ricardo	SERRA DA ESTRELA – TORRE	NOVEMBRO - ABRIL
Roteiro 2 - Rota Serra da Estrela + Aulas de Yoga e Meditação + Atividade Desportiva	Maria /Silvana	SERRA DA ESTRELA – (Lagoa Comprida – Lagoa do Covão dos Conches – Lagoa do Viriato – Lagoa Escura – Lagoa Da Serra da Estrela) - TORRE	MAIO – OUTUBRO
Curso Intensivo de Fotografia Profissional	Ricardo	SERRA DA ESTRELA - (Lagoa Comprida – Lagoa dos Cântaros – Covão d’A Metade – Poço do Inferno – Torre – Vale do Rossim – Covão dos Conches)	TODO O ANO
Workshops Especiais – (Reiki, Lu Jong, Shitsu I e II, Yoga Tibetano, Coaching)	Silvana	SERRA DA ESTRELA – (Vale do Rossim – Poço do Inferno)	TODO O ANO (dependendo das condições climáticas)

Iremos dar início às nossas atividades no princípio do ano de 2020, já tendo por essa altura um espaço alugado e devidamente preparado para a receção e atendimento de possíveis clientes, bem como para a execução das nossas funções. Teremos, também, um Jipe de Montanha alocado à empresa que nos irá auxiliar no transporte dos clientes nas Tours.

3.8. Plano Económico – Financeiro

Tal como mencionado ao longo do trabalho, a empresa irá dedicar-se à prestação de serviços de animação turística, turismo, lazer, bem-estar e desporto.

A análise deste projeto foi efetuada para um período de seis anos, com início das atividades em 2023 e término em 2028.

Quanto aos pressupostos gerais, estabelecemos como previsão para o prazo médio de recebimentos 30 dias e para o prazo médio de pagamentos 30 dias.

Para efeitos de IRS, a tabela de retenção do ano 2022, não prevê qualquer percentagem relativamente as remunerações dos nossos funcionários (não casados com zero dependentes), não apresentando qualquer percentagem de desconto a descontar para os devidos efeitos fiscais, tendo em conta que a remuneração de cada funcionário é de 750€ no primeiro ano de atividade.

As taxas de juro do financiamento são baseadas em valores de mercado, relativamente ao empréstimo bancário concedido, tendo em conta as taxas que nos foram apresentadas pela banca aos quais recorreremos para a efetuação da análise do projeto.

3.8.1. Plano de Investimento

Todo o investimento é feito no primeiro ano de atividade, possibilitando à empresa adquirir todos os recursos necessários para a devida execução das suas atividades.

Quanto aos **Ativos Intangíveis**, prevemos um investimento necessário de 500 € em programas de computador (Programas e ferramentas Office, softwares administrativos: Sage empresaria e antivírus, e 1000 € para a criação e manutenção de uma plataforma digital de contato com o cliente, de forma a conseguir chegar até si, programas e toda a informação inerente as atividades realizadas.

Quanto a **Ativos Fixos Tangíveis**, os investimentos previstos são:

- Uma viatura de turismo, que permita a deslocação dos turistas/visitantes para se deslocarem até ao Parque Natural da Serra da Estrela, prevista num valor de 37.000€;
- Equipamento de básico no valor de 19.143€.

Tabela 8- Plano Global de Investimento

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activos Intangíveis						
Programas de computador	500					
Outros ativos intangíveis	1 000					
Total Activos Intangíveis	1 500					
Activos Fixos Tangíveis						
Equipamento Básico	19 143					
Equipamento de Transporte	37 000					
Total Activos Fixos Tangíveis	56 143					
Total Investimento em Capital Fixo (Intangível e Tangível)	57 643					
Investimento em Fundo de maneio	1 907	-455	-36	-29	114	-9
Total de Investimento	59 550	-455	-36	-29	114	-9

Para o seu normal funcionamento e para dar resposta atempada aos compromissos estabelecidos, a empresa necessita de ter um Fundo de Maneio capaz de cobrir as necessidades de financiamento que surjam no decorrer da atividade.

Tabela 9– Investimento em Fundo de Maneio

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Necessidades Fundo Maneio						
Clientes	6 042	7 900	8 212	8 450	8 920	9 061
TOTAL	6 042	7 900	8 212	8 450	8 920	9 061
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	1 345	1 444	1 606	1 733	1 820	1 885
Estado	2 791	5 004	5 191	5 330	5 599	5 684
TOTAL	4 136	6 449	6 797	7 064	7 419	7 569
Fundo Maneio Necessário	1 907	1 452	1 416	1 387	1 500	1 491
Investimento em Fundo de Maneio	1 907	-455	-36	-29	114	-9

3.8.2. Plano de Financiamento

O financiamento no primeiro ano de atividade da empresa será de 59.550 €, dividido da seguinte forma:

- Capitais Próprios – 21.000 € (7.000 € cada sócio);
- Capitais Alheios – 37.000 € (através de empréstimo bancário no valor de 37.000€ pelo Banco Santander)
- Capitais Alheios – 1.550€ (através de empréstimo sócios/suprimentos)

Tabela 10– Plano de Financiamento

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Capitais Próprios						
Capital Social	21 000					
Capitais Alheios						
Financiamentos de Sócios / Suprimentos	1 550					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	37 000					
Autofinanciamento		-455	-36	-29	114	-9
TOTAL	59 550	-455	-36	-29	114	-9

3.8.3. Plano de Exploração

Os custos com os Fornecimentos e Serviços Externos foram estimados com base no dimensionamento do empreendimento, considerando valores de mercado.

Para o exercício das suas funções administrativas, comerciais e de operação, a empresa necessitará de um espaço, onde os serviços de administrativos e comerciais são executados e os clientes poderão ser recebidos, a tabela que apresentamos demonstra os serviços e os respetivos custos necessários para a exploração da atividade, respeitante aos fornecimentos e serviços externos. A estimativa de crescimento representa o aumento de serviços prestados com o passar dos anos.

Tabela 11 - Fornecimentos e Serviços Externos

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Electricidade	720	727	742	749	757	764
Combustíveis	6 000	7 090	8 823	10 248	11 178	11 855
Água	480	485	494	499	504	509
Material de escritório	360	364	371	375	378	382
Rendas e alugueres	1 200	1 212	1 236	1 249	1 261	1 274
Comunicação	960	970	989	999	1 009	1 019
Seguros	1 200	1 212	1 236	1 249	1 261	1 274
Honorários	1 200	1 212	1 236	1 249	1 261	1 274
Conservação e reparação	120	121	124	125	126	127
Publicidade e propaganda	1 920	1 939	1 978	1 998	2 018	2 038
Outros forn. e serviços	600	606	618	624	631	637
TOTAL FSE	14 760	15 938	17 848	19 363	20 384	21 153

A empresa detém uma equipa de 3 trabalhadores, que são ao mesmo tempo os promotores do negócio. Quanto aos gastos com a remuneração anual e gastos com o pessoal a empresa apresenta na tabela seguinte.

Tabela 12- Remuneração base anual e Custos com o Pessoal

Remuneração Base Anual - Total Colaboradores	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Responsável pelo Dep.de Operações e Instrutora	9 750	10 605	10 817	10 925	11 035	11 145
Responsável pelo Dep.Comercial, Marketing e Instrutora	9 750	10 605	10 817	10 925	11 035	11 145
Responsável pela Departamento Financeiro e Administrativo	9 750	10 605	10 817	10 925	11 035	11 145
TOTAL	29 250	31 815	32 451	32 776	33 104	33 435

Total de Gastos com o Pessoal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Segurança Social	23,75%	6 947	7 556	7 707	7 784	7 862	7 941
Seguros Acidentes de Trabalho	1,25%	366	398	406	410	414	418
Subsídio Alimentação	95,40	3 148	3 180	3 243	3 276	3 308	3 342
TOTAL OUTROS CUSTOS		10 461	11 133	11 356	11 470	11 584	11 700
TOTAL CUSTOS PESSOAL		39 711	42 948	43 807	44 246	44 688	45 135

O nosso negócio foca-se na prestação de três tipos de serviços: roteiros (1 – Rota de Inverno e 2 – Rota de Verão), Curso profissional de fotografia e Workshop´s durante a semana de Reiki, Lu Jong, Shiatsu I e II, Yoga Tibetano, Coaching.

Tabela 13- Prestação de serviços

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Roteiro 1 (Rota Serra da Estrela + Atividade de Ski/Montanhismo)	24 000	29 923	30 879	34 153	34 583	34 942
Roteiro 2 (Rota Serra da Estrela + Aulas de Yoga e Meditação + Atividade Desportiva)	13 750	16 539	17 290	17 907	18 078	18 249
Curso Profissional de Fotografia	9 950	16 728	17 529	18 284	19 327	19 731
Workshop Didáticos e Sessões terapêuticas (Reiki, Coaching, Shiatsu,...)	11 250	13 888	14 423	12 098	15 032	15 474
TOTAL	58 950	77 077	80 121	82 442	87 020	88 396

Estabelecemos os valores dos serviços prestados através de uma análise feita aos preços em vigor no mercado do setor, optamos por atualizar os preços logo a partir do próximo ano como forma de valorização do serviço a nível estratégico, acreditamos que só através de uma estratégia de valorização do preço conseguimos chegar ao público-alvo, como forma de nos distinguirmos pela diferenciação e qualidade dos serviços prestados. Nos dois últimos anos de análise do projeto estabelecemos um aproximado número de serviços prestados (a taxa de crescimento começa a estabilizar, é menor) pelo facto de definirmos 2027 na maioria dos serviços prestados, como o nosso ano cruzeiro, e também por considerarmos ser o máximo de serviços que a nossa equipa de trabalho será capaz de conseguir executar.

Com o intuito de analisar os resultados previstos para os anos de atividade deste projeto empresarial, apresentamos a seguir a demonstração de resultados previsionais.

Tabela 14– Demonstração de Resultados Previsionais

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	58 950	77 077	80 121	82 442	87 020	88 396
FSE	14 760	15 938	17 848	19 363	20 384	21 153
Gastos com o pessoal	39 711	42 948	43 807	44 246	44 688	45 135
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	4 479	18 191	18 466	18 834	21 948	22 108
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	14 943	14 943	14 943	12 813		
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	-10 464	3 248	3 522	6 020	21 948	22 108
Juros e gastos similares suportados	2 694	2 694	2 155	1 616	1 077	539
Resultado antes de impostos	-13 158	554	1 367	4 404	20 870	21 570
Imposto sobre o rendimento do período					1 886	3 467
Resultado Líquido do período	-13 158	554	1 367	4 404	18 985	18 103

A empresa começa por apresentar resultados líquidos negativos que constituem prejuízo no primeiro ano de atividade. Tal situação é aceitável tendo em conta o investimento realizado e o facto de ser uma empresa nova, que enfrenta nos seus primeiros anos de existência algum desconhecimento da identidade do ponto de vista do seu público-alvo (mercado), tendo que investir pela aproximação e relação com o cliente, impossibilitando um retorno imediato do investimento realizado.

Contudo, com o aumento dos serviços prestados, a partir do segundo ano de atividade, a empresa começa a apresentar resultados positivos e estes atingem o seu máximo no ano de 2028.

3.8.4. Balanço

O balanço é um documento que apresenta a situação patrimonial da empresa num momento preciso, permitindo avaliar o impacto das políticas de curto prazo sobre o risco económico estrutural da empresa.

Tabela 15– Balanço Previsional

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO NÃO CORRENTE						
Activos Fixos Tangíveis	41 700	27 257	12 813			
Activos intangíveis	1 000	500				
Total ativo não corrente	42 700	27 757	12 813			
ACTIVO CORRENTE						
Clientes	6 042	7 900	8 212	8 450	8 920	9 061
Caixa e Depósitos bancários	236	8 788	17 735	27 581	40 938	53 231
Total ativo corrente	6 278	16 689	25 947	36 032	49 857	62 292
Total do Activo	48 978	44 445	38 761	36 032	49 857	62 292
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO						
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	21 000	21 000	21 000	21 000	21 000	21 000
Reservas/Resultados transitados		-13 158	-12 604	-11 236	-6 832	12 153
	21 000	7 842	8 396	9 764	14 168	33 153
Resultado líquido do exercício	-13 158	554	1 367	4 404	18 985	18 103
	7 842	8 396	9 764	14 168	33 153	51 255
Total do CP	7 842	8 396	9 764	14 168	33 153	51 255
PASSIVO						
PASSIVO NÃO CORRENTE						
Financiamentos obtidos	29 600	22 200	14 800	7 400		
Total Passivo não Corrente	29 600	22 200	14 800	7 400		
PASSIVO CORRENTE						
Fornecedores	1 345	1 444	1 606	1 733	1 820	1 885
EOEP	2 791	5 004	5 191	5 330	7 485	9 152
Financiamentos obtidos	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400	
Total Passivo Corrente	11 536	13 849	14 197	14 464	16 705	11 037
Total do Passivo	41 136	36 049	28 997	21 864	16 705	11 037
Total do Passivo e o CP	48 978	44 445	38 761	36 032	49 857	62 292

3.8.5. Indicadores de Gestão

Os indicadores económicos e financeiros apresentados na tabela seguinte complementam a análise do projeto de investimento.

Tabela 16-Indicadores de Gestão

INDICADORES ECONÓMICOS	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de Crescimento do Negócio	31%	4%	3%	6%	2%
Eficiência Operacional	31%	30%	30%	34%	33%
Margem Operacional das Vendas	4%	4%	7%	25%	25%
Rentabilidade Líquida das Vendas	1%	2%	5%	22%	20%
Peso dos Gastos c/Pessoal no VN	56%	55%	54%	51%	51%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2024	2025	2026	2027	2028
Return On Investment (ROI)	1%	4%	12%	38%	29%
Rendibilidade do Activo	7%	9%	17%	44%	35%
Rotação do Activo	173%	207%	229%	175%	142%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	7%	14%	31%	57%	35%

INDICADORES FINANCEIROS	2024	2025	2026	2027	2028
Autonomia Financeira	19%	25%	39%	66%	82%
Solvabilidade Total	23%	34%	65%	198%	464%
Endividamento Total	81%	75%	61%	34%	18%
Endividamento ML Prazo	50%	38%	21%	0%	0%

A fim de completar a análise económico-financeira apresenta-se na tabela anterior, os vários indicadores que servem de apoio para um melhor entendimento e comparação do desempenho económico-financeiro da empresa ao longo do tempo.

É de evidenciar retorno do investimento e à rendibilidade dos ativos e capitais próprios da empresa, os valores passam a ser positivos em 2023, no momento em que a empresa se estabiliza.

Quanto aos indicadores financeiros e de liquidez, a autonomia financeira, solvabilidade e liquidez, crescem significativamente e quanto o endividamento diminui, o que aponta o bom desenvolvimento da empresa.

3.8.6. Análise dos Indicadores do Projeto

Visando avaliar o projeto e apurar a nível financeiro a possibilidade da sua implementação, deve-se analisar a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade), o VAL (Valor Atual Líquido) e período de recuperação do investimento.

Tabela 17-Avaliação do Projeto

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Valores Residuais de Investimento						1 491
Free Cash Flow to Firm	-44 606	18 240	18 061	18 110	18 287	20 029
WACC	6,45%	6,54%	6,72%	7,08%	7,74%	8,12%
Factor de actualização	1	1,065	1,137	1,218	1,312	1,418
Fluxos actualizados	-44 606	17 120	15 885	14 875	13 941	14 121
Fluxos actualizados acumulados	-44 606	-27 487	-11 602	3 273	17 214	31 335
Valor Actual Líquido (VAL)	31 335					
Taxa Interna de Rentabilidade	30,18%					
Pay Back period	3 Anos					

É possível afirmar que este projeto empresarial é viável, uma vez que apresenta 30,18% de TIR, bastante acima das taxas atuais que rondam os 8%, VAL positivo (31.335 €) e um período de recuperação inferior ao período de análise.

3.8.7. Análise da Sensibilidade

A análise de sensibilidade permite avaliar a evolução dos principais componentes do projeto de investimento (VAL, TIR e PR), perante alterações em algumas das variáveis do projeto base. Considera-se a Prestação de serviços e os custos FSE as variáveis mais relevantes na viabilidade do projeto.

Tabela 18-Impacto de alterações nas variáveis mais críticas do projeto

		VAL	TIR	PR
Cenário base		31 355	30,18%	3 anos
Cenário 1 - Diminuição da Prestação de serviços	-10%	10 815	16,73%	4 anos
Cenário 2 - Diminuição da Prestação de serviços	-20%	1 254	8,35%	5 anos
Cenário 3 - Diminuição da Prestação de serviços	-30%	-9 115		
Cenário 4 - Subida dos custos (FSE)	+30%	16 187	18,53%	4 anos

Nos cenários 1 e 2, constata-se uma diminuição do VAL e do TIR, resultante, respetivamente, do decréscimo de 10% e 20% na prestação de serviços. Com estes cenários o projeto mantém-se viável. Com o decréscimo de 30% na prestação de serviços, o projeto não é viável.

No cenário 4, perspetiva-se um aumento de 30% nos Fornecimentos e Serviços Externos (eletricidade, água, combustível, entre outros) tendo mesmo assim, pouco significado na viabilidade do projeto.

Capítulo 4 – Conclusão

4.1. Conclusão

O projeto Stella Tour apresenta o plano de negócios e a estrutura organizacional, que permitem verificar a viabilidade do negócio e para que assim a entidade possa decidir entre abrir ou não atividade. Neste projeto empresarial, recorre-se a uma estratégia de variação de serviços, não focando em apenas um segmento de mercado, permitindo a criação e desenvolvimento de produtos e/ou serviços, de excelência, que vão ao encontro das necessidades específicas dos clientes. No caso concreto, da Stella Tour, a especialização no mercado de turismo e lazer permite explorar um mercado em expansão.

Por outro lado, a Stella Tour colmata, assim, uma das falhas do mercado turístico na região centro, permitindo divulgar a oferta para este público em especial. O conceito da empresa parte da premissa de que existem muitos turistas, sendo que as cidades sofrem de descaracterização e por isso mesmo deve ser incentivada a conservação dos espaços urbanos. Nesse sentido os itinerários são concebidos de forma a dar a conhecer verdadeira história das cidades, fomentando a importância de preservar os costumes dos locais visitados. De forma a entrar no mercado, a Stella Tour irá começar pela Beira Interior, contudo a intenção da empresa é replicar o negócio a outras cidades e estender a outros segmentos de mercado.

A Stella Tour propõe-se a mostrar a autenticidade única das regiões e cidades, orientando a sua estratégia sempre para o cliente, através da constante inovação. A médio/longo prazo, a Stella Tour pretende ser uma empresa de animação turística para segmentos nicho, onde estão incluídos os turistas com mobilidade reduzida. Utilizando as diferentes análises e matrizes, a Stella Tour definiu uma estratégia de comunicação e de atração e retenção de clientes. Assim como desenvolveu itinerários que vão ao encontro das necessidades da cidade e dos seus visitantes. Dados estes elementos, foi feita a posterior avaliação da organização, no que diz respeito aos níveis de desempenho e demonstrações financeiras, demonstrando a viabilidade e a lucratividade do negócio a muito curto prazo, logo no 1º ano de atividade.

Apesar de existirem empresas concorrentes capazes oferecer produtos substitutos, a Stella Tour destaca-se pelo seu conceito, inovador no setor. Deste modo, a Stella Tour não cria apenas itinerários, mas sim experiências de imersão na cultura, contribuindo assim para a preservação dos costumes e tradições locais.

Este projeto inovador, pretende criar bem-estar geral nas pessoas, através da vivência em contacto com a natureza. A tendência geral dos consumidores, acentuada agora pelo Covid-19, de migração para as zonas do interior, trouxe boas expectativas para este tipo de Empreendimentos.

Neste contexto, o Empreendimento Turístico Stella Tour torna-se um projeto com elevado potencial de sucesso. As duas atividades do projeto são complementares e fazem deste projeto um negócio rentável, abrangente e único, por permitir colmatar várias lacunas na região. Por um lado, a oferta de serviços diferenciado, com atendimento personalizado, e por outro a possibilidade de viver em plena natureza, com excelentes condições, num local único e próximo da cidade.

Os principais indicadores revelam um bom desempenho do projeto ao longo da sua vida útil, concluindo-se que a venda dos pacotes terá especial significado na rentabilidade do negócio. Neste sentido, e após elaboração do plano de negócios verifica-se a viabilidade económica e financeira do projeto e considera-se pertinente a sua implementação.

4.2. Limitações e próximos passos

A falta de dados estatísticos ao longo do presente estudo fizeram surgir algumas limitações como a obtenção de dados mais recentes.

Não existem muitos dados oficiais que permitam fazer um histórico da oferta turística no TER na zona Centro do país. Para além disso, em 2008 foi alterada a legislação que define as várias modalidades de TER, o que dificulta ainda mais a comparação. Outra limitação encontrada é a falta de dados estatísticos (oferta e procura) atualizados relativos a empreendimentos de Turismo em Espaço Rural na zona Centro.

A falta de informações concretas sobre os concorrentes, e existem diferentes informações em diversos canais, dificultando a elaboração de uma conclusão sólida dos dados recolhidos.

Finalizado e analisado o estudo de viabilidade, os indicadores apontam que o projeto é viável a nível económico, o que propicia a implementação. Nisso, o passo a seguir é iniciar a implementação de fato do projeto, a através da realização de uma última atualização e a submissão para financiamento.

Bibliografia

Ajzental, A., & Cecconello, A. R. (2017). *A construção do plano de negócio*. Saraiva Educação SA

Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up—A decision-theoretical perspective. *Journal of business venturing*, 27(3), 385-399.

Burke, James F., and Barry Paul Resnick. *Marketing & selling the travel product*. South-Western Pub, 1991

Burns, Peter M., and Andrew Holden. *Tourism: A new perspective*. Financial Times/Prentice Hall, 1995.

Caetano, E., 2022. *Bruxelas melhora previsões de crescimento económico em Portugal: 5,5% em 2022 e 2,6% em 2023*. [online] Observador. Available at: <<https://observador.pt/2022/02/10/bruxelas-melhora-previsoes-de-crescimento-economico-em-portugal-55-em-2022-e-26-em-2023/>> [Accessed 18 January 2022].

Camargo, Luis Otávio de Lima. Sociologia do Lazer. In: ANSARAH, M. G. R. (Org.). *Turismo: como aprender, como ensinar*. 2 ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

Carrasco, José (1995). *Marketing Turístico*. Lisboa: ICEP.

Chrisman JJ, Chua JH, Sharma P. Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*. 1998;11(1):19-34. doi:10.1111/j.1741-6248.1998.0001

Cise.pt. 2022. Serra da Estrela. [online] Available at: <<http://www.cise.pt/pt/index.php/serra-da-estrela/13-serra-da-estrela>> [Accessed 27 January 2022].

Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Lidel

Dias, C. (2018). *Plano de Marketing da Rainha Santa Isabel - Viagens e Turismo,Lda*. (Mestrado). Universidade de Évora.

Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185.

Drucker, Peter F., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (1985). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496169>

Figueiredo, H. (2013). *O papel da animação turística na programação de atividades complementares ao alojamento: proposta de modelo de intervenção*.

Hébert, Robert F., and Albert N. Link. *The entrepreneur: mainstream views & radical critiques*. Greenwood, 1988.

Hitt, M., Ireland, R. e Hoskisson, R. 2002. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. (7ª ed.). São Paulo: Thompson.

Instituto Nacional de Estatística - Estatísticas do Turismo : 2020. Lisboa : INE, 2021. Disponível na <[url:https://www.ine.pt/xurl/pub/280866098](https://www.ine.pt/xurl/pub/280866098)>. ISSN 0377-2306. ISBN 978-989-25-0569-5

- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renee. Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of business strategy*, 2005.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of marketing*, 75(4), 132-135.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1), 1-17.
- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. 8^a ed. Mason, OH: Southwestern/ Cengage Publishers.
- Machado, C., Camfield, C., Cipolat, C., & Quadros, J. (2012). Os 4 P' s do Marketing. Simpósio de Excelência Em Gestão E Tecnologia.
- Machado, D. (2006). *Filosofia Institucional: Missão - Visão - Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, 19.
- Marques, A. (2014). Conceção e análise de projetos de investimento, 29. Retrieved from http://www.silabo.pt/Conteudos/7813_PDF.pdf
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (2002). *The tourism system*. Kendall Hunt.
- Middleton, Victor T. C. & Clarke, Jackie. (2002). *Marketing de Turismo, Teoria e Prática*. 4.^a Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Organização Mundial de Turismo (2020). *Tourism 2020 vision*. Madrid: OMT.
- Porter, M. (1980). *Competição Estratégias Competitivas Essenciais*.
- Portugal, T., 2022. *BPF com vários instrumentos de financiamento que apoiam o turismo*. [online] [Business.turismodeportugal.pt](http://business.turismodeportugal.pt). Available at: <<http://business.turismodeportugal.pt/pt/noticias/Paginas/bpf-com-varios-instrumentos-de-financiamento-que-apoiam-o-turismo.aspx>> [Accessed 6 February 2022].
- Sgroi, F., Di Trapani, A. M., Testa, R., & Tudisca, S. (2014). The rural tourism as development opportunity or farms. The case of direct sales in Sicily. *Am. J. Agric. Biol. Sci*, 9(3), 407-419.
- Schilit, W. K. (1987). An examination of the influence of middle-level managers in formulating and implementing strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 24(3), 271-293.
- Sanches, F. (2018, 12 de janeiro). Belmonte ultrapassa os 100 mil visitantes. *Jornal do Fundão*. Disponível em <https://www.jornaldofundao.pt/belmonte/belmonte-ultrapassa-os-100-mil-visitantes/>
- Thomsen, M. 2009. *Plano de negócios dinâmico*. Højbjerg: Thomsen Business Information.
- Townsend, J. 2003. Understanding alliances: A review of international aspects in strategic marketing. *Marketing intelligence & planning*, 21(3): 143-155.
- Tsang, E. 1999. A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances, *Journal of World business*, 34(3): 211-229.

Turismo de Portugal, IP. (2014). Dossier de Mercado Reino Unido. Lisboa: TP

Turismo de Portugal, IP. (2014). Estudo de satisfação dos turistas- Novembro 2014. Lisboa:TP

Turismo de Portugal, IP. (2014). Turismo 2020 Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal. Lisboa: TP

Turismo de Portugal, IP. (2014). Turismo em Números. Lisboa: TP

Turismo de Portugal, IP. (2015). Alemanha 2015: Caraterização do mercado emissor. Lisboa: TP

Turismo de Portugal, IP. (2015). Espanha Caraterização do mercado emissor. Lisboa: TP

Turismo de Portugal, IP. (2015). Rússia 2015: Caraterização do mercado emissor. Lisboa: TP.

United Nations, 2008. International Recommendations for Tourism Statistics 2008. New York, 2010. Series M No. 83/Rev.1. https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1e.pdf

Vieira, P. (2020), Plano de Negócios para Empresa de Turismo em Espaço Rural: “Casa da Quinta”, Projeto de Mestrado de Empreendedorismo e Criação de Empresas, UBI, Covilhã.

Viorica B. F., Sorin D., e Cristina N. 2013. Business plan as a management tool. *Academica Brâncusi*, 1: 164-169.

World Economic Forum (2015). The Travel & Tourism Competitiveness Report. Consultado a 19/11/2021 http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf

World Tourism Organization UNWTO (2016). Tourism Highlights. Consultado a 24/11/2021. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418145>

WTTC, 2022. *Travel & Tourism Economic Impact | World Travel & Tourism Council (WTTC)*. [online] [Wttc.org](https://wttc.org/Research/Economic-Impact). Available at: <<https://wttc.org/Research/Economic-Impact>> [Accessed 9 April 2022]. WTTC. Country Reports. Relatórios anuais.