



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SPA FLUTUANTE:  
“TAGUS WELLNESS”**

CATARINA ANTELO PAES DE VASCONCELOS

OUTUBRO – 2016



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

## **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

1.1.1

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

## **PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM SPA FLUTUANTE: “TAGUS WELLNESS”**

CATARINA ANTELO PAES DE VASCONCELOS

### **ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS

OUTUBRO – 2016

# RESUMO

O projeto desenvolvido neste trabalho final de mestrado assenta numa ideia inovadora e não existente no mercado português, dinamizando os setores de Turismo Náutico e de Bem-Estar e Saúde.

O plano de negócio consiste em estudar a viabilidade de criar a empresa denominada “*Tagus Wellness*” oferecendo aos seus clientes serviços como massagens, *jacuzzi*, zona de relaxamento, entre outros num barco transformado para o efeito, podendo o cliente obter os melhores benefícios da localização no Rio Tejo.

A análise financeira ao projeto permitiu demonstrar que existe viabilidade para a execução do mesmo.

**Palavras-Chave:** Plano de Negócios; Inovação; Setor de Bem-Estar e Saúde

# ABSTRACT

The project developed in this master final dissertation is based on an innovative idea that is still absent in Portuguese market, which explores a new tendency in Nautical Tourism and Health Tourism and Wellness.

The business plan studies the viability of building a new company “*Tagus Wellness*”, that will offer to customers services such as massages, *jacuzzi*, relaxation zone among others. These services will be performed on a boat transformed to this function, where customers will get the best benefits of its location in the Tejo River.

The financial analysis allowed to conclude that the implementation of the project is viable.

**Key-Words:** Business Plan; Innovation; Health Tourism and Wellness Industry

# AGRADECIMENTOS

Sem as linhas orientadoras dos professores Nuno Crespo e Pedro Verga Matos não teria sido possível desenvolver um trabalho que requer tanto detalhe e necessidade de pormenorização, pelo que tenho a agradecer toda a pronta disponibilidade que me foi dada.

Aos meus amigos que me apoiaram nesta fase mais complexa da minha vida, em especial à minha amiga de longa data e futura sócia, Rita, a quem agradeço do fundo do coração toda a paciência e disponibilidade pelas sessões de *brainstorming* que me permitiram avançar no estudo de um projeto que se enquadra com a minha forma de estar na vida.

Não poderia deixar de agradecer à minha família e principalmente à pessoa mais importante da minha vida, o meu pai, que sendo o meu pilar não seria possível chegar onde hoje me encontro.

## Índice

1	Introdução .....	1
2	Revisão de Literatura.....	2
2.1	Definição de Plano de Negócio .....	2
2.2	Objectivos do plano de negócios.....	2
3	Metodologia .....	3
4	Plano de Negócios .....	5
4.1	Sumário Executivo .....	5
4.2	Descrição Negócio.....	6
4.3	Análise Ambiental .....	7
4.3.1	Envolvente Político-Legal.....	7
4.3.2	Envolvente Económica.....	8
4.3.3	Envolvente Sócio-Cultural.....	8
4.3.4	Envolvente Tecnológica .....	9
4.4	Análise Setorial .....	9
4.4.1	Turismo Mundial.....	9
4.4.2	Turismo em Portugal.....	10
4.4.3	Turismo de Saúde e Bem-Estar .....	12
4.5	Análise Competitiva .....	13
4.6	Análise de Mercado .....	16
4.7	Plano de Marketing.....	19
4.7.1	Análise SWOT.....	19
4.7.2	5 Forças de Porter .....	20
4.7.3	Kapferer - Identidade da marca.....	21
4.7.4	Segmentação e Público Alvo.....	22
4.7.5	Posicionamento .....	23
4.7.6	Marketing Mix.....	23
4.8	Plano Operacional.....	27
4.8.1	Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa.....	27

4.8.2	Localização e Equipamento .....	28
4.9	Equipa de Gestão .....	28
4.10	Plano Financeiro .....	30
4.10.1	Fornecimentos e Serviços Externos .....	30
4.10.2	Gastos com pessoal .....	31
4.10.3	Investimento Inicial.....	31
4.10.4	Demonstração de Resultados .....	32
4.10.5	Fundo de Maneio .....	32
4.10.6	Mapa de Cash-Flows .....	32
4.10.7	Avaliação .....	33
4.10.8	Análise de Risco .....	33
4.10.9	Calendarização .....	34
5	Conclusões Finais e Limitações.....	34
	Referências Bibliográficas.....	35
	Anexos .....	39

## Índice de Tabelas

Tabela I – Comparação das Metodologias de Organização do Plano de Negócios.....	4
Tabela II – Gastos Mensais com Fornecimentos e Serviços Externos.....	31
Tabela III – Salário Mensal Bruto dos colaboradores.....	31
Tabela IV – Investimento Inicial.....	32
Tabela V – Mapa de Cash-Flows.....	33
Tabela VI – Análise de Sensibilidade Procura Vs. Preço.....	33

## Índice de Figuras

Figura I – Género dos Inquiridos .....	16
Figura II – Faixa Etária dos Inquiridos.....	16
Figura III – Rendimento Bruto Anual .....	17
Figura IV – Critérios de Selecção de um SPA.....	17
Figura V – Análise SWOT.....	19
Figura VI – Modelo de Negócio Canvas.....	27
Figura VII – Calendarização .....	34

---

## 2 Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) tem como objetivo desenvolver um plano de negócios para a criação de um *Salus per acquam (SPA) Flutuante – Tagus Wellness* no Rio Tejo. Para tal, é necessário efetuar uma avaliação da viabilidade da ideia apresentada, enquadrando-a e analisando-a de acordo com diferentes metodologias elaboradas ao longo dos últimos anos por diferentes autores que desenvolveram a sua análise científica na concepção e viabilidade de planos de negócios.

O conceito de um SPA Flutuante surgiu pelo facto de ser inovador e pioneiro em Portugal, e visa aliar o Turismo de Saúde e Bem-Estar ao Turismo Náutico, desfrutando da extensa orla costeira de que dispomos no país, permitindo dinamizar a economia e valorizar os nossos recursos naturais.

O Turismo de Saúde e Bem-estar tem sido manifestamente subaproveitado em Portugal, tendo em conta as nossas vantagens competitivas face a outros países Europeus. De acordo com uma análise desenvolvida pelo Turismo de Portugal (2006a), verifica-se a falta de uma oferta variada e inovadora neste setor, e é exactamente essa lacuna que se pretende preencher com a apresentação deste novo conceito.

Portugal é um país com uma inequívoca vocação marítima desde os tempos dos Descobrimentos, com condições favoráveis à prática do Turismo Náutico. Este mercado tem uma perspetiva de crescimento de 8 a 10% ao ano, com enfoque para os produtos e serviços que introduzem inovação (Turismo de Portugal, 2006b).

Uma vez que sempre pretendi desenvolver um negócio na área do Turismo Náutico, e tendo em conta que optar pela vertente de passeios de barco não seria mais do que insistir num segmento que já se encontra saturado, a ideia de apresentar um SPA numa nova perspetiva será, sem dúvida, algo suscetível de provocar inovação no mercado português.

A realização deste plano de negócios, bem como a apresentação de toda a sua fundamentação e aplicação comercial, irá permitir que potenciais investidores possam criticamente apreciar esta ideia e levá-la da teoria à prática, obtendo o necessário retorno do seu investimento num horizonte temporal razoável.

---

## 3 Revisão de Literatura

### 3.1 Definição de Plano de Negócio

Um plano de negócios é definido como um documento detalhado sobre a estratégia adotada pela empresa com os detalhes fundamentais que permitem uma avaliação do projeto em termos financeiros, de viabilidade legal, entre outros (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada e Simón, 2012). Varela (2001) defende que o plano de negócios é uma ferramenta utilizada para projetar o futuro da empresa e permite reduzir os riscos de uma tomada de decisão, uma vez que permite ter informação com a melhor qualidade possível.

### 3.2 Objectivos do plano de negócios

Existem estudos contraditórios para perceber o impacto do sucesso das empresas que utilizaram um plano de negócios. No entanto, Fernández-Guerrero et al. (2012) afirmam que a formulação de um plano de negócios por si só não garante o sucesso, mas quando bem implementado fornece ao empresário ferramentas necessárias para a empresa sobreviver.

Os autores Chwolka e Raith (2012) decidiram estudar se a criação de um plano de negócios é um pré-requisito para os projetos obterem sucesso, uma vez que os estudos empíricos já desenvolvidos tiveram resultados inconclusivos. Com este estudo foi possível entender comportamentos dos empreendedores, sendo que a característica-chave é a suposição racional. Os autores entendem que um plano de negócios é um conjunto de competências a vários níveis, como a oportunidade de negócio e o marketing estratégico, entre outros, e que a criação deste documento permite ao empresário atingir uma qualidade superior de planeamento. No entanto, a decisão de terminar um plano de negócios não implica que o empreendedor decida avançar com o projeto empresarial subjacente.

Papke-Shields, Beise e Quan (2010) entenderam que seria uma mais valia perceber quais são os fatores críticos de sucesso (FCS) e qual a sua relação com as empresas. No entanto, existe uma falta de consenso entre os investigadores sobre os fatores que influenciam o sucesso empresarial. As conclusões retiradas foram que a implementação de

---

práticas de gestão de projeto associada a FCS melhora o desempenho do projeto. Do estudo retirou-se ainda que existe uma relação positiva entre o uso de gestão de projetos e o sucesso do negócio através da adoção das práticas formais que executem esse planeamento. Já Vesper (1993) considera que o planeamento está associado a uma rigidez cognitiva, inércia organizacional e uma estratégia limitada.

O estudo efetuado por Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010) através de uma meta-análise permitiu concluir que o plano de negócios é um conceito relevante de sucesso tanto para as pequenas empresas que vão ingressar no mercado como para aquelas que já se encontram no mercado.

Com a revisão efetuada, conclui-se que a elaboração de um plano de negócios dá uma vantagem competitiva ao empreendedor pois permite-lhe obter uma visão ampla de modo a prever as dificuldades que poderá vir a atravessar e, desta forma, permite tomar decisões de uma forma mais célere. Também lhe proporciona ferramentas para gerir os recursos, de forma a reduzir os riscos do projeto, e orienta-o não só para a atividade da empresa, bem como para alcançar os objetivos delineados (Delmar e Shane, 2003).

## 4 Metodologia

Importa que um plano de negócios seja um documento bem estruturado e, neste sentido, é realmente importante analisar as metodologias existentes para que seja possível enquadrar a que mais se ajusta ao projeto em causa. Das metodologias mais utilizadas, destacam-se as que se encontram na Tabela I.

**Tabela I – Comparação das Metodologias de Organização do Plano de Negócios**

IAPMEI	KURATKO	HARVARD	ERNST & YOUNG	DELOITTE
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Histórico da Empresa e Colaboradores	Histórico da Empresa e Colaboradores	Descrição do Negócio	Conceito	Missão, Estratégia e Equipa de Gestão
Mercado	Descrição Negócio	Análise Ambiental	Mercado e Concorrência	Gestão e Organização
Ideia e posicionamento no mercado	Caracterização do Mercado	Análise Sectorial	Estratégia de Negócio	Mercado e Concorrência
Projecto/Negócio/Ideia	Marketing	Análise Competitiva	Estratégia Operacional	Produtos e Serviços
Estratégia Comercial	Operações	Análise de Mercado	Gestão e Organização	Marketing e Vendas
Projeções Financeiras	Projeções Financeiras	Plano de Marketing	Informação Financeira	Informação Financeira
Gestão e Controlo do Negócio	Análise de Risco	Plano Operacional	Perspectivas de Futuro	
Investimento Necessário	Modelo de gestão e Controlo de Negócio	Equipa de Gestão	Fundos Necessários	
	Calendarização	Plano Financeiro	Análise de Risco	
	Anexos	Calendarização		

Fonte: IAPMEI (2013), Kuratko (2009), Harvard (2007), Ernst & Young (2001), Deloitte & Touche (2003)

O desenvolvimento deste plano de negócios terá por base a metodologia de Harvard(2007), sendo que prevê uma análise rigorosa do mercado, a nível setorial e de concorrência, bem como o posterior desenvolvimento de planos de marketing, operacional e financeiro com o objetivo de desenvolver ações que permitam maximizar o retorno do investimento e apresentar a sua viabilidade a nível financeiro. Prevê também a calendarização de todas as actividades relacionadas com o negócio com o objetivo de poder implementar ações corretivas à medida que se vão observando os resultados.

As fontes de informação a utilizar como suporte ao desenvolvimento deste projeto serão primárias e secundárias. Relativamente às fontes primárias, foi construído e lançado um inquérito *online* a potenciais consumidores, com o objetivo de caracterizar hábitos de consumo deste tipo de serviços em Portugal e de avaliar a aceitação e potencial utilização de um serviço com as características do proposto neste projeto.

---

O Plano Estratégico Nacional de Turismo, Turismo de Portugal, International SPA Association e o modelo financeiro do IAPMEI são as fontes secundárias utilizadas para a realização deste plano de negócios.

## 5 Plano de Negócios

### 5.1 Sumário Executivo

O SPA *Tagus Wellness* é um projeto inovador e pioneiro em Portugal, sendo que não existe nenhum "Barco-SPA" no mercado. Este SPA irá dinamizar o Turismo Náutico assim como o Turismo de Saúde e Bem-estar.

A embarcação irá oferecer aos seus clientes os mais variados serviços, desde massagens relaxantes a massagens mais diferenciadoras, dando a possibilidade de usufruírem de banho turco, sauna, duches sensoriais assim como *jacuzzi*. Uma vez que estamos numa embarcação, iremos também ter um bar de apoio à zona de relaxamento (Solário Natural), onde poderão adquirir refeições ligeiras.

Este novo centro de Saúde e bem-estar irá estar aberto ao público das 11h00 às 20h00, de quarta a domingo. A bordo estarão as pessoas necessárias para efetuar os serviços subscritos, sendo que estará sempre uma das sócias gerentes, um colaborador de apoio, assim como 3 massagistas.

O público-alvo deste projeto são mulheres entre os 30 e 50 anos que pertencem à classe média-alta, bem como turistas da cidade de Lisboa.

Para a execução do projeto é necessário um investimento de 456.010,00€ através de investidores que considerem que o *Tagus Wellness* apresenta uma excelente aposta, sendo que o projeto apresenta indicadores bastante positivos como o Valor Atual Líquido (VAL) de 654.040,00€, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 57.72% e um *Payback Period* de 2 anos.

## 5.2 Descrição Negócio

O SPA flutuante surge no âmbito da complementaridade entre o Turismo Náutico e o Turismo de Saúde e Bem-estar. Se analisarmos o mercado de Saúde e Bem-Estar em Portugal, facilmente se compreende que existe uma grande saturação a nível de oferta de serviços. No entanto, a oferta existente centra-se em centros de estética e SPAs em hotéis que, apesar da qualidade dos serviços prestados (alguns deles até reconhecidos a nível internacional), não oferecem uma experiência diferenciada e inovadora. Não tendo como objetivo direcionar os seus serviços para utilizadores frequentes de SPA, até porque do ponto de vista logístico e de preço seria inacessível, o SPA flutuante pretende destacar-se a nível nacional e internacional como um centro de Bem-Estar de referência onde os utilizadores possam desfrutar de uma experiência diferenciadora e ter acesso a uma vista privilegiada sobre a cidade de Lisboa.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (Turismo de Portugal, 2007) prevê como produtos prioritários: o turismo de saúde e bem-estar e o turismo náutico na região Centro de Portugal e, sendo assim, este projeto vai ao encontro dessas opções estratégicas no sentido em que constitui um serviço pioneiro e bastante diferenciado dos serviços que são apresentados no mercado.

O conceito de turismo de Saúde e Bem-estar é bastante recente, surgindo em Portugal na década 80 do século passado (Silva, 2012) e apresenta-se como um universo bastante mais diversificado do que o Termalismo, oferecendo aos turistas formas de melhorarem a sua saúde e obterem bem-estar físico e psíquico com uma componente lúdica, através de um SPA, ou seja, instituições que promovem e integram o bem-estar, boa forma física e os cuidados de saúde individuais através da prevenção, terapia e reabilitação do corpo, mente e espírito.

Por outro lado, o Turismo Náutico tem como principal motivação o prazer de uma viagem ativa que esteja em contacto com a água, havendo a possibilidade de realizar as mais variadas atividades náuticas, quer numa ótica de lazer quer de competição (Turismo de Portugal, 2006b). Este setor encontra-se em plena expansão, uma vez que o crescimento

---

das atividades de náutica de recreio registam um crescimento anual de 5% a 10%, estimando-se ainda que num horizonte temporal de 10 anos este mesmo mercado registre uma duplicação do seu valor actual. Além disso, atraindo, ano após ano, cada vez mais turistas a Portugal (Turismo de Portugal, 2006b).

Existe uma enorme oportunidade de tirar partido da costa Portuguesa, oferecendo um serviço de elevada qualidade que permita não só desfrutar de uma paisagem serena e apaziguadora, bem como ter uma experiência sensorial de relaxamento corporal e mental, repondo os níveis de energia e aproveitando para descobrir a cidade de Lisboa por uma outra perspetiva. O conceito de SPA flutuante é inovador em Portugal, sendo que neste momento apenas existe na Noruega e no Canadá.

O objetivo é assim criar um SPA na cidade de Lisboa, com localização no Rio Tejo. A ideia será transformar um barco-casa num SPA, dispondo de salas para massagem, duchas sensoriais, jacuzzi, banho turco, sauna e zona de relaxamento ao ar livre. Um dos principais elementos do projecto assentará no conceito de ausência de preocupações por parte do cliente logo que entre no espaço. Adicionalmente, existirá ainda um bar de apoio de forma a servir refeições ligeiras confeccionadas fora da embarcação, assim como sumos, águas e chás, contribuindo não só para a satisfação dos clientes e a obtenção de um serviço integrado, mas também para um maior nível de rentabilidade do projeto.

### 5.3 Análise Ambiental

#### 5.3.1 Envoltente Político-Legal

Segundo o Decreto-lei nº 21/2002, de 31 de Janeiro, este tipo de negócio é abrangido pela atividade marítimo-turística sendo que o SPA é uma embarcação que irá estar atracada. Para tal será necessário obter uma licença junto da Autoridade Marítima Nacional (DGAM) e/ou Instituto Marítimo Portuário. A Classificação Portuguesa de Atividades Económicas considera que este tipo de atividades constituem "Cuidados de Beleza". O organismo que regula este tipo de atividades é a Entidade Reguladora de Saúde.

Haverá pois que dar cumprimentos atempado às normas legais e administrativas que regular a atividade projetada, iniciando-se essa análise através de contatos preliminares com os reguladores dos setores atrás descritos.

### **5.3.2 Envolvente Económica**

O Fundo Monetário Internacional(FMI) prevê que o país cresça 1% durante o ano de 2016.(Dinheiro Digital, 2016) Estas previsões vão ao encontro das projeções do Banco de Portugal relativas à desaceleração do PIB de 1,6% para 1,1%, devido à diminuição do investimento e da procura interna. (Banco de Portugal, 2016)

Ao longo da última década, devido à crise económica que o país tem atravessado, assistiram-se a flutuações expressivas da taxa de desemprego. Mais recentemente, segundo dados do INE (2016), ocorreu uma diminuição de 1,5 pontos percentuais face a 2014, apresentando-se uma taxa de desemprego em 2015 de 12,4%.

Relativamente ao Turismo em Portugal, o Anuário Estatístico de 2015 (INE) apresenta um aumento de 9,1% de dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico em Portugal, o que representa 53,2 milhões de dormidas, sendo que 16,2 milhões são relativos a turistas residentes e 37 milhões a turistas não residentes provenientes na sua maioria do Reino Unido, Alemanha, Espanha, França e Países Baixos.

A envolvente económica, principalmente ao nível dos três fatores descritos – que podem exercer pressões contraditórias ao nível da execução do projeto – é seguramente um elemento a considerar permanentemente nessa execução.

### **5.3.3 Envolvente Sócio-Cultural**

Nos últimos anos tem-se vindo a assistir a uma redução da população residente em Portugal, e em 2015 foi apresentada uma estimativa do INE que ascende a 10 341 330 residentes, menos 33 mil que no ano anterior, devido ao aumento da imigração e redução de emigração no nosso país.

A estrutura etária da população residente em Portugal encontra-se cada vez mais envelhecida, sendo que o número de idosos aumentou e inversamente o número de população em idade ativa e jovens diminuiu.

São fatores demográficos a ter em conta, mas espera-se que a envolvente cultural do país, cada vez mais desperta para iniciativas empresariais como esta, possa atenuar eventuais efeitos indesejados, assim como o facto da cidade de Lisboa ter ganho prémios em rankings relativos ao Turismo.

Neste sentido, a diminuição da população residente pode não ser considerada altamente relevante sendo que esta é compensada pelo o número crescente de turistas na cidade.

### **5.3.4 Envolvente Tecnológica**

Com a facilidade de acesso às novas tecnologias existente no nosso país, existem cada vez mais transações a ser efetuadas *online*, pelo que as empresas têm que estar preparadas para esta nova realidade. Nesse sentido, é cada vez mais importante que qualquer iniciativa empresarial esteja presente nas redes sociais como Facebook, Instagram, entre outras.

Após estudo do INE à utilização de tecnologias de Informação e da Comunicação pelas Famílias(2015) concluiu-se que 70% das famílias têm acesso à Internet em casa e a utilização da mesma para fins comerciais aumentou 13 pontos percentuais de 2010 para 2015. Apesar da utilização das redes sociais em Portugal ter sido alvo de uma redução face a 2014, o uso deste tipo de plataformas foi superior em 14 pontos percentuais relativamente à União Europeia.

## **5.4 Análise Setorial**

### **5.4.1 Turismo Mundial**

Entre 1950 e 2007, o turismo mundial tem assistido a um crescimento em massa, tornando-se um dos principais setores com maior impacto na economia global (Organização Mundial do Turismo, 2016). Este setor tem uma oferta bastante diversificada, desde o turismo balnear, cultural, rural, de montanha, religioso, saúde e bem-estar, entre outros. As atividades oferecidas no setor são cada vez mais diversificadas no sentido de atraírem o maior número possível de turistas.

---

Nas últimas seis décadas o turismo tem sofrido uma contínua expansão e diversificação, sendo que foram aparecendo outros destinos igualmente atractivos (como a Europa e a América do Norte). Segundo a Organização Mundial do Turismo, entre 2010 e 2030 está previsto que as chegadas de turistas internacionais aumente 3,3% por ano.

Durante o ano de 2015, este setor bateu um novo recorde com o número de chegadas de turistas internacionais: houve mais de 50 milhões de turistas internacionais em todo o mundo, contribuindo positivamente para o crescimento económico dos diversos países, e para o fomento da criação de emprego (Turisver, 2015).

A Europa é o continente que tem a posição mais forte no sector, apresentando em 2014 um acréscimo de 47,3 milhões de chegadas comparativamente ao ano anterior. As regiões com maior afluência são o Sul da Europa e Mediterrâneo, Europa Ocidental e Europa Central (INE, 2014).

A Organização Mundial do Turismo prevê um crescimento do setor durante o ano de 2016 na ordem de 2 a 5%, em que os continentes com maior destaque serão Ásia, América e Europa (Organização Mundial do Turismo, 2016).

#### **5.4.2 Turismo em Portugal**

Portugal é um dos países europeus que tem sofrido medidas de austeridade em reação à crise económica que afetou a economia europeia, e em especial os países do Sul da Europa. Sendo o turismo um dos pilares estratégicos para o crescimento económico do nosso país, existe a constante necessidade para melhorar os serviços prestados e acompanhar as tendências dos mercados internacionais (PENT, 2012). Este setor não é apenas estratégico por estimular o emprego, mas também por ter uma contribuição relevante no Produto Interno Bruto e na Balança Comercial. Complementarmente, este setor também é um vetor estratégico do desenvolvimento nacional do ponto de vista do ambiente e valorização do património cultural.

Em 2013, Portugal ficou em 20º lugar no ranking global de competitividade no "Travel & Tourism Competitiveness Report 2013" do World Economic Forum, pelo que se torna

necessário e urgente criar soluções de implementação imediata, que adicionem mais valor aos serviços oferecidos aos turistas, reposicionando a oferta no mercado internacional de forma a que seja possível crescer em número de turistas internacionais de uma forma contínua e sustentável. Em 2014, Portugal assistiu a uma evolução positiva relativamente à actividade de alojamento turístico (INE,2014).

O Turismo de Portugal (Turismo 2020 – Cinco Princípios para uma ambição, 2015) apresenta 5 princípios estratégicos para que, no âmbito do Horizonte 2020, Portugal seja o destino mais ágil e dinâmico da Europa, ou seja, que o país tenha reunido as condições necessárias para que as receitas geradas pelo turismo cresçam acima da média e se torne um dos 10 destinos mais competitivos do mundo. Estes princípios devem orientar o Estado para que seja possível atingir esses resultados:

- 1) Pessoa – O foco principal assenta sempre no turista, em oferecer o melhor serviço e, desta forma, é necessário cativar, atrair e fazer com que o turista sonhe em que o seu próximo destino de férias seja no nosso país.
- 2) Liberdade – É fulcral respeitar tanto a liberdade de escolha do turista assim como os agentes do setor, de forma a que invistam no Turismo onde e como entenderem.
- 3) Abertura – As condições anteriormente descritas só existem se estiverem acompanhadas de uma cultura que se encontre aberta à mudança, sendo que esta tem que ser considerada como um desafio e não como um obstáculo ou problema que deve ser evitado.
- 4) Conhecimento – Devido à expansão do turismo, o turista é extremamente exigente com os serviços que lhe são prestados, e nesse sentido é importante que o nível de conhecimento praticado pelos agentes do setor seja melhorado substancialmente de forma a apresentar continuamente serviços de excelência.
- 5) Colaboração – O turismo em Portugal tem obtido resultados bastante positivos nos últimos anos, e isso deve-se a uma maior capacidade por parte dos agentes de

trabalharem em equipa. É bastante importante que este trabalho colaborativo entre as empresas, entidades, instituições, regiões e sectores continue.

O Horizonte 2020, assim como os princípios estratégicos são relevantes para todas as iniciativas que sejam criadas neste setor, e desta forma também se encontra abrangida para o *Tagus Wellness*, uma vez que só desta forma o Turismo em Portugal poderá atingir o objectivo de se tornar no destino mais ágil e dinâmico da Europa.

### **5.4.3 Turismo de Saúde e Bem-Estar**

Este tipo de turismo é indicado para indivíduos que se encontram motivados em recuperar o seu bem-estar físico e psíquico através de realização de tratamentos em centros especializados, sendo de 3 sub-tipos: turismo de saúde, de bem-estar geral, e de bem-estar específico. Em Portugal, o sub-tipo classificado como “bem-estar geral” representa cerca de 60% deste mercado. (Anexo I)

O turismo de saúde e bem-estar começou a ter um maior impacto há 15 anos atrás, através da crescente preocupação das pessoas em levar um estilo de vida saudável. Deste modo, os turistas passaram a valorizar, aquando da organização de viagens, algo que lhes permita sentirem-se melhor com a sua saúde. Deste modo, aumentou a procura por atividades como massagens, tratamentos corporais e faciais, *yoga*, reduzir o stress, passeios, visitas a ginásios e frequência de aulas de fitness, entre outros.

Neste tipo de mercado, os principais recetores de turistas são E.U.A, França, Áustria, Alemanha e Suíça e os principais mercados emissores de turistas são da Europa e América do Norte. Estes turistas possuem maioritariamente habilitações literárias ao nível de licenciatura ou superior e o mercado doméstico é bastante mais significativo do que o mercado internacional (Health Portugal, 2014).

Este mercado tem um enorme potencial de crescimento, sendo que se prevê que até 2017 aumente mais de 50% que o turismo em termos gerais. Por outro lado, metade dos países com este tipo de oferta encontram-se no continente Europeu. O Plano Estratégico Nacional do Turismo de Portugal considera o turismo de Saúde e Bem-Estar como um produto estratégico, apostando no termalismo e SPA/*talasso*, sendo que o país apresenta excelentes condições naturais para que este mercado aumente (PENT,2012).

### 5.5 Análise Competitiva

O principal objetivo da criação de um SPA Flutuante é a criação de uma oferta turística diferenciadora, que competisse diretamente com outras experiências/atividades turísticas que atualmente atraem diferentes tipos de turistas à cidade de Lisboa. Apesar de pretendermos que o SPA Flutuante se afirme enquanto atividade de lazer direcionada a turistas, não podemos descurar o facto de sermos, na sua essência, um centro dedicado à área de saúde e bem-estar, bem como uma alternativa a todas as atividades turísticas existentes em Portugal.

Sendo o **SPA Flutuante** um conceito distinto dos seus concorrentes que se encontram atualmente no mercado, foi efetuada uma análise da concorrência através da compilação daqueles que são considerados os melhores SPA's de Lisboa através de pesquisa efetuada na Lisbon Lux, 10Best e Elite Traveler.

Podemos verificar através do Anexo II, e considerando o critério geográfico, o principal concorrente é o BPSA, o qual apesar de estar inserido no Hotel Altis Belém, se encontra a poucos metros do Rio Tejo. Apesar do SPA situado no Hotel Cascais Miragem poder oferecer alguma concorrência, este não se encontra no concelho de Lisboa, pelo que não iremos considerar os estabelecimentos que se encontram fora do concelho. Todos os outros que se encontram no centro da cidade, não apresentam o conceito do *Tagus Wellness*, no sentido em que não podem oferecer ao cliente a possibilidade de desfrutar do estuário do Tejo na sua plenitude, assim como não têm todos os serviços de *wellness* centralizados num

espaço único. No entanto, a comparação da oferta de serviços disponibilizados em todos os estabelecimentos da concorrência, também é um fator muito importante, uma vez que não oferecem os mesmos serviços. Essa será uma das formas de diferenciação do *Tagus Wellness*, uma vez que se pretende centralizar os serviços que estes SPA's oferecem. No Anexo III podemos verificar todos os serviços que são disponibilizados no mercado.

É possível detetar quais são os principais concorrentes do *Tagus Wellness*. O **Acqua Lisboa** apresenta apenas as massagens mais comuns no mercado e destaca-se pelo serviço de pequeno-almoço com massagem. Os seus serviços não apresentam os serviços considerados “base” de um serviço de *wellness*, como a sauna ou o banho turco.

Por sua vez, o **Float In** apresenta uma maior diversidade de massagens e para colmatar as lacunas dos serviços de sauna, banho turco ou *jacuzzi*, e tem como fator diferenciador um novo conceito de relaxamento, sendo que na sua área de atuação não existe concorrência para esse serviço – sessões de flutuação. Nestas sessões é possível flutuar sem efetuar qualquer tipo de esforço devido à elevada quantidade de sal na água.

O **BSPA** é o concorrente que apresenta um maior leque de serviços, sendo que apresenta também uma vasta diversidade nas suas massagens, dispendo de duches sensoriais, banho turco, piscina exterior e sauna. Uma das lacunas deste SPA é o *jacuzzi*. No entanto, este é considerado um dos melhores SPA's do país.

O **Ritz SPA** apresenta apenas as massagens mais comuns e uma piscina interior, não aproveitando todas as potencialidades para apresentar uma maior diversidade em massagens ou investindo em serviços como *jacuzzi*, banho turco ou sauna.

O **CitySPA** também não se diferencia pela diversidade das massagens, não apresentando outros tipos de relaxamento. Já o **SpiritoSPA** apresenta alguma variedade de massagens e os mais diversos serviços de relaxamento, tornando-se num concorrente relevante no mercado.

O **Espaço Essências** apresenta apenas um serviço de massagens sendo que não apresenta nenhum fator que o diferencie da concorrência.

Através da pesquisa de mercado efetuada, os preços diferenciam-se bastante entre os vários intervenientes, sendo possível fazer uma distinção clara dos SPA’s que estão inseridos numa unidade hoteleira daqueles que apenas são centros de *wellness*. Como podemos observar no Anexo III, os SPA’s do Hotel Ritz (Ritz SPA) e do Hotel Altis Belém (BSPA) são os que apresentam preços mais elevados.

Após a análise efetuada aos principais concorrentes a atuarem em Lisboa, foi possível averiguar quais as maiores lacunas presentes no setor. Assim sendo, o *Tagus Wellness* tem como mais-valia apresentar uma oferta muito diversificada, respondendo assim à ausência de alguns serviços que os melhores SPA’s de Lisboa têm, assim como o fator diferenciador da proximidade ao Rio Tejo.

Através da Figura I conseguimos identificar que através dos serviços prestados no *Tagus Wellness*, este se posiciona em linha com os SPA’s que se encontram inseridos em Unidades Hoteleiras.

**Figura I – Relação da Diversidade Serviços e Espaço de Convívio**

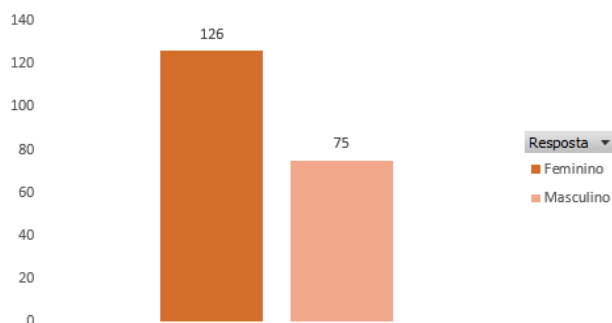


## 5.6 Análise de Mercado

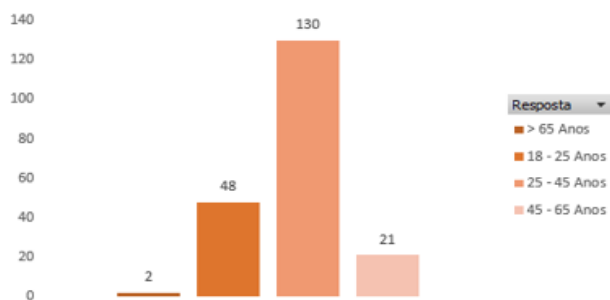
Tendo como objetivo estudar a aceitação deste novo conceito de um SPA Flutuante no Mercado de Saúde e Bem-Estar, foi realizado um estudo de mercado através do lançamento de um inquérito *online* nas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn* (ver Anexo IV). O inquérito encontra-se organizado em três partes: caracterização dos participantes, hábitos de consumo dos inquiridos e teste ao conceito.

Com uma amostra de 201 inquiridos, como podemos observar nas figuras abaixo, os inquiridos do sexo feminino representam cerca de 60%, tratam-se de pessoas entre 25 e 45 anos, maioritariamente residentes na área metropolitana de Lisboa e com curso superior, sendo que 40% auferem um rendimento bruto anual entre os 10.000€ e 20.000€.

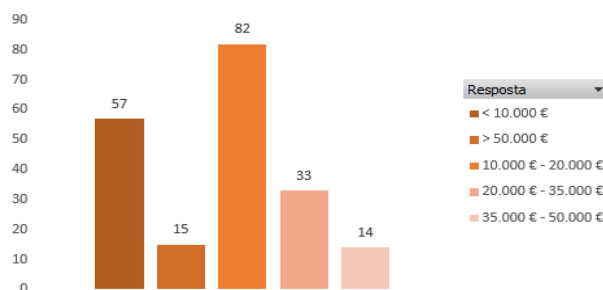
**Figura II – Género dos Inquiridos**



**Figura II – Faixa Etária dos Inquiridos**

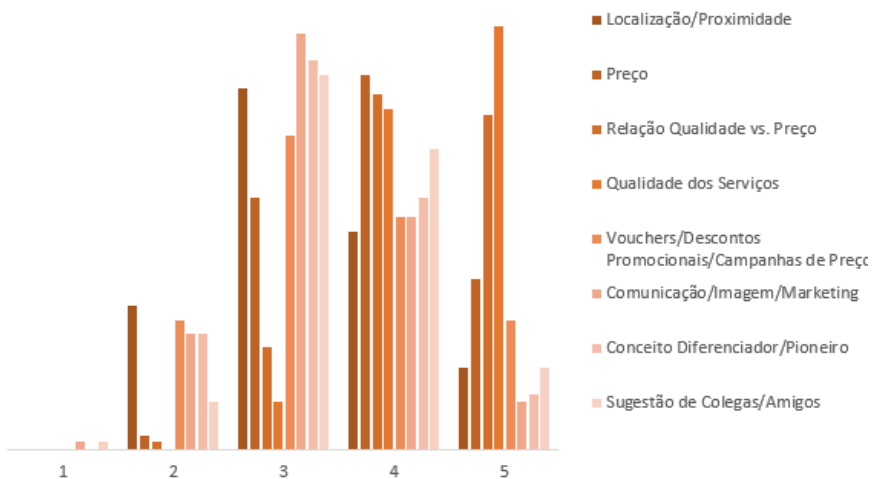


**Figura III – Rendimento Bruto Anual**



Relativamente aos hábitos de consumo dos inquiridos, concluiu-se que apenas 42% costumam frequentar SPA's, sendo que 63% apenas frequenta entre 1 a 3 vezes por ano. Na sua maioria, os inquiridos frequentam estes centros ao fim-de-semana (cerca de 61%).

**Figura IV – Critérios de Selecção de um SPA**



Na figura IV estão refletidos os critérios que os inquiridos consideram mais relevantes na escolha de um SPA, e claramente torna-se perceptível que existem três critérios que se destacam: Qualidade dos serviços, relação qualidade vs. preço e o preço.

---

Já no que respeita aos fatores na tomada de decisão com maior impacto são a sensação de equilíbrio e bem-estar, autoestima e melhoria na sua saúde.

A localização dos SPA's mais frequentados são aqueles que se encontram próximos da área de residência e os que se encontram noutra região do país. Na sua maioria, os SPA's que são mais frequentados são os que se encontram em Hotéis; no entanto, os SPA's de Health Clubs também são bastante frequentados.

Os serviços que os inquiridos mais utilizam são as massagens, banho turco, *jacuzzi*, sauna e zona de relaxamento. Sendo que a duração das massagens preferidas são as que duram entre 45 e 60 minutos.

Considera-se que o teste ao conceito foi um sucesso, uma vez que em 201 respostas, 91% dos inquiridos considera que experimentaria este novo conceito, sendo que as razões que apresentam para experimentar este novo conceito são os serviços de massagens, localização privilegiada do SPA Flutuante e o facto de este apresentar os mais variados serviços num espaço único.

Ao questionarmos os inquiridos quanto eles estariam dispostos a pagar por dia para aceder ao *jacuzzi*, zona de relaxamento, sauna, banho turco e solário, 45% dos inquiridos respondeu até 20€, sendo que 38% respondeu que estaria disposto a pagar entre 20 a 40€. Quando questionados qual o valor mensal que estariam dispostos a pagar para aceder a estes mesmos serviços, 84% respondeu que estaria disposto a pagar entre 50 a 70€. Comparativamente com o SPA de hotel, 46% estaria disposto a pagar o mesmo que é pago num SPA de Hotel.

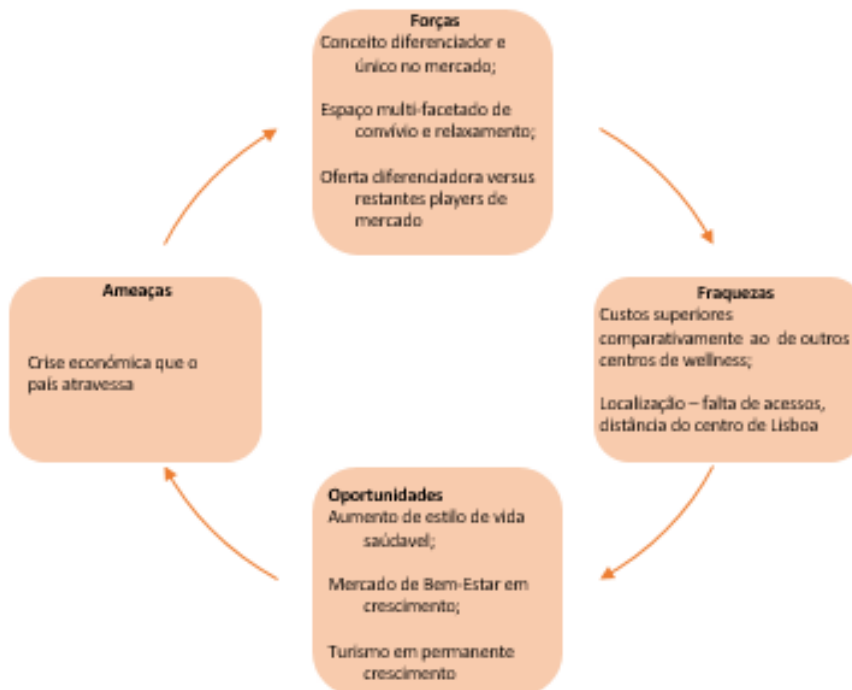
No inquérito houve ainda a possibilidade de criar uma pergunta sugestiva de serviços que os inquiridos entenderiam dever ser considerado para o SPA Flutuante, e consideramos que relativamente ao conceito em causa, os serviços que se poderiam considerar seriam um bar com restauração e bebidas, espaço *Kids*, aconselhamento de serviço especializado para cada tipo de cliente assim como tratamentos de estética. Foi ainda sugerida a existência de formas inovadoras de tratamentos.

## 5.7 Plano de Marketing

### 5.7.1 Análise SWOT

Através da análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é possível sintetizar os aspetos-chave que o projeto tem a seu favor, bem como quais são as barreiras para o projeto ser bem-sucedido. Foram desta forma identificados esses pontos fulcrais do projeto na Figura V.

Figura V – Análise SWOT



---

### 5.7.2 5 Forças de Porter

O modelo de 5 Forças de Michael Porter permite analisar a concorrência que o *Tagus Wellness* terá que enfrentar, caso se conclua que o projeto é viável.

- 1) **Novos Concorrentes:** A nível de barreiras de entrada, devemos salientar o elevado investimento inicial. No entanto, a viabilidade do projeto será analisada com maior detalhe no plano financeiro
- 2) **Rivalidade entre os concorrentes:** Existe uma grande concorrência considerando o número de SPAs existentes em Lisboa, sendo que o Mercado é muito competitiva e existe uma oferta alargada. No entanto, este projeto vai muito além de um SPA, criando um espaço que também funcione numa ótica de promoção do convívio entre pessoas. O ponto de diferenciação deste SPA é a possibilidade dos clientes terem acesso a uma vista única sobre o Tejo, o que também se acabará por afirmar como um ponto de atração turística. Nesse sentido, a concorrência é escassa e não oferece o portfolio de serviços que aqui se destaca.
- 3) **Ameaça de produtos substitutos:** É exepetável que novos concorrentes beneficiem de uma localização mais acessível junto ao centro da cidade. No entanto, o objetivo deste novo conceito centra-se na oferta de uma proposta de valor diferenciadora face aos inúmeros SPAs já existentes no Mercado. A nível de segmentação de Mercado também pretendemos ter uma orientação diferente, cativando não só as mulher que se preocupem com o seu bem-estar mas também turistas que cada vez mais escolhem Lisboa como destino de eleição. Não se trata apenas de um espaço de SPA, mas sim de um local onde as pessoas podem conviver com certa tranquilidade e apreciar a vista privilegiada sobre o Rio Tejo. A qualidade impar dos serviços oferecidos e a diferenciação do produto fazem com que as ameaças de produtos substitutos sejam pouco relevantes para o sucesso deste projeto.

- 
- 4) **Clientes:** Os clientes poderão desfrutar de ações promocionais temporárias com o objetivo de dar a conhecer o portfolio de serviços do *Tagus Wellness*. No entanto, não existe aqui qualquer poder de negociação na medida em que os preços estão tabelados. Devemos destacar apenas a oferta de preços mais atrativos para avenças mensais e clientes frequentes
- 5) **Fornecedores:** Em alturas de maior procura, o objetivo será recorrer ao *outsourcing* especializado e aí poderemos ter alguns custos mais avultados para garantir a manutenção de qualidade dos nossos serviços. O poder de negociação das empresas de *outsourcing* é reduzido e não deve ser considerado como um risco, uma vez que, recorrendo ao sistema de *outsourcing* todos os custos entrarão como despesas da empresa a nível contabilístico.

### 5.7.3 Kapferer - Identidade da marca

De acordo com Kapferer (Eurib, 2009), a identidade da marca consiste na crença e valores da marca, sendo que é representado através de num prisma com seis vertentes que diferenciam a marca de outras marcas e determina o que permanece na marca e o que pode ser modificado com o tempo. A identidade da marca inclui os factores internos e externos que envolvem a relação entre o remetente e o recetor. No entanto, a externalização refere-se ao processo de como a marca é projetada de forma tangível e visível. Assim, integra os aspectos sociais que definem a expressão externa da marca. A internalização diz respeito na forma como o recetor é influenciado pela marca em termos de efeitos de identidade e o seu significado. Kapferer defende que os sinais emitidos pela marca e a sua interpretação pelos recetores é um processo único e inseparável.

O prisma da identidade da marca *Tagus Wellness* consiste nos seguintes pilares:

1. **Físico** – É identificado pelas características objetivas da marca, o que no caso deste Plano de Negócios, trata-se da calma e tranquilidade que a água pode dar e como o rio pode ajudar a atingir esse estado

*Portugal, Lisboa, Rio Tejo, Azul, Paz, Tranquilidade, Água e Natureza*

- 
2. **Personalidade** – Através da atribuição de traços de personalidade humana à própria marca, isto é, a esta nova marca é amigável, moderna e tranquila. Curiosa, com gosto pelo que é novo e diferente. Consciente da importância da adoção de um estilo de vida saudável e do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Elegante e atraente.
  3. **Cultura** – O conjunto de valores e princípios que regem o comportamento da marca são a excelência, beleza, especialização, exclusividade, equilíbrio e bem-estar.
  4. **Relação** – O estilo de comportamento e conduta que emerge da forma de agir da marca:  

Relação de parceria e proximidade. Todos os clientes têm a sensação de serem estimados e tratados com distinção e de forma exclusiva.
  5. **Reflexo** – A forma como a marca é percebida pelos consumidores:  

*Confiante, moderna, natural, equilibrada e elegante*
  6. **Mentalização** – Reflecte o espelho interno dos consumidores, reflectindo o que elas sentem relativamente à marca:  

*Life-style, Paixão pela vida, Dedicção, Confiança.*

"Sinto-me mais bonita, sinto que cuidam de mim, e que me proporcionam momentos de relaxamento únicos. Tornei-me mais independente, inspirada e confiante"

#### 5.7.4 Segmentação e Público Alvo

Os potenciais clientes do *Tagus Wellness* foram identificados pelo estudo de mercado que foi efetuado, de forma a este novo serviço poder ir de encontro às necessidades dos clientes.

Dois grandes grupos de clientes devem ser aqui distinguidos:

*Mulheres dos 30 aos 50*, de classe média alta, que se preocupam com o seu bem-estar e que pretendem encontrar um local diferenciador e descontraído, onde podem conviver

---

com os seus grupos de amigos, assim como desfrutar de serviços de relaxamento de forma continuada.

*Turistas*, que se encontram em Lisboa a passar férias e que estão curiosos, não só pelo portfólio de serviços de relaxamento oferecidos mas também por poderem desfrutar de um pequeno-almoço com uma vista exclusiva sobre o Rio Tejo.

### **5.7.5 Posicionamento**

Para pessoas, de classe média, média-alta, que se preocupam com o bem-estar e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, conscientes da importância de uma vida saudável, o *Tagus Wellness* oferece um espaço de tratamento e convívio, onde todos os clientes podem desfrutar de uma diversidade de serviços de massagens e tratamentos estéticos altamente especializados, com uma vista única sobre o Rio Tejo.

### **5.7.6 Marketing Mix**

#### **Produto**

Este novo conceito de SPA irá fornecer ao cliente uma forma de relaxamento total e único, estando o cliente em contacto com a água e obtendo como um todo o conceito de *Salus per Aquam*, sendo o grande factor diferenciador deste centro de saúde e bem-estar. Teremos ao dispor do cliente massagens para os mais diversos gostos com um serviço de atendimento ao cliente personalizado para que o cliente se possa sentir único e que possamos corresponder às expectativas do cliente. Para além deste serviço, disponibilizamos circuitos de banho turco, sauna, duches sensoriais, *jacuzzi* e uma zona de relaxamento onde os clientes podem permanecer depois dos tratamentos que considerem mais adequados para o seu bem-estar, aliando a esta zona de relaxamento um bar de apoio com refeições ligeiras que não interfiram com a possibilidade de voltarem a estar em contato com a água.

## Preço

A definição do preço de um produto/serviço é extremamente importante porque é através deste que será determinada a rentabilidade da empresa, bem como o seu volume de vendas. Assim sendo, é necessário dar a devida importância à concorrência e aos preços praticados no mercado, assim como relevar uma estimativa dos custos fixos e variáveis envolvidos. Além disso, o posicionamento da própria marca deverá ter reflexo nos preços praticados.

Existem dois tipos de serviços no circuito de SPA, que inclui o banho turco, sauna, duches sensoriais, *jacuzzi* e acesso à zona de relaxamento que variam entre os 30€ a 60€. Existem diversas massagens que o cliente poderá escolher das mais simples como as massagens de relaxamento até massagens tailandesas que têm uma duração aproximada de 45 minutos, sendo que os preços variam entre os 70€ e os 100€. Existe ainda o serviço de massagem relaxante com pequeno almoço que acresce ao preço da massagem relaxante 10€. Os preços relativos às refeições ligeiras estão tabeladas entre os 4€ e os 13€.

## Promoção e Comunicação

Para o sucesso do negócio, é necessário que o mesmo seja comunicado de uma forma adequada para podermos chegar ao público-alvo. Assim sendo, a estratégia que irá ser adoptada será a seguinte:

### Marketing Digital

*Instagram* – criação de uma página de Instagram para divulgação do conceito, serviços associados e para inspiração de todos os potenciais clientes.

*Facebook* – Anúncios no Facebook tendo como alvo mulheres acima dos 30 anos, ou utilizadores que tenham pesquisado recentemente ofertas em Portugal a nível de hotelaria e lazer.

---

*Google Adwords* – garantir que quando um utilizador fizer uma pesquisa no Google utilizando as seguintes palavras-chave: "SPA Lisboa", "Massagens Lisboa", "Rio Tejo", o *Tagus Wellness* aparece no Top da pesquisa como página sugerida.

*Website* – Desenvolvimento de um sítio na internet de divulgação do espaço, portefólio de serviços oferecidos e destaque para campanhas promocionais que despertem a adesão por parte dos consumidores.

*Bloggers* – Convidar Bloggers que actuem na indústria de produtos de beleza/ Life-Style e Bem-Estar a passarem um dia no nosso SPA sob forma de promoção dos nossos serviços e do nosso conceito a fim de atrair mais clientes

#### Comunicação e Parcerias

*Revistas de Turismo e Publicações Femininas* – envio de *press-releases* para todas as publicações turísticas ou direcionadas a mulheres, no sentido de, promover gratuitamente os serviços do *Tagus Wellness* bem como dar a conhecer este conceito inovador. (Timeout, Activa, Máxima, Elle, Etc.).

*Hotéis sem Centros de Beleza / SPA's* – Desenvolvimento de parcerias com hotéis de cinco estrelas que não disponham de SPA, no sentido de promover os diferentes tratamentos e o conceito único e diferenciador. Desenvolver brochuras para distribuição através dos parceiros comerciais, bem como, uma política de descontos de incentivo à experimentação.

#### Promoção

*Vales de Desconto em Publicações Especializadas* – Pontualmente conceber campanhas de vales a serem distribuídas por Revistas Femininas/Turismo com descontos de 10%-20% para adesão ao circuito de SPA e/ou em massagens específicas.

*Vouchers de Desconto* – Juntamente com os parceiros (Hotéis, agentes de Turismo, Ginásios...) desenvolver vouchers de desconto na compra de massagens ou descontos diretos na adesão aos pacotes mensais.

*Concursos nas Redes Sociais* – Oferta de um tratamento através de concursos a desenvolver nas redes sociais, com objetivo de obter maior adesão por parte do público, divulgar os serviços oferecidos e conceito ao maior número de pessoas possíveis e incentivar a experimentação.

## **Pessoas**

As primeiras impressões são muito relevantes, pelo que é muito importante que o primeiro contato com o cliente seja suficientemente acolhedora para o cliente se sentir confortável e que tenha vontade de voltar. Para que tal aconteça, é necessário que os colaboradores se encontrem motivados para fazer que este contato seja de uma qualidade ímpar.

## **Evidências Físicas**

A evidência física de uma empresa diz respeito a todos os elementos associados ao estabelecimento, sendo que um dos objetivos primórdios de um SPA seja um ambiente tranquilo e relaxante. É nestes moldes que se espera a apresentação contínua ao cliente, assim como a apresentação cuidada dos trabalhos do *Tagus Wellness*.

## **Processos**

Será necessário que o cliente se sinta próximo da empresa, sendo que no primeiro contato com o cliente será fornecido ao cliente uma ficha com os seus dados pessoais assim como informações importantes tais como complicações de saúde e preferências nas massagens para que o serviço vá de encontro ao esperado.

## **Distribuição**

A embarcação estará atracada numa doca do Porto de Lisboa(Doca de Santo Amaro ou Doca de Belém) e os clientes poderão usufruir do SPA flutuante na marina ou em pleno Rio Tejo. O cliente pode tomar conhecimento do *Tagus Wellness* pelas redes sociais ou pelo Website que será criado para o efeito.

## 5.8 Plano Operacional

### 5.8.1 Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa

O *Tagus Wellness* é um projeto pioneiro em Portugal e, como tal, o seu objetivo estratégico é criar um serviço de excelência em que os turistas que passem pelo SPA tenham vontade de voltar, tornando-se também um local de eleição para os residentes.

Para que seja possível a sua implementação é necessário tratar de toda a vertente burocrática necessária para a constituição de uma empresa. Como tal, é prioritário realizar financiamento junto de investidores, registar a marca “*Tagus Wellness*” e constituir a empresa através da sociedade por quotas.

A tela do modelo de negócio desenhado por Osterwalder e Pigneur (2010) tem por objetivo facilitar a leitura a todos os leitores, esquematizando os pontos chave do negócio. Na Figura VI está representado o modelo de Negócio Canvas adaptado ao *Tagus Wellness*.

**Figura VI – Modelo de Negócio Canvas**

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Revistas de Turismo e Femininas e Hotéis sem SPA	Prestação de Serviços no setor de Bem-Estar e Saúde	Um SPA que permita ao cliente estar em permanente contato com a água e que permita ter uma experiência única no Rio Tejo	Atendimento personalizado de excelência, site, Redes Sociais	Mulheres dos 30 aos 50 anos de classe média alta e turistas
	<b>KEY RESOURCES</b> Barco, Estrutura para construção do SPA, Material de Escritório para gestão		<b>CHANNELS</b> Redes Sociais, Site, Revistas de Turismo e Femininas	
<b>COST STRUCTURE</b>			<b>REVENUE STREAMS</b>	
Investimento Inicial, FSE e Custos com pessoal			Receitas através dos serviços prestados e restauração	

---

### 5.8.2 Localização e Equipamento

O novo SPA estará localizado em Lisboa, em pleno Rio Tejo, mais concretamente numa das Marinas de Lisboa, consoante o espaço que as mesmas tenham disponível.

Será um barco-casa de 15 metros adquirido em 2ª mão, sendo que o mesmo necessitará de obras de adaptação para se tornar um SPA.

O espaço terá 3 gabinetes para massagens, um *jacuzzi*, banho turco e sauna ambos com capacidade para 4 pessoas, construção de uma cabine para duchas sensoriais, assim como casas de banho. Dispondo de 2 andares na zona superior existe a possibilidade de transformação numa zona de relaxamento/solário natural com um bar de apoio, para que os clientes se sintam completamente relaxados e a usufruir do momento.

### 5.9 Equipa de Gestão

Este projeto tem por base a criação de um SPA flutuante que se enquadra no âmbito do setor do Turismo (segmentos de Turismo Náutico e Turismo de Saúde e Bem-Estar), uma vez que o nosso país dispõe de inúmeras potencialidades para dinamizar este sector, oferecendo aos potenciais consumidores novas experiências sensoriais aliadas ao relaxamento total das suas mentes.

A missão deste SPA Flutuante é tornar-se uma experiência única de relaxamento total, tanto pelos serviços prestados, como pelo contato com uma paisagem deslumbrante e apaziguadora.

A empresa ainda não se encontra criada, mas a ideia surgiu depois de a autora ter obtido a Carta de Patrão Local e se ter debruçado de uma forma sistemática nas várias vertentes da sua paixão por todas as atividades náuticas. A ideia inicial seria encontrar um nicho de mercado com um elevado potencial e que ainda não estivesse a ser explorado em Portugal. Com a expansão do turismo no nosso país, em especial o enorme reconhecimento internacional conseguido nos últimos anos por Lisboa e pelo Porto, acreditamos que faz sentido apostar num novo negócio que traga alguma inovação aos tradicionais passeios de

barco pelo rios Tejo e Douro. Foi neste contexto que surgiu a ideia de criar um SPA flutuante, que permita aos clientes desfrutar de uma paisagem única enquanto relaxam totalmente o seu corpo e mente num ambiente descontraído, longe do habitual *stress* citadino.

#### Catarina Paes de Vasconcelos

Catarina é licenciada em Economia pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e mestranda em Ciências Empresariais no ISEG – Universidade de Lisboa. Sempre foi apaixonada por barcos. Em 2015, após ter terminado a carta de patrão local, começou a ganhar ainda mais curiosidade e proximidade com o setor das atividades náuticas. Lentamente, começou a explorar o mercado e a perceber quais as atividades que já se praticavam em Portugal. Catarina não queria competir com empresas já existentes. Desejava criar algo suficientemente inovador e diferenciador para atrair pessoas que, *a priori*, não tivessem tendência a participar neste tipo de atividades. O turismo era também um segmento pelo qual tinha algum apreço e, neste momento, o número de galardões auferidos por Portugal, no panorama turístico mundial, não pára de aumentar. Foi neste contexto que surgiu a ideia de criar um SPA flutuante. Este não seria somente mais um SPA, ou mais um típico passeio de barco pelo rio. Seria uma nova experiência para o consumidor, capaz de atrair diferentes públicos. Catarina tinha perfeitamente claro que se viviam tempos de crise e instabilidade e, apesar de estar empregada e dispor de experiência de trabalho em multinacionais como a Daymon Worldwide, Europcar e Portugal Telecom, conseguia antecipar oportunidades nestes tempos de mudança. Catarina encara o empreendedorismo como algo de fundamental para garantir a sua progressão de carreira e contribuir para ultrapassar os tempos conturbados que atravessamos.

#### Rita Conde Pereira

Com mais de sete anos de experiência profissional, Rita é licenciada em Comunicação Empresarial e mestre em Gestão Internacional pela Faculdade Nova de Lisboa e pela Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. Trabalhou em diversas multinacionais líderes de mercado nas áreas comercial e de marketing. No seu currículo conta com experiência

profissional em empresas como Jerónimo Martins, L’oréal e Galp Energia. Atualmente encontra-se a trabalhar numa empresa de Estudos de Mercado mas sempre quis criar a sua própria empresa e investir num negócio próprio. Quando Catarina, sua amiga de longa data, lhe contou a sua ideia de criar um SPA flutuante, Rita não escondeu o seu entusiasmo. Sendo um investimento elevado que as duas não conseguiriam suportar sozinhas, o seu desejo é apresentarem e defenderem junto de potenciais investidores o plano de negócios concebido por Catarina.

## 5.10 Plano Financeiro

Só é possível perceber se o projeto é viável após a análise financeira do mesmo. Será possível observar alguns dados-chave para percebermos a viabilidade do mesmo.

O *Tagus Wellness* está a ser desenvolvido de forma a que seja apresentado ao mercado em 2017 e as estimativas que irão ser apresentadas correspondem aos *cash flows* para os próximos 5 anos.

Para estimar o volume de negócios do projeto foram calculados os preços médios de massagem, circuitos e refeições ligeiras, e estimou-se as seguintes quantidades vendidas anuais: 1740 circuitos, 3168 massagens e 1680 refeições ligeiras, o que representa diariamente, 5 circuitos, 12 massagens e 6 refeições ligeiras.

### 5.10.1 Fornecimentos e Serviços Externos

A rubrica de Fornecimentos e Serviços Externos engloba os valores que mensalmente serão utilizados para que o negócio funcione na sua plenitude. Foi efetuado um estudo de mercado para apresentar os custos mensais do projecto que rondam os 4.916,67€. A rubrica ‘*Trabalhos Especializados*’ incluem custos de manutenção da embarcação e custos associados a contabilidade. Os ‘*Outros fornecimentos e serviços*’ dizem respeito ao *software* para faturação.

**Tabela II – Gastos Mensais com Fornecimentos e Serviços Externos**

	Valor Mensal
Combustíveis	900,00 €
Ferramentas e Utensílios	100,00 €
Rendas e Alugueres	250,00 €
Seguros	500,00 €
Limpeza, Higiene e Conforto	300,00 €
Trabalhos Especializados	2 500,00 €
Outros fornecimentos e serviços	16,67 €
Publicidade	350,00 €

### 5.10.2 Gastos com pessoal

A empresa terá 6 colaboradores, sendo que dois irão fazer parte da Direção, 3 Massagistas com contrato e outro colaborador que irá dar todo o apoio necessário, representando um custo anual com pessoal de 125.449 €. Na Tabela III está representada os salários praticados no *Tagus Wellness* consoante a função.

**Tabela III – Salário Mensal Bruto dos colaboradores**

Função	Nº Colaboradores	Salário Mensal Bruto
Direcção	2	1 500,00 €
Outros	3	1 000,00 €
Outros	1	750,00 €

### 5.10.3 Investimento Inicial

O Investimento Inicial que será repartido por duas rubricas – Equipamento Básico e Equipamento Administrativo, perfazendo um total de Investimento no valor de 456 010,00€, sendo que nos anos seguintes não existe a necessidade de fazer mais investimento. O equipamento básico diz respeito à aquisição da embarcação, as obras da mesma e a implementação do SPA no barco, assim como todos os elementos necessários para prestar os serviços aos seus clientes desde as marquesas até aos pratos e copos utilizados nas refeições.

O equipamento administrativo é repetante aos computadores e impressoras necessárias para a atividade do SPA flutuante.

**Tabela IV – Investimento Inicial**

Rubrica	2017
Equipamento Básico	455 710,00 €
Equipamento Administrativo	300,00 €
<b>Total Investimento</b>	<b>456 010,00 €</b>

#### **5.10.4 Demonstração de Resultados**

A demonstração de Resultados do projeto apresenta um EBITDA de 175 863,13 € para o primeiro ano de atividade, sendo que foram consideradas taxas de amortização anual máxima. No anexo V está representada a estimativa da evolução da Demonstração de Resultados.

#### **5.10.5 Fundo de Maneio**

O Fundo de maneio é a capacidade da empresa assegurar com normalidade a sua atividade a curto prazo, ou seja o fundo de maneio é uma ferramenta útil para analisar internamente a empresa.

O prazo médio de pagamento aos fornecedores é de 30 dias, sendo que não existe prazo médio de recebimentos nem de *stockagem* dada a natureza da atividade da empresa(Anexo VI).

#### **5.10.6 Mapa de Cash-Flows**

Através do mapa de *Cash-Flows* é possível identificar de uma forma preventiva possíveis situações de ruptura de tesouraria. Para o *Tagus Wellness* foram considerados os *cash-flows* operacionais. No primeiro ano de atividade, estamos perante um *Free Cash-Flow* negativo, devido ao investimento que é necessário para que o projeto possa estar a faturar. Na tabela V está representado os *cash flows* dos anos de vida útil do projeto. O *Cash- Flow* de exploração diz respeito aos resultados operacionais, amortizações e ao fundo de maneio.

**Tabela V – Mapa de Cash-Flows**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CASH FLOW de Exploração	156 788,80 €	187 301,74 €	161 934,51 €	162 728,28 €	263 999,65 €	251 534,98 €
Cash Flow de Investimento	-456 010,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Free cash-flow	-299 221,20 €	187 301,74 €	161 934,51 €	162 728,28 €	263 999,65 €	251 534,98 €
CASH FLOW acumulado	-299 221,20 €	-111 919,46 €	50 015,05 €	212 743,32 €	476 742,97 €	728 277,96 €

### 5.10.7 Avaliação

Para o cálculo do custo médio ponderado de capital (CMPC) foi considerada o Beta do setor “Healthcare Support Services” por Damodaran (Universidade de Nova Iorque). O VAL apresenta um valor acumulado a 5 anos de 654.040€, uma Taxa Interna de Rentabilidade de 57.72% e o *Payback Period* de 2 Anos.

### 5.10.8 Análise de Risco

Para a análise de risco foram considerados diferentes cenários de variação de preços e variação de procura, sendo que está apresentado a negrito o cenário base (Tabela VI). Através desta análise conseguimos prever que no pior cenário possível, ou seja, diminuição de preço e procura em 10%, obtemos um VAL de 343.586€.

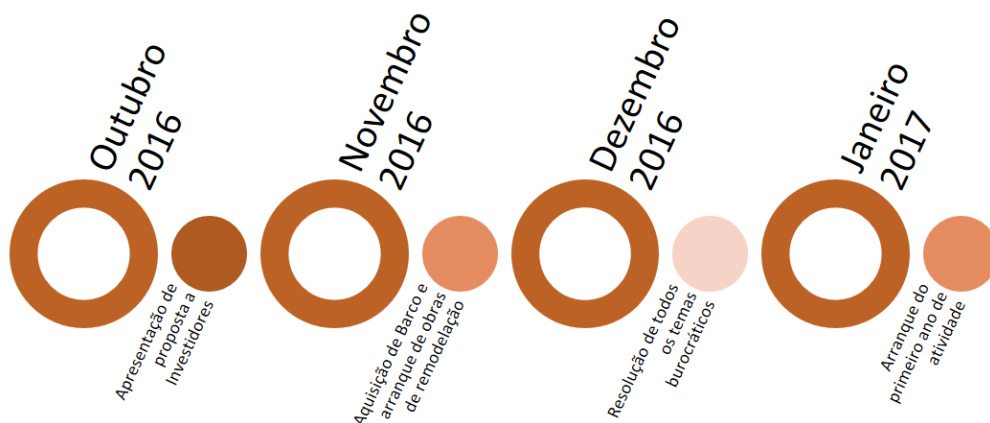
**Tabela VI – Análise de Sensibilidade Procura Vs. Preço**

VAL(5 Anos)		Sensibilidade Preço				
		-10%	-5%	0%	5%	10%
Sensibilidade à procura	-10%	343 586	417 101	490 607	564 112	637 617
	-5%	416 961	494 542	572 123	649 704	727 285
	0%	490 687	589 698	<b>654 040</b>	735 717	817 394
	5%	564 183	649 956	735 557	821 477	907 238
	10%	637 561	727 397	817 074	907 070	996 906

### 5.10.9 Calendarização

A calendarização permite a organização e a interiorização de metas a cumprir para que facilite aos intervenientes do projeto poderem ter uma linha orientadora de forma a poderem colocar em prática o plano de negócios, conforme a Figura VIII.

Figura VII – Calendarização



## 6 Conclusões Finais e Limitações

A execução deste plano de negócios permitiu identificar as vantagens e desvantagens na implementação de um SPA flutuante no mercado português em pleno Rio Tejo. Após a definição do conceito deste SPA foi realizado um inquérito *online* para estudar a sensibilidade dos inquiridos ao projeto e através deste foi identificado o público-alvo do *Tagus Wellness*.

No desenvolvimento deste trabalho foi ainda possível identificar a viabilidade do projeto com um VAL de 654.040, um *payback period* de 2 anos e uma TIR de 57%, o que indica que o projeto para além de apresentar um conceito inovador para o mercado também é rentável.

Com a ajuda de investidores, será possível que o *Tagus Wellness* seja um sucesso.

---

Para a realização deste plano de negócios sentiu-se limitações relativamente aos dados disponibilizados relativamente ao Turismo Náutico e ao Turismo de Saúde e Bem-Estar.

## Referências Bibliográficas

10Best. Disponível em:  
[www.10best.com/destinations/portugal/lisbon/attractions/spas/](http://www.10best.com/destinations/portugal/lisbon/attractions/spas/) [Acesso em 07/03/2016]

Banco de Portugal (2016). *Boletim Económico Outubro 2016*. Disponível em:  
<http://www.bportugal.pt/pt-pt/estudoseconomicos/publicacoes/boletimeconomico/Paginas/BoletimEconomico.aspx> [Acesso em 11/10/2016]

Brinckmann, J., Grichnik, D., Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning - performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing* 25, 24–40.

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.

Damodaran Online (2016).

Decreto-Lei nº 21/2002 de 31 de Janeiro. Disponível em:  
[http://www.portodelisboa.pt/portal/page/portal/PORTAL\\_PORTO\\_LISBOA/AUTORIDADE\\_PORTUARIA/LEGISLACAO/MARITIMO\\_TURISTICA/DL%2021-2002%20actividade%20mar%EDtimo-tur%EDstica.pdf](http://www.portodelisboa.pt/portal/page/portal/PORTAL_PORTO_LISBOA/AUTORIDADE_PORTUARIA/LEGISLACAO/MARITIMO_TURISTICA/DL%2021-2002%20actividade%20mar%EDtimo-tur%EDstica.pdf) [Acesso em 11/10/2016]

Delmar, F., Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24, 1165–1185. doi: 10.1002/smj.349.

Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan - Fourth Edition*. Disponível em: <http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf>. [Acesso em 17/01/2016]

---

Dinheiro Digital (2016). FMI revê em baixa crescimento da economia portuguesa para 1% em 2016 [Acesso em 11/10/2016]

Elite Traveler. Disponível em: <http://www.elitetraveler.com/travel/destination-guides/europe/lisbon/the-best-spas-in-lisbon> [Acesso em 07/03/2016]

Ernst & Young (2009). *Guide to producing a Business Plan*. Disponível em: [http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY\\_Business\\_Plan\\_Guide.pdf](http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf). [Acesso em 17/01/2016]

EURIB (2009). Kapferer's Brand-Identity Prism Model. Rotterdam: European Institute for Brand Management. [Acesso em 05/09/2016]

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

Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Press Books

Health Portugal (2014). Definição da estratégia coletiva para o sector do Turismo de Saúde e Bem-Estar Português. [Acesso em 18/03/2016]

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2013). *Modelo de Plano de Negócios*. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=232&temaid=18>. [Acesso em 17/01/2016]

INE – Instituto Nacional de Estatística (2014). *Estatísticas do Turismo 2014* [Acesso em 29/03/2016]

INE – Instituto Nacional de Estatística (2015). A participação em redes sociais é mais frequente em Portugal do que na UE. [Acesso em 11/10/2016]

INE – Instituto Nacional de Estatística (2015). *Anuário Estatístico de Portugal*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=249353419&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249353419&DESTAQUESmodo=2) [Acesso em 11/10/2016]

---

INE – Instituto Nacional de Estatística (2015). Estimativas de população residente em Portugal. Disponível em: [www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=2\\_49948678&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=2_49948678&DESTAQUESmodo=2) [Acesso em 11/10/2016]

INE – Instituto Nacional de Estatística (2016). Estatísticas do Emprego – 1º trimestre de 2016. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=249886254&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249886254&DESTAQUESmodo=2) [Acesso em 11/10/2016]

Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, Process, & Practice, (8th ed.)*. (Mason, OH: Cengage/SouthWestern Publishing)

Lisbon Lux. Disponível em: <http://www.lisbonlux.com/lisbon-spas/> [Acesso em 07/03/2016]

Organização Mundial do Turismo – “*International tourist arrivals up 4% reach a record 1.2 billion in 2015*”. Disponível em: <http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015> [Acesso em 08/03/2016]

Organização Mundial do Turismo (2014). *Relatório Anual de 2014*

Organização Mundial do Turismo (2016). *UNWTO Tourism Highlights*

Osterwalder, A. & Pigneur, Y (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 1st Ed. New Jersey: John Wiley and Sons.

Papke-Shields, K.E., Beise, C., Quan, J. (2010). *Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?* International Journal of Project Management, 28(7), 650–662.

Silva, S. (2012). *O Turismo de Saúde e Bem-Estar uma estratégia de desenvolvimento para a Região Centro de Portugal*, 20-21

Turismo de Portugal (2006a) *Turismo de Náutico*, Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Turismo%20Nautico%202006.pdf> [Acesso em 16/01/2016]

---

Turismo de Portugal (2006b). *Turismo de Saúde e Bem estar*, Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/Saude%20e%20bem-estar%202006.pdf> [Acesso em 16/01/2016]

Turismo de Portugal (2007). *Plano Estratégico Nacional de Turismo para o desenvolvimento do Turismo de Portugal*

Turismo de Portugal (2012). *Plano Estratégico Nacional de Turismo Horizonte 2013-2015*

Turismo de Portugal (2015). *Turismo 2020 – Cinco Princípios para uma ambição, 2015*

Turisver (2015). OMT:Turismo mundial cresceu 4,4% em 2015 com impulso da Europa [Acesso em 18/01/2016]

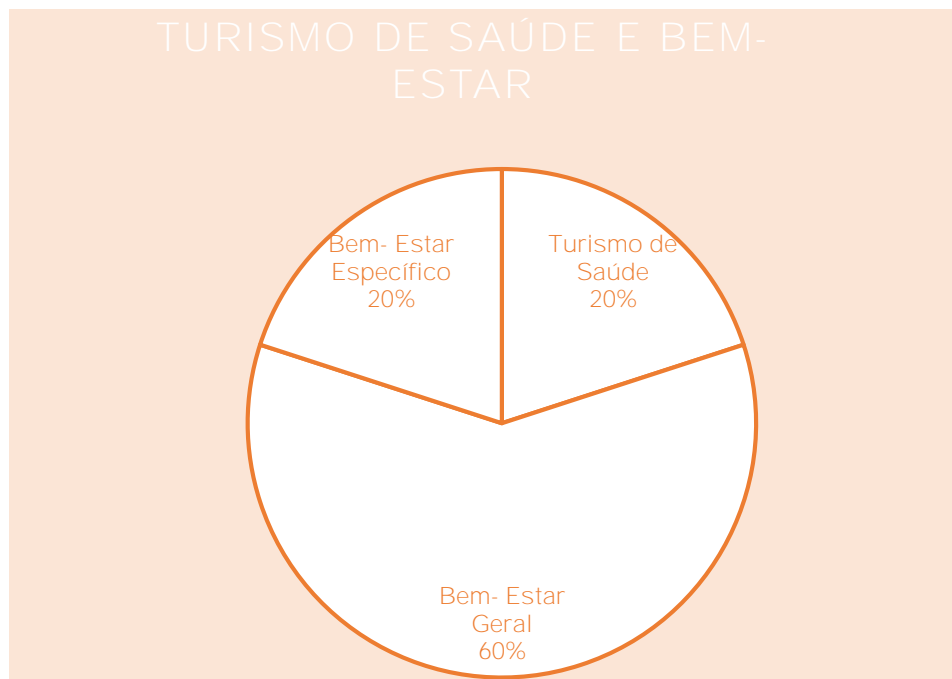
Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (2nd ed.). Bogota: Pearson Education.

Vesper, K.H., (1993). *New Venture Mechanics*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

## Anexos

## Anexo I – Turismo de Saúde e Bem Estar

## Distribuição do Turismo de Saúde e Bem-Estar



Fonte: Turismo de Portugal (2006)

## Anexo II – Localização de SPA's

Concorrente	Localização	Concorrente	Localização
Acqua Lisboa	Marquês de Pombal	Spa Aquae	Amoreiras
Float In	Rato	Zensations	Cascais
BSPA	Belém	Beautique Hotels Figueira	Praça da Figueira
Ritz Spa	Marquês de Pombal	The retreat	Avenida da Liberdade
CitySpa	Restelo	Real Spa Marine	Cascais
Spirito SPA	Marquês de Pombal	Spa at Porto Bay Liberdade	Avenida da Liberdade
Espaço Essências	Príncipe Real	Spatitude	Avenida 5 de Outubro

Fonte: Construção própria com base em pesquisa de mercado.

## Anexo III – Serviços Disponibilizados

Principais Concorrentes	Ritual de Corpo ou Corpo e Rosto com pequeno Almoço	Sauna	Banho Turco	Duches Sensoriais	Piscina Interior	Piscina Exterior	Flutuação	Jacuzzi
Acqua Lisboa	✓	X	X	X	X	X	X	X
Float In	X	X	X	X	X	X	✓	X
BSPA	X	✓	✓	✓	X	✓	X	X
Ritz Spa	X	X	X	X	✓	X	X	X
CitySpa	X	X	X	X	X	X	X	X
SpiritoSPA	X	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓
Espaço Essências	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Construção própria com base em pesquisa de mercado.

## Massagens “Standard”

Principais Concorrentes	Relaxamento(Sueca)	Aromaterapia	Técnicas de Canas de Bambu	Ritual Energizante	Especial de Relaxamento	Costas	4 Mãos	Pedras Quentes	Pre-Mamã
Acqua Lisboa	60 €		Não			30 €			
Float In	60 €		Não		65€ / 80 €	40 €	80 €	80 €	
BSPA	75 € / 135 €	95€ / 140 €	95 € / 140 €	95 € / 140€			100	125 €	100 €
Ritz Spa	155€ / 200€	165€/210€	Não					165 €	
CitySpa			Não		80 / 100€	60 €	80 €	95 €	95 €
SpiritoSPA	105	85 €	Não						
Espaço Essências	30€ / 50€	55 €	Não					70 €	50 €

Fonte: Construção própria com base em pesquisa de mercado.

## Massagens Especiais

Principais Concorrentes	Revigorante Anti-Stress	Tui Na	Shiatsu	Tailandesa
Acqua Lisboa				
Float In	65 €		70€ / 80€	70€ / 80€ / 90 €
BSPA		100€ / 130€	100€ / 130€	110€ / 150 €
Ritz Spa				
CitySpa		80 €	80€ / 100€	
SpiritoSPA				
Espaço Essências		55 €	55 €	

Fonte: Construção própria com base em pesquisa de mercado.

## Anexo IV – Inquérito

Este questionário pretende testar um novo conceito no mercado de Saúde e Bem-Estar, em que se oferece ao consumidor um serviço inovador no qual poderá desfrutar de um SPA e de todos os serviços complementares associados numa localização diferenciadora. Trata-se de um SPA flutuante que oferece os mais variados serviços de relaxamento num único espaço, desde uma zona de relaxamento interior, solário natural, jacuzzi, sauna, banho turco, sala destinada a duchas sensoriais e salas para massagens, entre outros, situado em pleno Rio Tejo.

## Género

- Feminino
- Masculino

## Faixa Etária

- < 18 Anos
- 18-25 Anos
- 25-45 Anos

- 
- 45-65 Anos
  - > 65 Anos

#### Área de Residência

- Norte de Portugal
- Centro de Portugal
- Área Metropolitana de Lisboa
- Área Metropolitana do Porto
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores
- Outro(especifique)

#### Formação Académica

- Inferior a básico
- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Superior Universitário

#### Rendimento Bruto Anual

- < 10.000 €
- 10.000 € - 20.000 €
- 20.000 € - 35.000 €
- 35.000 € - 50.000 €
- > 50.000 €

Costuma frequentar espaços dedicados à Saúde e Bem-Estar(SPA's)?

- Sim
- Não

Se respondeu afirmativamente à questão anterior, com que frequência se dirige a estes espaços? (Caso contrário passe para a pergunta 15)

- 1 – 3 vezes por ano
- 4 – 10 vezes por ano
- 11 – 20 vezes por ano
- Mais de 20 vezes por ano

Utiliza este tipo de serviços em que dias?

- Dias úteis
- Fim-de-Semana

Para si, qual a importância dos critérios abaixo na selecção de um SPA? (Escala de 1 a 5 sendo que 1=Nada Importante e 5=Extremamente Importante)

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Localização/Proximidade					
Preço					
Relação Qualidade vs Preço					
Qualidade dos Serviços					
Vouchers/Descontos Promocionais/Campanhas de Preço					
Comunicação/Imagem/Marketing					
Conceito Diferenciador/Preço					
Sugestão de Colegas/Amigos					
Outro:					

Indique o grau de importância dos seguintes factores na tomada de decisão de utilização de um SPA (Escala de 1 a 5 sendo que 1= Nada Importante e 5=Extremamente Importante)

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Melhoria na sua saúde					
Melhoria Estética					
Sensação de Equilíbrio e Bem-Estar					
Desintoxicação					
Auto-Estima					
Convívio com amigo(as)					
Ambiente					
Férias de Relaxamento					
Outro:					

Qual a frequência com que utiliza serviços de SPA nas seguintes localizações(Escala de 1 a 5, sendo que 1= Nunca e 5=Sempre)

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
Próximo da sua área de residência					
Próximo do seu local de trabalho					
País Vizinho					
Outra Região do seu País					
Outro:					

Com que frequência utiliza os seguintes tipos de SPA's numa escala de 1-5 sendo que 1= Nunca e 5= Sempre

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
Centros de Estética					
Health Club					
Hotel					
Outro:					

Ao usufruir de uma massagem, qual o tempo de duração que prefere?

- 30 Minutos
- 45 Minutos
- 60 Minutos
- 75 Minutos
- 90 Minutos

Quais serviços costuma utilizar numa escala de 1 a 5, sendo que 1= Nunca e 5= Sempre

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
Jacuzzi					
Sauna					
Banho Turco					
Duches Sensoriais					
Zona de Relaxamento					
Solário					
Massagens					
Outro:					

Experimentaria este novo conceito?

- Sim
- Não

Se sim, qual a importância das razões abaixo? Numa escala de 1= Nada Importante e 5= Extremamente Importante

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Gosta de experimentar novas experiências de relaxamento					
Espaço único com os mais variados serviços de relaxamento					
Serviços de Massagens					
Jacuzzi, Banho Turco e Sauna					
Zona de Relaxamento					
Solário Natural					
Localização Priviligiada com vista para Lisboa em pleno Rio Tejo					
Outro:					

---

Quanto estaria disposto a pagar por dia para aceder ao jacuzzi, zona de relaxamento, sauna, banho turco e solário?

- Até 20 €
- 20 € - 40 €
- 40 € - 60 €
- Mais de 60 €

Qual o valor máximo mensal que estaria disposto a pagar para desfrutar de um serviço de SPA, sem massagens?

- 50 € - 70 €
- 70 € - 90 €
- 100 € - 120 €

Face a um SPA em hotel, quanto estaria disposto a pagar?

- Menos 20%
- Menos 10%
- O mesmo
- Mais 10%
- Mais 20%

Que outros serviços que não estão a ser considerados utilizaria?

## Anexo V - Demonstração de Resultados

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas	13 860,00 €	13 929,30 €	13 998,95 €	14 068,94 €	14 139,29 €	14 209,98 €
Prestações de Serviços	357 654,24 €	360 447,78 €	363 269,26 €	366 118,95 €	368 997,14 €	371 904,11 €
Volume de Negócios	371 514,24 €	374 377,08 €	377 268,21 €	380 187,89 €	383 136,43 €	386 114,10 €
CMVMC	9 702,00 €	9 750,51 €	9 799,26 €	9 848,26 €	9 897,50 €	9 946,99 €
Outros custos variáveis (FSE)	17 900,00 €	16 564,00 €	16 729,64 €	16 896,94 €	17 065,91 €	17 236,56 €
Margem Bruta de Contribuição	343 912,24 €	348 062,57 €	350 739,30 €	353 442,70 €	356 173,02 €	358 930,54 €
<b>EBITDA</b>	<b>175 863,13 €</b>	<b>178 332,97 €</b>	<b>179 312,32 €</b>	<b>180 301,56 €</b>	<b>311 843,29 €</b>	<b>314 157,52 €</b>
Amortizações	91 217,00 €	91 217,00 €	91 217,00 €	91 217,00 €	91 142,00 €	0,00 €
<b>EBIT</b>	<b>84 646,13 €</b>	<b>87 115,97 €</b>	<b>88 095,32 €</b>	<b>89 084,56 €</b>	<b>220 701,29 €</b>	<b>314 157,52 €</b>
Proveitos Financeiros	1 464,21 €	2 796,30 €	3 954,98 €	5 125,81 €	7 201,30 €	9 146,83 €
RESULTADO FINANCEIRO	1 464,21 €	2 796,30 €	3 954,98 €	5 125,81 €	7 201,30 €	9 146,83 €
RAI	86 110,34 €	89 912,27 €	92 050,30 €	94 210,37 €	227 902,59 €	323 304,35 €
Impostos sobre os lucros	17 222,07 €	17 982,45 €	18 410,06 €	18 842,07 €	45 580,52 €	64 660,87 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>68 888,27 €</b>	<b>71 929,82 €</b>	<b>73 640,24 €</b>	<b>75 368,30 €</b>	<b>182 322,08 €</b>	<b>258 643,48 €</b>

## Anexo VI - Fundo de Maneio

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Reserva Seguraça Tesouraria	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
Clientes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Fornecedores	6 816,21 €	6 724,11 €	6 786,35 €	6 849,19 €	6 912,64 €	6 976,69 €
Segurança Social	2 614,06 €	2 640,20 €	2 666,61 €	2 693,27 €	0,00 €	0,00 €
IRS	1 181,25 €	1 193,06 €	1 204,99 €	1 217,04 €	0,00 €	0,00 €
IVA	-7 756,62 €	18 689,49 €	18 830,16 €	18 972,23 €	19 115,72 €	19 260,63 €
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>2 145,10 €</b>	<b>-24 246,86 €</b>	<b>-24 488,11 €</b>	<b>-24 731,74 €</b>	<b>-21 028,35 €</b>	<b>-21 237,32 €</b>