

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE ADMINISTRAÇÃO  
DE LISBOA



## PLANO DE NEGÓCIOS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM  
ALOJAMENTO LOCAL NO ALENTEJO

---

Daniela Alexandra Frazão dos Santos

Lisboa, junho de 2026



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE ADMINISTRAÇÃO  
DE LISBOA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM  
ALOJAMENTO LOCAL NO ALENTEJO

Daniela Alexandra Frazão dos Santos

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Professora Doutora Tânia Mafalda Antunes Saraiva.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Arguente \_\_\_\_\_ Prof. Especialista Joaquim Matos

Orientador \_\_\_\_\_ Prof. Doutora Tânia Saraiva

Lisboa, junho de 2026



*Dedico este trabalho ao meus pais.*

*Se hoje cheguei até ao fim deste capítulo é também reflexo do que me transmitiram, dedicação, perseverança e sobretudo amor. Após pensar em diversas formas de vos agradecer por tudo o que já me deram ao longo da minha vida, não consigo encontrar uma forma de vos retribuir, pelo amor, apoio incondicional, pela coragem, pelo exemplo e pela forma como me ensinaram a valorizar.*

*É para mim uma honra ter-vos como meus pais, muito obrigada.*

*Com muito amor,*

*Daniela Santos*

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Empreendedorismo, vem marcar a conclusão de uma fase muito importante da minha vida, chegando ao fim deste percurso desafiante com a sensação de que consegui completar mais um objetivo traçado.

No entanto chegar até aqui só foi possível devido ao apoio incondicional que recebi por parte das pessoas que me rodeiam, que de diferentes formas contribuíram para que todos os dias este trabalho se realizasse.

Começo por agradecer à minha família, que tornaram possível o meu percurso académico, por acreditarem em mim e mesmo com todas as oscilações nunca me deixarem desistir dos meus objetivos, por isto, agradeço em particular, aos meus pais e à minha irmã por estarem sempre ao meu lado independentemente de qual seja o desafio a que me proponho.

Ao meu namorado, Diogo um especial agradecimento, por me teres motivado a inscrever para este mestrado, por ao longo deste percurso amparares todos os altos e baixos e pelas palavras de motivação que me deste ao longo deste processo. A tua presença foi essencial para conseguir completar este ciclo, por isso agradeço por caminhares de mãos dadas comigo todos os dias.

Tenho de agradecer aos meus amigos, pela força, pelo apoio incondicional, pelas palavras de encorajamento e principalmente pela compreensão que tiveram para comigo, cada um de vocês foi essencial para este percurso.

Um agradecimento especial para a minha orientadora, Professora Doutora Tânia Saraiva, pelo acompanhamento, apoio, conhecimentos e exigência prestados ao longo de todo o processo, foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a todos os meus colegas do contexto profissional, que compreenderam o desafio de conciliar o trabalho com a exigência da realização deste trabalho académico, pela empatia e incentivo prestado.

Expresso também o meu agradecimento ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, pela oportunidade de realizar este mestrado e a todos os docentes que, ao longo do curso, partilharam a sua experiência e conhecimento, proporcionado uma jornada repleta de aprendizagem.

Por fim, agradeço a todos os que não foram mencionados, mas que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste ciclo. A cada um de vocês o meu sincero agradecimento.

**Muito obrigada a todos!**

## **Resumo**

A realização deste plano de negócios, visa estudar a viabilidade e as estratégias para a criação de um alojamento local sustentável no Alentejo, em Portugal. A região do Alentejo, conhecida pela sua beleza natural e património cultural, tornou-se num local de atração turística. No entanto, o desenvolvimento turístico sem preocupações pela sustentabilidade pode resultar em impactos negativos no ambiente e na comunidade local. Neste contexto, o alojamento local surge como uma oportunidade para promover práticas sustentáveis no setor turístico. A elaboração deste plano de negócios, visa criar um alojamento sustentável com a utilização de energias renováveis, gestão eficiente de recursos, a redução de resíduos e a promoção da cultura local. Além disso, analisa-se a forma como estas práticas podem ser implementadas e comunicadas aos hóspedes, promovendo a consciência ambiental e o turismo responsável. Com base numa revisão da literatura e em estudos de caso relevantes, são propostas estratégias específicas para a criação e gestão de um alojamento local sustentável no Alentejo. Estas estratégias abrangem desde a conceção do espaço físico até às políticas de operação e marketing. Por fim, são discutidos os potenciais benefícios económicos, ambientais e sociais desta abordagem, tanto para os proprietários do alojamento como para a comunidade local e o ambiente.

Com base no plano de negócios desenvolvido neste trabalho, conclui-se que o negócio é viável nas dimensões, social, económica e financeira, exigindo um investimento inicial de 152.054€. O negócio foi avaliado por um horizonte temporal de dez anos, com um Valor Atual Líquido de 19.662,19€ e um Taxa Interna de Rendibilidade de 11%. O período de retorno do investimento estimado é de 9 anos e 1 mês, os três indicadores demonstram a sustentabilidade económica do negócio.

Palavras-chave: Plano de negócios, alojamento local, sustentabilidade, comunidade local.

## **Abstract**

The purpose of this business plan is to study the feasibility and strategies for creating a sustainable local accommodation in Alentejo, in Portugal. The Alentejo region, known for its natural beauty and cultural heritage, has become a tourist attraction. However, tourism development without concern for sustainability can result in negative impacts on the environment and the local community. In this context, local accommodation presents an opportunity to promote sustainable practices within the tourism sector. This business plan aims to create sustainable accommodation by using renewable energy, efficient resource management, waste reduction, and the promotion of local culture. Furthermore, it analyzes how these practices can be implemented and communicated to guests, fostering environmental awareness and responsible tourism. Based on a literature review and relevant case studies, specific strategies are proposed for the creation and management of sustainable local accommodation in Alentejo. These strategies cover everything from the design of the physical space to operational and marketing policies. Finally, the potential economic, environmental, and social benefits of this approach are discussed, both for the accommodation owners and for the local community and environment.

Based on the business plan developed in this work, it is concluded that the project is viable from social, economic and financial perspectives, requiring an initial investment of 152.054€. The business was evaluated over a ten-year time horizon, with a Net Present Value (NPV) of 19.662,19€ and an Internal Rate of Return (IRR) of 11%. The estimated payback period for the investment is 9 years and 1 month, all three indicators demonstrate the economic sustainability of the business.

Key words: Business plan, local accommodation, sustainability, local community.

## Índice

|                                                                                   |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| Índice de Tabelas .....                                                           | xi   |
| Índice de Quadros .....                                                           | xii  |
| Índice de Equações .....                                                          | xii  |
| Índice de Figuras .....                                                           | xii  |
| Listas de siglas, abreviaturas .....                                              | xiii |
| 1 Introdução .....                                                                | 1    |
| 1.1 Apresentação e motivações para escolha do tema .....                          | 1    |
| 1.2 Objetivos e metodologia .....                                                 | 1    |
| 1.3 Estrutura do trabalho .....                                                   | 2    |
| 1.4 Principais Resultados .....                                                   | 3    |
| 2 Revisão de Literatura .....                                                     | 4    |
| 2.1 O Empreendedorismo .....                                                      | 4    |
| 2.1.1 Conceito de Empreendedorismo e a Importância do Papel do Empreendedor ..... | 5    |
| 2.2 Tipos de Empreendedorismo .....                                               | 8    |
| 2.2.1 A importância do Empreendedorismo Sustentável .....                         | 12   |
| 2.2.2 Métricas de avaliação para projetos de Empreendedorismo Sustentável .....   | 16   |
| 3 Metodologia de Investigação .....                                               | 19   |
| 4 Caso de Estudo .....                                                            | 21   |
| 4.1 Caracterização da Empresa .....                                               | 21   |
| 4.2 Análise Competitiva .....                                                     | 23   |
| 4.3 Business Model Canvas no desenvolvimento de modelos de negócios .....         | 27   |
| 4.4 Análise Ambiental .....                                                       | 28   |
| 4.4.1 Análise PESTEL .....                                                        | 28   |
| 4.4.2 Análise das Cinco Forças de Porter .....                                    | 33   |
| 4.4.3 Análise SWOT .....                                                          | 34   |
| 4.5 Plano de Marketing .....                                                      | 35   |
| 4.5.1 Segmentação e Público-alvo .....                                            | 36   |
| 4.5.2 Posicionamento .....                                                        | 36   |
| 4.5.3 Marketing-Mix .....                                                         | 37   |
| 4.5.3.1 Produto .....                                                             | 37   |
| 4.5.3.2 Preço .....                                                               | 38   |
| 4.5.3.3 Distribuição .....                                                        | 39   |
| 4.5.3.4 Comunicação .....                                                         | 39   |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 4.7 Plano Operacional.....                                | 41 |
| 4.7.1 Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa..... | 41 |
| 4.7.2 Localização e Layout .....                          | 42 |
| 4.8 Análise económico-financeira .....                    | 42 |
| 4.8.1 Pressupostos .....                                  | 43 |
| 4.8.2 Plano de Investimento .....                         | 47 |
| 4.8.3 Projeção de vendas .....                            | 49 |
| 4.8.4 Fornecimentos e Serviços Externos .....             | 50 |
| 4.8.5 Gastos com o pessoal .....                          | 52 |
| 4.8.6 Demonstração de Resultados Anual.....               | 53 |
| 4.8.7 Fundo Maneio .....                                  | 55 |
| 4.8.8 Mapa de Cash-Flow Operacional.....                  | 56 |
| 4.8.9 Avaliação do Projeto .....                          | 58 |
| 5 Conclusões.....                                         | 59 |
| 6 Referências Bibliográficas.....                         | 61 |
| Apêndices .....                                           | 72 |
| Apêndice I - Cálculo das Margens Brutas por Época .....   | 72 |
| Apêndice II - Cálculo da Média do Custo por noite .....   | 73 |
| Apêndice III – Mapa Investimento CAPEX .....              | 74 |

## Índice de Tabelas

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 4.1</b> - Principais Concorrentes por Conceito .....     | 24 |
| <b>Tabela 4.2</b> - Principais Concorrentes num raio de 15km ..... | 26 |
| <b>Tabela 4.3</b> - Business Model Canvas "Casa Mel" .....         | 28 |
| <b>Tabela 4.4</b> - Preço por Época.....                           | 39 |
| <b>Tabela 4.5</b> - Pressupostos da Análise Financeira .....       | 44 |
| <b>Tabela 4.6</b> - Cálculo das Margens Brutas por Época.....      | 45 |
| <b>Tabela 4.7</b> - Cálculo da Média do Custo por noite .....      | 46 |
| <b>Tabela 4.8</b> - Mapa Investimentos CAPEX .....                 | 48 |
| <b>Tabela 4.9</b> - Projeção de Vendas .....                       | 50 |
| <b>Tabela 4.10</b> - Fornecimentos e Serviços Externos.....        | 50 |
| <b>Tabela 4.11</b> - Gastos com o Pessoal .....                    | 53 |
| <b>Tabela 4.12</b> - Demonstração de Resultados.....               | 54 |
| <b>Tabela 4.13</b> - Investimento em Fundo Maneio Necessário ..... | 55 |
| <b>Tabela 4.14</b> - Mapa de Cash-Flows Operacionais .....         | 56 |
| <b>Tabela 4.15</b> - Avaliação Projeto .....                       | 58 |

## **Índice de Quadros**

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Quadro 4.1 - Cinco Forças de Porter.....</b> | <b>34</b> |
| <b>Quadro 4.2 - Análise SWOT .....</b>          | <b>35</b> |

## **Índice de Equações**

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Equação 4.1 - Capital Asset Pricing Model .....</b> | <b>57</b> |
|--------------------------------------------------------|-----------|

## **Índice de Figuras**

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 2.1 - Mapa de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....</b> | <b>15</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|

## **Listas de siglas, abreviaturas**

AL – Alojamento Local

BMC – *Business Model Canvas*

BSC – *Balanced scorecard*

CAE – Código de Atividade Económica

CAPM – *Capital Asset Pricing Model*

CF – *Cash-flow*

CMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CP – Capital Próprio

DR – Demonstração de Resultados

EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EOEP – Estado e Outros Entres Públicos

ET – Estratégia Turismo

ESG – *Enviromental, Social and Govermance*

FM – Fundo Maneio

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GRI – *Global Reporting Initiative*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PESTEL - Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais

PIB – Produto Interno Bruto

PVP – Preço de Venda ao Público

RNAL – Registo Nacional de Alojamento

RNT – Registo Nacional de Turismo

SBSC – *Sustainability balanced scorecard*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TBL – *Triple Bottom Line*

TIR - Taxa Interna de Rendibilidade

UE – União Europeia

VAL - Valor Atual Líquido

# **1 Introdução**

## **1.1 Apresentação e motivações para escolha do tema**

O presente trabalho insere-se no âmbito do Mestrado de Gestão e Empreendedorismo, o qual visa a obtenção do título de Mestre. O trabalho assenta no desenvolvimento de um alojamento local situado na cidade de Borba, região do Alentejo.

A escolha deste tema, resulta do interesse em aprofundar o estudo de um plano de negócios no setor do alojamento local no Alentejo, sendo uma região que se encontra em constante crescimento na área de turismo rural em Portugal. A motivação para este trabalho reside, por um lado, na possibilidade de realizar uma análise detalhada da viabilidade económico-financeira do investimento, através dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, bem como na possibilidade de restaurar uma habitação antiga e transformá-la num alojamento local, privilegiando o recurso a práticas sustentáveis, tanto ao nível da reabilitação como da valorização da economia local.

O alojamento local tem a designação de Casa Mel. Esta escolha resulta de uma homenagem pessoal e pretende transmitir a ideia de um ambiente acolhedor e tranquilo.

Em Portugal, o setor do turismo na área de alojamento local (AL), tem registado um crescimento significativo, principalmente em regiões como o Alentejo (INE, 2025). A atual necessidade de viver uma vida mais tranquila tem vindo a aumentar a procura por experiências rurais e sustentáveis, estimulando este tipo de ofertas, permitindo uma ligação mais direta entre os visitantes e a região. Neste contexto, a elaboração de planos de negócios inovadores e preocupados com a sustentabilidade no âmbito do AL, tornam-se fundamentais para a valorização dos recursos e para o desenvolvimento económico e social.

## **1.2 Objetivos e metodologia**

O presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para a criação de um alojamento local, através da reabilitação de uma casa tradicional na cidade de Borba, região do Alentejo. Este negócio pretende integrar princípios económicos, sociais e ambientais.

A metodologia de investigação foi elaborada de forma a alcançar o objetivo estipulado. Desta forma, foi desenvolvida uma análise assente na revisão da literatura científica sobre o tema do empreendedorismo. De forma a complementar esta análise foram utilizados modelos de análise estratégica, como o Business Model Canvas, análise PESTEL, modelo das Cinco Forças de Porter e análise SWOT. A utilização destes modelos permitiu estruturar e avaliar os diferentes fatores do negócio, como a identificação do posicionamento do AL, a identificação dos concorrentes, a elaboração do plano de marketing e a análise económico-financeira.

Posto isto, o principal objetivo deste trabalho consiste na avaliação da viabilidade da “Casa Mel”, através do desenvolvimento de um plano de negócios, que visa assegurar a sustentabilidade económico-financeira e que valorize os recursos naturais e culturais, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento turístico e para a economia local.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, que abordam os temas para o desenvolvimento progressivo do plano de negócios.

O primeiro capítulo, consiste na Introdução, onde é elaborado a apresentação do tema, a justificação da escolha, os objetivos e, por fim, a metodologia e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo procede-se à Revisão da literatura, onde são abordados temas relevantes para o conhecimento do negócio, nomeadamente o conceito do empreendedorismo e a importância do empreendedor, os tipos de empreendedorismo, a importância do empreendedorismo sustentável e por fim as métricas de avaliação para projetos de empreendedorismo sustentável.

O terceiro capítulo, aborda a Metodologia de investigação, desenvolvida com base no método de caso de estudo, recorrendo a metodologia quantitativa e qualitativa. A elaboração da metodologia incluiu a preparação e o planeamento da investigação através de revisão bibliográfica para a recolha de dados atualizados sobre o setor em análise.

No quarto capítulo, apresenta-se o Caso de estudo, onde se encontra a caracterização da empresa, incluindo a visão, missão, valores e os seus objetivos, seguindo-se de uma análise competitiva dos concorrentes. Posteriormente, será aplicado o *Business Model Canvas* e, para uma análise mais precisa foi elaborada a análise ambiental, nomeadamente a análise PESTEL, que avalia os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos,

ambientais e legais, a análise do Modelo das Cinco Forças de Porter, que estuda a estrutura competitiva do mercado e por fim a análise *SWOT*, de forma a identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio. No ponto seguinte, são definidas as estratégias de marketing e apresentado a análise económico-financeira do negócio.

O quinto e último capítulo, integra as Considerações finais, incluindo as perspetivas futuras, as limitações do plano de negócios e as recomendações necessárias para a sua implementação.

## **1.4 Principais Resultados**

Através deste trabalho, foi possível validar a viabilidade económico-financeira da criação de um negócio inserido no setor de alojamento local, em Borba, região do Alentejo. Foi realizado para um período de avaliação de dez anos, os resultados demonstram um Valor Atual Líquido (VAL) de 19.662,19€ e uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 11%, apresentando um período de retorno do investimento de aproximadamente 9 anos e 1 mês. Os três indicadores apresentados fornecem uma base comprovada da viabilidade económica do negócio. A empresa será financiada integralmente através de Capitais Próprios (CP).

## **2 Revisão de Literatura**

Este capítulo visa, apresentar o enquadramento teórico do estudo, através de análises realizadas por diversas fontes, como livros, artigos científicos e dissertações, com o objetivo de alcançar uma base sólida para o desenvolvimento do trabalho. A revisão da literatura inicia-se com uma breve definição de empreendedorismo, seguindo-se do conceito do empreendedorismo e a importância do papel do empreendedor. Posto isto, é apresentado os tipo de empreendedorismo, salientando o empreendedorismo sustentável como um dos fatores relevantes do trabalho e identificando as principais dimensões económico, social e ambiental. Por fim, é apresentado as principais métricas de avaliação para projetos de empreendedorismo sustentável, o que permite compreender de que forma é possível medir o impacto da viabilidade das empresas que adotam esta abordagem.

### **2.1 O Empreendedorismo**

O empreendedorismo assume uma posição de destaque na economia de Portugal, é um dos fatores essenciais da inovação, competitividade e da mudança económica. A importância do empreendedorismo revela-se através da sua capacidade de gerar valor em contextos sociais e económicos, bem como no impacto da criação de novas empresas e postos de trabalho (Banha, 2020).

No entanto a definição de empreendedorismo, apresenta várias perspetivas por parte dos autores. Para Croci (2016) o empreendedorismo é uma disciplina autónoma, que age de forma independente e interdisciplinar, por outro lado para Barot (2015), destina-se à criação de uma empresa e salienta que o empreendedorismo é a chave para o sucesso das empresas. No entanto, estas visões não valorizam fatores relevantes para o empreendedorismo como a importância das motivações sociais, culturais ou éticas.

Por sua vez, Chang (2015) tem uma definição mais abrangente sobre o tema, descrevendo o empreendedorismo como arte, associando ao conceito a inovação, a capacidade de adaptação e a criação de valor económico e social. A visão deste autor destaca sobretudo a importância que o empreendedorismo tem vindo a alcançar para o desenvolvimento do crescimento económico. Barot (2015) e Hessels e Naudé (2019), salientam que o objetivo do empreendedorismo passa por gerar novas oportunidades de emprego e aumentar o crescimento económico.

### **2.1.1 Conceito de Empreendedorismo e a Importância do Papel do Empreendedor**

O conceito de empreendedorismo retrocede ao século XVII, associado ao economista Richard Cantillon, que introduziu a palavra francesa *entrepreneur*, para descrever indivíduos que assumiam riscos ao realizar atividades económicas em contextos de incerteza (Sarkar, 2010). Ao longo do tempo, este conceito tem vindo a evoluir, assumindo uma perspetiva mais dinâmica, que permite identificar e explorar as oportunidades, assim como a criação de valor através da inovação. O empreendedorismo pode manifestar-se sob diversas formas, desde a introdução de produtos, ao desenvolvimento de uma oportunidade de negócio ou à melhoria de práticas existentes, independentemente de envolver vários níveis de risco e incerteza, resultando assim na criação de novas empresas ou modelos de negócio (Sarkar, 2010).

No entanto, enquanto o autor Sarkar (2010), salienta o risco e a incerteza, Barot (2015) reforça a importância da introdução à inovação e transformação no mercado, definindo o empreendedorismo como um processo que não termina na ideia de criar uma empresa, mas que se concretiza na implementação de soluções criativas que respondem às necessidades do mercado e transformam algo já existente. Contudo, Croci (2016) reforça que, para além da importância prática, o empreendedorismo é também reconhecido como uma disciplina autónoma, que pode atuar tanto de forma independente como interdisciplinar, esta perspetiva salienta a importância do conceito a nível teórico e prático, não se trata apenas de um conceito abstrato, mas também de uma ação concreta.

A compreensão dos agentes económicos é essencial para o desenvolvimento do negócio, permitindo superar desafios ligados à atividade, sendo que o empreendedorismo é frequentemente compreendido como uma expressão intrínseca à dinâmica empresarial, que permite influenciar diretamente o desempenho e o impacto das empresas.

A forma como o empreendedorismo incide em pessoas de várias idades, origens e nacionalidades apresenta um contributo constante para o crescimento económico (Scarborough e Cornwall, 2016). Vasconcelos (2012) reforça que, a capacidade empreendedora é uma competência estratégica em momentos de instabilidade ou crise.

Hessels e Naudé (2019) e Barot (2015), salientam o papel fundamental que o empreendedorismo tem na transformação, no crescimento económico e na contribuição para a construção de um novo padrão empreendedor, destacando a importância na

disciplina, independência e capacidade crítica para melhorar os métodos estabelecidos e com isso implementar mudanças nos modelos existentes por parte das empresas.

Existe um consenso quanto ao objetivo principal do empreendedorismo, gerar emprego e criar dinamização no desenvolvimento económico (Barot, 2015 e Hessels e Naudé, 2019). Para a realização deste objetivo, é necessário mobilizar recursos humanos qualificados, com competências técnicas, de forma a garantir o crescimento das empresas (Barot, 2015). Posto isto, a definição de uma estratégia de negócio na fase inicial de um empreendedorismo permite uma análise estruturada de variáveis como o mercado, o perfil dos consumidores, o contexto externo, as fontes de financiamento e a viabilidade económica, contribuindo desta forma para a redução dos riscos associados ao investimento (Silva e Monteiro, 2014).

De forma estratégica, as empresas estabelecem uma visão e missão que organize o seu percurso e defina os seus objetivos (Diandra e Azmy, 2020). Neste contexto, o empreendedorismo surge como um elemento impulsionador que contribui para o desenvolvimento e consolidação das atividades económicas. A elaboração dos objetivos definidos depende dos elementos da empresa, cuja produtividade, sentido estratégico e compromisso são elementos fundamentais para a criação de valor e para o crescimento contínuo.

O empreendedor tem um papel fundamental para o desenvolvimento do empreendedorismo, posto isto, torna-se crucial estudar a sua importância. O empreendedor é um agente impulsionador da economia, associado à criação de emprego, à inovação e à capacidade de assumir riscos em situações de transformação. Esta abordagem realça o papel importante do empreendedor em dinamizar a economia e a capacidade de se ajustar a diferentes mercados (Chiavenato, 2012).

Ao longo da história, o empreendedor assumiu diferentes interpretações, passando por mudanças culturais e socioeconómicas. De acordo com Greatti e Senhorini (2000), no século XII, o termo era associado a indivíduos que provocavam instabilidade, no século XVI, passou a ser identificado como alguém que liderava ações militares e foi então no século XVII que começou a ser definido a noção de empreendedor como impulsionador de iniciativas inovadoras com impacto económico, disposto a assumir riscos na procura de oportunidades, com o objetivo de alcançar lucro para o negócio. Esta evolução

histórica evidencia a valorização do papel do empreendedor ao longo dos anos, consolidando a sua importância no processo de desenvolvimento económico e social.

O empreendedor é alguém que desenvolve uma atividade por conta própria, com a intenção de criar ou expandir um negócio, tendo como principal motivação a obtenção de rendimentos (Ellis e Williams, 2011).

As características comportamentais de um empreendedor são relevantes, no entanto é importante reconhecer que o perfil de um empreendedor pode ser desenvolvido ao longo do tempo, através do autoconhecimento, da experiência e da formação contínua. Dornelas (2021), defende que o empreendedor deverá ter uma visão clara do futuro, sendo capaz de transformar ideias em realidade, tornando-se essencial desenvolver competências de tomada de decisão, resiliência face às incertezas e capacidade para ultrapassar as adversidades através da implementação de soluções eficazes.

McClelland (1972), apresenta uma teoria que identifica os principais comportamentos associados ao perfil de empreendedor, organizados em dez comportamentos que estão divididos em três categorias principais, realização, planeamento e poder (Krüger e Feksa Ramos, 2020):

### **Realização**

- **Procura de oportunidades e iniciativas** – capacidade de agir de forma proativa, antecipando as necessidades e explorar novas possibilidades de negócio, como a expansão de produtos ou serviços e a oportunidade de financiamento.
- **Persistência** – disponibilidade para enfrentar obstáculos, adaptando estratégias com o objetivo de alcançar os resultados propostos.
- **Correr riscos calculados** – aptidão para atuar em situações mais desafiantes, de forma a reduzir os riscos e procurando manter o controlo para alcançar o sucesso.
- **Exigência de qualidade e eficiência** – exigência na realização dos trabalhos, assegurando prazos e padrões de qualidade.
- **Comprometimento** – demonstração de envolvimento ativo nas tarefas, apoio à equipa e orientação para a satisfação do cliente.

## Planeamento

- **Procura de informações** – recolha ativa de dados sobre o mercado, concorrência, fornecedores e clientes, para obter um estudo de mercado.
- **Estabelecer metas** – definir objetivos claros, com prazos realistas, a curto e longo prazo que promovam a motivação para alcançar os mesmos.
- **Planeamento e controlo sistemático** – organização estruturada das tarefas, procurando um acompanhamento constante em termos financeiro, com suporte à tomada de decisões.

## Poder

- **Independência e autoconfiança** – tendência para agir de forma autónoma, mantendo a convicção nas próprias ideias e decisões, independentemente das adversidades.
- **Capacidade de persuasão e rede de contatos** – estratégias de persuasão e influência de relações profissionais que sustentem o desenvolvimento do negócio.

Compreender a evolução e as características do empreendedor permite reconhecer a sua influência para a criação e para o desenvolvimento de negócios inovadores e sustentáveis. O perfil de um empreendedor é composto por várias atitudes: proatividade, assunção de riscos e orientação para resultados. As atitudes de um empreendedor tem impacto nas decisões estratégicas e na forma como o plano de negócios será realizado, sendo que o seu papel é crucial para a visão e estrutura do negócio.

Desta forma, após ser analisado o conceito do empreendedorismo e o papel do empreendedor, torna-se relevante abordar os diferentes tipos de empreendedorismo, sendo fundamental para delinear um plano de negócios coeso e com capacidade de responder às exigências do mercado.

## 2.2 Tipos de Empreendedorismo

Estudar os tipos de empreendedorismo é essencial para compreender os objetivos que motivam os empreendedores, as implicações envolventes e as abordagens que podem ter na sociedade e na economia.

Os tipos de empreendedorismo apresentados dispõem de características em comum, como a inovação, a capacidade de liderança e de assumir riscos, no entanto distinguem-se principalmente pelo que pretendem alcançar e pelas métricas utilizadas para medir e

avaliar os resultados.

### **Empreendedorismo**

O empreendedorismo conhecido como o empreendedorismo tradicional, centra-se principalmente no retorno económico e na capacidade de as empresas gerarem lucro. O trabalho desenvolvido pelos empreendedores é, neste contexto, motivado pelo retorno financeiro que vão obter (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006).

A relevância do empreendedorismo tradicional consiste na sua associação ao risco, sendo indispensável para a criação de valor e para o desenvolvimento económico. Portugal, em comparação com outros países da Europa, apresenta níveis de produtividade abaixo da média, o tema do empreendedorismo surge maioritariamente como resposta para acelerar o crescimento económico (Sarkar, 2010).

De acordo com Cunha, Silva e Yamaguchi (2011), o empreendedor é alguém que projeta o futuro, assume riscos, responsabilidades e possui capacidade para lidar com desafios. Reforçam ainda que, demonstra confiança nas suas iniciativas, acreditando que podem gerar novos negócios, transforma ideias em ações e consequentemente acredita que contribuirá para o aumento da rentabilidade da empresa.

O empreendedorismo tradicional tem semelhanças com o empreendedorismo social, no entanto tem características que os distinguem de forma clara. As diferenças mais referidas por, Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) é o facto de as métricas de medição de performance no empreendedorismo social não serem facilmente quantificáveis, ou seja, são métricas menos estandardizadas o que dificulta na análise de resultados, sendo mais complexa e prolongada no tempo trazendo dificuldades para a medição do impacto social, ao contrário do empreendedorismo tradicional que os indicadores financeiros são claros e quantificáveis.

Como referido anteriormente enquanto o objetivo do empreendedorismo tradicional é obter lucro e retorno económico, o empreendedorismo social foca-se num equilíbrio entre o retorno económico e a criação de valor social (Parente, Santos e Costa, 2011). No entanto, assemelham-se na capacidade de liderança, comunicação, gestão e na visão para inovar.

### **Empreendedorismo Social**

O empreendedorismo social tem como foco a criação de valor social, através de

iniciativas inovadoras com o intuito de promover os impactos positivos na sociedade e em grupos mais desfavoráveis, diferenciando-se assim do empreendedorismo tradicional, em que o foco principal é gerar lucro (Parente, Santos e Costa, 2011).

Para os empreendedores sociais, o principal objetivo na criação de uma empresa é criar mudanças sustentáveis para a vida das pessoas. Assim sendo, para alcançar esta mudança na sociedade, os empreendedores necessitam de ter o foco direcionado para as metas que pretendem alcançar independentemente das dificuldades financeiras existentes ao longo do processo, como forma de se tornarem mais sustentáveis (Kamaludin, Xavier e Amin, 2024). Posto isto, Iizuka, Varela e Larroude (2015), salientam que independentemente do objetivo principal do empreendedorismo social não ser gerar lucro, é um meio indispensável para garantir a viabilidade e crescimento para as empresas de cariz social.

De acordo com Roper e Cheney (2005), o empreendedorismo social surge após uma época de crise e de problemas nas áreas sociais, económicas e ambientais, sendo estas dimensões os maiores desafios da atualidade. O fator mais preocupante deste tipo de empreendedorismo é a dificuldade em nomear alguém que tenha competências e capacidades de assumir as responsabilidades inerentes e de apresentar resultados à sociedade.

O empreendedorismo social tem vindo a crescer em termos políticos e científicos, tendo a capacidade de criar valor tanto para as empresas como para o meio em que está inserido, conseguindo contribuir para melhorar o âmbito social (Certo e Miller, 2008). Do ponto de vista Lengler e Estivalet (2021), este tipo de empreendedorismo incide sobre indivíduos que interpretam os desafios propostos de forma peculiar, ou seja, identificam oportunidades com o intuito de promover mudanças sociais. A transformação social é obtida através da criação de valor social e pela criação de produtos ou serviços inovadores (Rosolen, Tiscoski e Comini, 2014).

É importante salientar que este empreendedorismo pode abranger várias tipologias de negócios sociais, como empresas sociais com fins lucrativos, sem fins lucrativos ou ainda modelos híbridos, ou seja, que obtenham objetos sociais e económicos (Dees, 2006). Rahim e Mohtar (2015) salientam que o facto de incluir a designação social não implica que não possa gerar lucro, este tipo de empreendedorismo não necessita exclusivamente de se limitar a empresas sem fins lucrativos. Analisa ainda o conceito de empreendedor definindo-o como alguém inovador, que cria oportunidades e consequentemente gera valor e mudanças para a economia e para a sociedade, ou seja, o setor económico pode

ser considerado desde que as empresas mantenham os objetivos sociais.

### **Empreendedorismo Inovador**

A interligação entre inovação e empreendedorismo é reconhecida como um fator importante para o desenvolvimento económico dos países (Szabo e Herman, 2012). Vários estudos diferenciam este empreendedorismo do tradicional, sendo que o inovador é caracterizado como o que gera emprego com maior valor, incentiva a criação de riqueza e tende a alcançar maiores taxas de crescimento nas empresas (Block, Fisch e van Praag, 2017).

Existem várias definições de inovação, no entanto existe uma opinião consensual entre os autores, definindo assim como um processo de criatividade que permite o desenvolvimento e a aplicabilidade de novas ideias ou já existentes, de forma a obter resultados importantes para a sociedade (Taylor, 2017).

De acordo com Manyaka-Boshielo (2017), o empreendedorismo inovador tem a capacidade de aumentar os níveis de sustentabilidade, facilitando o desenvolvimento de resultados significativos. Para Surana, Singh e Sagar (2020), empreendedorismo inovador pode estar interligado a uma abordagem sustentável, no entanto é necessário que exista um aumento no foco nas áreas da ciência, tecnologia e inovação, conciliando com a integração do Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), nas tomadas de decisão.

Schumpeter (1934), foi o economista pioneiro a apresentar uma teoria concisa para a definição de empreendedor inovador, salientando que se trata de um indivíduo com capacidade de promover a mudança na economia através da inovação, implementando novas criações no mercado que modificam o comportamento das empresas e dos consumidores, aumentando desta forma a produtividade e o bem-estar. O autor reforça ainda que o empreendedor é alguém inovador, que assume riscos e que procura transformar e criar mudanças no mercado.

### **Empreendedorismo Sustentável**

O empreendedorismo sustentável representa uma área emergente que interliga os domínios da gestão sustentável e do empreendedorismo (Belz e Binder, 2017). Pode ser definido como um processo de reconhecimento, desenvolvimento e análise de oportunidades, com o objetivo de criar bens e serviços que gerem benefícios económicos, sociais e ambientais (Cohen e Winn, 2007).

O tripé da sustentabilidade, conhecido como “*Triple Bottom Line*” (TBL), criado por Elkington em 1997, consiste numa análise de viabilidade dos negócios no contexto dos três benefícios, económicos, sociais e ambientais (Cohen, Smith e Mitchell, 2008). Trata-se de uma componente estratégica utilizada pelas empresas nas áreas de inovação e para a obtenção de lucro (Lima, Miranda, Dusek e Avelar, 2019).

O empreendedorismo sustentável é maioritariamente motivado por objetivos e emoções que vão além da obtenção de lucro económico, tendo por base o bem-estar dos outros, criando assim uma união entre os empreendedores, a empresa e a equipa (Farny e Binder, 2021). Hoogendoorn, Zwan e Thurik (2019), salientam que os empreendedores sustentáveis são normalmente impulsionados a alcançar um impacto positivo perante desafios sociais e ambientais complexos e interdependentes, como as alterações climáticas, os riscos associados à radiação nuclear, desigualdades no acesso à saúde, educação, pobreza e ao desemprego.

Existem algumas semelhanças entre o empreendedorismo sustentável e o social, no entanto, também apresentam diferenças relevantes. Posto isto, a principal diferença entre os dois tipos de empreendedorismo reside nos seus objetivos, ou seja, enquanto o empreendedorismo social é definido como um processo inovador que promove mudanças sociais (Lumpkin, Moss, Gras, Kato e Amezcua, 2013), beneficiando das duas dimensões, económica e social, o empreendedorismo sustentável procura equilibrar as três dimensões, económica, social e ambiental (Thompson, Kiefer e York, 2011).

A relevância de estudar o empreendedorismo sustentável é fundamental para uma melhor compreensão do impacto que tem nas empresas, na sociedade e no ambiente. Assim, no próximo capítulo será abordada a importância do empreendedorismo sustentável, de forma a destacar os benefícios da sua implementação.

### **2.2.1 A importância do Empreendedorismo Sustentável**

O empreendedorismo sustentável assenta no princípio fundamental de que os empreendedores têm o potencial de criar valor económico, social e ambiental (Belz e Binder, 2017). O tema sustentabilidade tem vindo a revelar um crescimento significativo no contexto do empreendedorismo, sendo considerado como uma solução para os problemas de conservação ambiental e desigualdade social (Cohen e Winn 2007). De acordo com Markman, Russo, Lumpkin, Jennings e Mair (2016) o empreendedorismo

sustentável não se limita apenas a minimizar os impactos negativos sociais e ambientais, mas também procura contribuir para a recuperação do meio ambiente e em promover mudanças sociais, sem se focar diretamente apenas em gerar lucro económico.

Ao longo dos anos, tem-se verificado uma transformação no contexto empresarial, na medida em que existe a necessidade por parte dos empreendedores de adaptarem as suas atividades económicas com as ambientais (de Ruyter, Kelling, Plangger, Montecchi, Scott e Dahl, 2021, Nesterova e Robra, 2022). A evolução destaca o aparecimento de um empreendedorismo sustentável mais ativo, que valoriza para além da rentabilidade do negócio, a resiliência a longo prazo, o bem-estar social e a preservação ambiental (Makarona e Kavoura, 2019). O conceito de sustentabilidade remonta ao século XVIII, mas obteve expressão política e científica a partir da segunda metade do século XX, com o Relatório Brundtland e a criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMAD) (Medeiros, 2013).

Para Farny (2016), existem atualmente pelo menos três perspetivas sobre o empreendedorismo sustentável, diferenciando-se pela forma como articulam a interseção das dimensões económica, social e ambiental. As três perspetivas são:

#### **Modelo *Triple Bottom Line* (TBL)**

O modelo foi elaborado por Elkington (1997), é um modelo utilizado na vertente do empreendedorismo por considerar simultaneamente as três dimensões. Ao longo do tempo, esta abordagem tem vindo a ter algumas críticas pela forma como aborda as dimensões económica, social e ambiental de forma independente, independentemente de na prática estarem interligadas. Posto isto, é um modelo que não tem a capacidade de dar soluções concisas para os conflitos entre as dimensões (Cohen e Winn 2007).

#### **Modelo da Bioeconomia**

Este modelo, criado por Passet (1996), atribui à economia um papel primordial, embora dependa da sociedade e do ambiente em que está inserido. Por um lado, o modelo consegue conciliar de forma positiva a questão da dependência, no entanto, por outro, existe alguma dificuldade em compreender se apenas pretende direcionar o seu foco para a dimensão económica ou também para a ambiental (Farny e Binder, 2021).

## **Integração**

A perspectiva de integração engloba as três dimensões em simultâneo, constituindo assim o empreendedorismo sustentável (Muñoz e Dimov, 2015). Heikkurinen, Clegg, Pinnington, Nicolopoulou e Alcaraz (2019), defendem que deve existir uma reconstituição da relação entre a sociedade e o meio ambiente, devendo respeitar os limites ambientais. Assim, esta perspectiva tem tendência a rejeitar os casos menos importantes do empreendedorismo sustentável, como os modelos de negócio delineados apenas para conformidade, incluindo apenas casos significativos de sustentabilidade regenerativa e de coevolução. Por fim, é uma perspectiva mais abrangente, sendo que integra as dimensões éticas, morais, tecnológicas e políticas (Farny e Binder, 2021).

O crescimento do empreendedorismo sustentável tem vindo a aumentar a consciencialização relativamente ao tema ambiental. A escassez de recursos, as alterações climáticas e a poluição têm levando a que as empresas reconsiderem as suas posições para promover um futuro mais sustentável (Zevi, 2020). Além destes fatores, as empresas que adotam práticas sustentáveis acabam por atrair consumidores que valorizam os produtos e os serviços, sendo que tem particular interesse pelos princípios ambientais, criando assim uma vantagem competitiva no mercado (D'Adamo, Lupi, Morone e Settembre-Blundo, 2022; George e Schillebeeckx, 2022).

Para além das abordagens teóricas, este empreendedorismo tem vindo a alcançar também um crescimento constante ao nível internacional, sobretudo após a implementação da Agenda 2030 da Assembleia Geral das Nações Unidas, que estabeleceu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Turismo de Portugal, 2025). As ODS assentam em três pilares fundamentais, económico, social e ambiental, incluindo 17 objetivos e 169 metas (Trends, 2017).



**Figura 2.1** - Mapa de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

**Fonte:** Turismo de Portugal (2025). Os Objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS).

Os ODS têm a capacidade de estudar uma área abrangente de problemas, económicos, sociais e ambientais, incluindo temas como a pobreza, educação, saúde, igualdade de género, o meio ambiente e os direitos humanos (Nhapi e Pinto, 2023). Assumem uma relevância no tema do empreendedorismo sustentável no ramo empresarial, orientando tipos de empreendedorismo que direcionem o seu foco para o lucro e para os benefícios sociais e a constituir novas oportunidades de desenvolvimento (Crecente, Sarabia, Teresa del Val, 2021).

O empreendedorismo sustentável procura diferenciar-se de conceitos equiparados, como é o caso do empreendedorismo social, eco empreendedorismo, empreendedorismo verde, ou empreendedorismo de impacto, optando por uma abordagem focada no *Triple Bottom Line*, económica, social e ambiental e desta forma priorizar a contribuição para as ODS (Hansen e Schaltegger, 2018).

Torna-se relevante salientar a importância do papel da economia verde, como orientação internacional que fortalece a ligação entre a sustentabilidade e o empreendedorismo. De acordo com Olateju, Danmola e Aminu (2020), as conferências realizadas pelas Nações Unidas relativamente ao tema ambiental tem criado incentivos para que os países adotem modelos de desenvolvimento mais eficientes para a utilização de recursos, promovendo em simultâneo o crescimento económico e a proteção ambiental. Esta abordagem levou a uma nova forma de empreendedorismo, conhecida como empreendedorismo

sustentável, que assenta na combinação prática empresarial tradicional com a perceção ambiental. A principal preocupação das empresas deixou de ser apenas gerar lucro, após este contexto os empreendedores tem a necessidade de contribuir positivamente para o meio ambiente através de práticas que reduzam a poluição, preservação do ecossistema e a biodiversidade, de forma a garantir condições de sustentabilidade para as gerações atuais e futuras.

De acordo com Costanza et al. (2016), o empreendedorismo sustentável assenta nos objetivos dos ODS em três categorias, sustentabilidade económica (ODS 7,8,9,11 e 12), a sustentabilidade social (ODS 1,2,3,4,5,10,16 e 17), e por fim a sustentabilidade ambiental (ODS 6,13,14 e 15). Assim, o empreendedorismo tornou-se um fator essencial para o desenvolvimento sustentável, promovendo impactos positivos nos ODS.

O processo do empreendedorismo sustentável visa desenvolver, descobrir, avaliar e capitalizar oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos e serviços futuros que estejam alinhados com os princípios do desenvolvimento sustentável e que apoiem a preservação do meio ambiente e das comunidades locais (Fichter e Tiemann, 2020). Nas três perspetivas do empreendedorismo sustentável apresentadas, prevalece a ideia de que a atividade empreendedora deve saber conciliar o objetivo económico com a preservação social e ambiental (Farny e Binder, 2021).

### **2.2.2 Métricas de avaliação para projetos de Empreendedorismo Sustentável**

O desenvolvimento de uma avaliação do desempenho do empreendedorismo sustentável é essencial, sendo que a experiência atual dos empreendedores sobre o tema ainda se encontra abaixo da média, o que limita o seu envolvimento e a adoção de práticas sustentáveis (Huang, Li, Bu e Zhao, 2023). Posto isto, torna-se imprescindível implementar métricas de avaliação, de forma a identificar cada etapa do processo, ou seja, avaliar o desempenho das empresas, promover melhorias contínuas e identificar possíveis lacunas (Székely e Knirsch, 2005).

O empreendedorismo sustentável assenta na medição de diversos aspetos, organizados em três dimensões principais, económica, social e ambiental, abaixo apresentadas.

A dimensão económica, incide na gestão corporativa, sendo considerada uma dimensão crítica para o impulsionamento do empreendedorismo sustentável através da liderança.

As decisões estratégicas, a alocação de recursos e a definição dos princípios das empresas, tem influência direta nos resultados operacionais das práticas sustentáveis (Saeed, Shakir, Afsar, Khan, 2018; Ali, Malik, Yaqub, Jabbour, Latan, 2022). Uma coordenação focada na área da sustentabilidade, aumenta a consciência e o compromisso das equipas relativamente a questões ambientais e sociais, desenvolvendo um crescimento no desempenho das empresas em práticas sustentáveis (Bocken, Boons e Baldassare, 2019).

A dimensão social, assenta na responsabilidade social e na participação de *stakeholders*, partindo do pressuposto de que a inclusão de todos os intervenientes, internos e externos, é essencial para a criação de valor sustentável. Desta forma, reforça-se a ligação social e fortalece-se a capacidade da empresa em gerar impactos positivos (Freudenreich, Lüdeke-Freund e Schaltegger, 2020; Mondal, Singh e Gupta, 2023).

A dimensão ambiental, incide sobre a economia circular e sustentabilidade ambiental, o foco desta dimensão baseia-se em princípios de reciclagem de produtos, utilização de materiais sustentáveis e a redução de resíduos, com o intuito de gerar zero desperdício (Farooque, Zhang, Thürer, Qu e Huisinigh, 2019, Gallardo-Vázquez, Herrador-Alcaide e de la Cruz Sánchez-Domínguez, 2023, Saidani et al., 2019).

Neste contexto, a avaliação destas dimensões permite às empresas otimizar processos, identificar pontos fortes e fracos e compreender as áreas que necessitam de melhoria, de forma a implementar uma gestão sustentável mais eficaz.

Para uma melhor análise destas três dimensões, as empresas tendem a recorrer a ferramentas de medição. Os sistemas de medição de desempenho e de controlo de gestão são cruciais para a implementação de estratégias sustentáveis nas empresas (Baumgartner, 2014). A ferramenta que mais se destaca é o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), sendo uma adaptação do *Balanced Scorecard* (BSC) que agrega as dimensões económica, social e ambiental. É uma ferramenta multidimensional de medição de desempenho e controlo de gestão, que permite avaliar de forma equilibrada o impacto da sustentabilidade nas empresas (Hansen e Schaltegger, 2018; Küçükbay e Sürücü, 2019).

A utilização desta ferramenta revela-se particularmente relevante na avaliação e interpretação de resultados, no apoio à tomada de decisões, na cooperação com as empresas nos processos de implementação de estratégias sustentáveis e no fornecimento de informação essencial aos *stakeholders*. O SBSC permite, ainda realizar análises aos

indicadores financeiros e não financeiros (Searcy, 2012, Lueg e Radlach, 2016).

A ferramenta SBSC, não é a única utilizada pelas empresas para a avaliação de desempenho do empreendedorismo sustentável, existindo outras ferramentas de reporte de igual importância, como o TBL e o *Global Reporting Initiative* (GRI). O TBL como referido anteriormente, possibilita as empresas de medir e gerir o impacto financeiro e não financeiro das três dimensões (económico, social e ambiental) (GRI, 2021).

Por outro lado, é utilizado o GRI, que incide sobre normas globais tornando os reportes de sustentabilidade de fácil compreensão, de forma a permitir as empresas comunicar com os *stakeholders*. A utilização desta ferramenta traz benefícios tanto a nível interno, através da otimização de processos e compreensão clara dos riscos inerentes, como a nível externo, através do impacto no desenvolvimento sustentável e na melhoria de reputação no mercado (GRI,2021).

Segundo Kolk, Kourula e Pisani (2017), as métricas de avaliação do desempenho sustentável, devem estar interligadas com os ODS, tratando-se de uma linha orientadora para as empresas. Posto isto, o conceito de dupla materialidade assume particular relevância, pois integra simultaneamente a perspetiva financeira e a perspetiva de impacto. Assim, é possível avaliar não só o efeito dos fatores ESG (*Environmental, Social and Governance*) nos resultados da empresa, mas também o impacto das suas atividades sobre a sociedade e no ambiente (MacNeil e Esser, 2022, van Zanten e Huij, 2022).

Neste contexto, a utilização das ferramentas alinhadas com os ODS e com o princípio da dupla materialidade, permite às empresas realizarem uma análise mais completa e estratégica do empreendedorismo sustentável, garantindo uma medição de desempenho eficaz e interligando as dimensões económicas, sociais e ambientais do desenvolvimento sustentável.

### **3 Metodologia de Investigação**

O presente trabalho adota uma abordagem de estudo de caso, centrado na criação de um plano de negócio de um alojamento local focado na sustentabilidade, na cidade de Borba, região do Alentejo. Este capítulo da metodologia, permite uma análise detalhada do processo de criação de um negócio, apresentando todas as etapas realizadas a partir da revisão da literatura até às conclusões finais para o seu desenvolvimento.

Para o processo da elaboração da revisão da literatura, foi necessário utilizar diversas ferramentas de recolha de informação, para obter melhor compreensão do tema em estudo. A pesquisa foi realizada através de diversas fontes, como artigos científicos, livros, relatórios, regulamentações e dissertações, desta forma foi possível fazer uma pesquisa aprofundada sobre os temas pretendidos para estudo e assim fundamentar a teoria para o trabalho a desenvolver. Esta pesquisa permitiu analisar de forma aprofundada conceitos como o empreendedorismo e a importância do papel do empreendedor, os tipos de empreendedorismo, a importância do empreendedorismo sustentável e as métricas de avaliação para projetos de empreendedorismo sustentável, abordando as dimensões económica, social e ambiental. Desta forma, a revisão da literatura é uma parte crucial para a realização deste trabalho, sendo que permite elaborar uma base consistente da investigação e assim direccionar a definição dos objetivos e da metodologia adotada.

Para além disto, foi adotado o método de caso de estudo como forma de metodologia de investigação para este trabalho, sustentado por uma abordagem quantitativa e qualitativa. Desta forma, é elaborada uma análise integrada, tanto ao nível dos dados económicos e financeiros necessários para a criação de um AL, como também ao nível contextual do território, nomeadamente sobre as dinâmicas do turismo rural e as oportunidades de desenvolvimento local. Posto isto, foi possível articular projeções financeiras através de uma análise detalhada do negócio desenvolvido, garantindo uma avaliação coesa da sua viabilidade.

Foi também necessário proceder à recolha de informação junto de entidades locais, com o intuito de compreender os requisitos legais e operacionais para proceder à implementação do negócio de AL no concelho de Borba.

O método de caso de estudo foi escolhido devido à capacidade de apresentar uma análise detalhada de cada negócio, no entanto como todos os métodos apresenta vantagens e

desvantagens associadas.

Segundo Cronin (2014), o método de caso de estudo é apropriado para pesquisas a nível de abordagens quantitativas e qualitativas, desta forma tem a capacidade de combinar múltiplas variáveis para a obtenção de recolha de dados, nomeadamente, documentos, entrevistas e questionários. Salienta ainda que o método permite uma recolha de dados relevante e detalhada, sendo a informação adquirida fidedigna. O papel do estudo de caso é relevante para a criação e aquisição de conhecimentos para a realização de um negócio, ajudando a identificar possíveis lacunas e a estruturar pesquisas futuras (Tisdell, Merriam, Stuckey-Peyrot, 2025). Por outro lado, também existem limitações para a utilização deste método. De acordo com, Flyvbjerg (2006) salienta a dificuldade de se utilizar resultados de um caso específico em outros contextos, tornando a fiabilidade dos dados limitada.

No entanto, Yin (2014) defende que este método deve ser entendido como um processo metodológico abrangente, devendo integrar o desenvolvimento da investigação, a recolha e a análise de dados. Salienta ainda que, quando o mesmo é aplicado com critérios rigorosos de fiabilidade, consiste numa ferramenta relevante para analisar negócios em fase exploratória.

De forma a sustentar a análise desenvolvida, a metodologia adotada foi a mista, interligando as abordagens quantitativas e qualitativas. A metodologia qualitativa permite compreender o fenómeno de uma forma mais detalhada, sendo subjetiva e utilizando vários métodos para recolha de informação (Denzin e Lincoln, 2011). Por sua vez, a abordagem quantitativa permite medir os impactos com base em dados numéricos (Creswell, 2014). No entanto, o autor reforça que por vezes as duas metodologias em separado não satisfazem as necessidades de pesquisa e por isso é necessário interligar uma análise qualitativa com a objetividade dos dados quantitativos.

Assim, este trabalho assenta na abordagem metodológica descrita. O caso de estudo inicia-se com a caracterização do AL “Casa Mel”, onde é detalhado a visão, a sua missão e os objetivos. De seguida, procedeu-se a uma análise de mercado e dos principais seus concorrentes, para se compreender o posicionamento do AL. De forma a reforçar o modelo de funcionamento, realizou-se uma análise através do *Business Model Canvas* e de ferramentas de análise ambiental, como o PESTEL, as Cinco Forças de Porter e análise SWOT. Após esta análise procedeu-se à realização do plano de marketing e, por fim, realizou-se uma análise económico-financeira, sustentada através de dados recolhidos e tratados no Microsoft Excel, permitindo fundamentar a avaliação de viabilidade do

negócio.

## **4 Caso de Estudo**

Este trabalho apresenta a elaboração de um plano de negócios, que visa a criação de um AL na cidade de Borba, distrito de Évora, na região do Alentejo. O AL consiste na reabilitação de uma casa tipicamente alentejana, tipologia T2 adquirida pela promotora e designada de Casa Mel.

A aquisição e investimento inicial do alojamento será realizado através dos capitais próprios da promotora, no total de 152.054€, dos quais 140.000€ para aquisição e reabilitação do imóvel e o restante valor para equipamentos mobiliários, pequenas despesas de início de atividade. A promotora irá recorrer a programas de apoio ao turismo e à sustentabilidade com o objetivo de obter parte do valor investido.

A ideia consiste em reabilitar o imóvel adquirido, deixando os principais traços alentejanos, mas de forma a garantir o conforto e exigências do setor turístico. O imóvel, é composto por dois pisos, tendo a capacidade de acolher até seis pessoas. O piso superior é composto por dois quartos, o rés-do-chão dispõe de uma sala, cozinha em *open space*, uma casa de banho e zona exterior com piscina.

Como início de investigação para este trabalho, foi elaborada uma análise ao sector turístico localizado a um raio de 15km, para identificar a concorrência direta e indireta, a oferta no meio envolvente e a procura existente na região. Esta análise, permite avaliar o posicionamento e delinear estratégias de marketing e diferenciação no mercado.

### **4.1 Caracterização da Empresa**

O Alojamento Local “Casa Mel”, surgiu da intenção por parte da promotora de desenvolver um negócio com ligação ao ramo turístico, alinhado à reconexão com as raízes familiares alentejanas. A escolha da cidade de Borba, advém da necessidade de explorar mais o potencial existente na região, associado à tranquilidade, cultura e ao património.

A “Casa Mel”, pretende oferecer um espaço que transmita tranquilidade e conforto, destinado a um público que valoriza a comunidade local, atividades culturais e rurais, permitindo proporcionar uma experiência mais familiar. O seu posicionamento destina-se a um segmento que nutre interesse pela área da sustentabilidade e exploração pelos

recursos locais, de forma a contribuir para o crescimento económico e turístico da região.

O esperado com a abertura do AL é que exista uma dinamização da economia local, privilegiando negócios locais, nomeadamente a produção vitivinícola, gastronómica e o seu património histórico e cultural.

O projeto será financiada integralmente através de Capitais Próprios (CP). De acordo com o plano de negócios apresentado de seguida, o projeto obtém resultados viáveis do ponto de vista social, económico e financeiro. Foi considerado um período de avaliação de dez anos, os resultados demonstram um Valor Atual Líquido (VAL) de 19.662,19€ e uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 11% e o projeto obtém retorno do investimento de aproximadamente 9 anos e 1 mês.

Para uma melhor compreensão do objetivo do projeto é necessário clarificar de forma eficaz, a sua visão, missão, valores e objetivos, sendo que são fatores cruciais para transmitir confiança aos clientes e para criar credibilidade no mercado. Posto isto, para a “Casa Mel” foram definidas as seguintes componentes:

- **Visão:** pretende ser uma referência na área dos alojamentos locais no Alentejo, tornando-se conhecida pelo seu foco na sustentabilidade, pelo respeito pela cultura da região e hospitalidade transmitida aos seus clientes.
- **Missão:** assenta em proporcionar um alojamento que combine um ambiente tranquilo e confortável, através de cada detalhe, de forma a oferecer momentos de reconexão e descanso, onde a simplicidade, funcionalidade e harmonia com o meio ambiente sejam considerados fatores chaves.
- **Valores:** assentam na preocupação com o conforto dos clientes, no respeito com o património cultural e tradições, no comprometimento com a redução do impacto ambiental através do uso de práticas sustentáveis e na envolvimento local, estabelecendo parcerias com produtores e entidades regionais para dinamizar a economia local.
- **Objetivos:** encontram-se divididos por objetivos qualitativos e quantitativos, foram estabelecidos os seguintes:

#### **Objetivos qualitativos**

- Tornar o AL sustentável e economicamente viável, tendo a capacidade de atrair turistas nacionais e internacionais.

### **Objetivos quantitativos**

- Criar um AL sustentável, obtendo certificados de sustentabilidade turística até ao terceiro ano de negócio;
- Atingir uma taxa de ocupação mínima de 50% no primeiro ano de funcionamento, atingindo uma taxa de 70% até ao terceiro ano de negócio;
- Alcançar parcerias com pelo menos quatro produtores e prestadores de serviços locais no primeiro ano;
- Participar em pelo menos duas feiras regionais por ano, para promover a marca Casa Mel no turismo local;
- Estabelecer medidas de eficiência energética e gestão de resíduos, para reduzir o consumo de recursos em 15% ao fim de dois anos.

Após apresentados os propósitos do projeto, é importante passar para uma fase de análise que permita compreender os fatores cruciais para o seu desenvolvimento. A elaboração da análise a todos os fatores torna-se essencial para fundamentar de forma coesa o plano de negócios e alcançar o sucesso pretendido.

## **4.2 Análise Competitiva**

A análise competitiva tem como principal objetivo identificar as ofertas que existem no mercado, no que respeita a concorrentes diretos ou indiretos da “Casa Mel”. O intuito desta análise será comparar alojamentos turísticos, que se assemelham a nível de conceito e de segmento de mercado, a vertente geográfica, os preços e os serviços oferecidos.

Numa primeira abordagem foi realizada a análise competitiva por conceito, assenta na realização de um estudo de mercado para identificar potenciais concorrentes, cujo estilo de alojamento seja idêntico ao da “Casa Mel”. Através dos dados disponibilizados pelo Turismo de Portugal e pelo Registo Nacional de Turismo, foi efetuada uma análise aos alojamentos turísticos existentes no concelho de Borba. Segundo o Registo Nacional de Turismo (RNT) (2025) existem vinte e quatro registos de estabelecimentos de alojamento local, com base nesta informação foi analisado quais as características de cada um. Após uma filtragem aos alojamentos que se encontram registados, serão apresentados os que tem mais parecenças com a “Casa Mel” e com o que a mesma oferece.

Após uma análise de mercado os alojamentos que se encontram alinhados com o conceito de alojamento local ou turismo rural são: Casa Azenha das Freiras, Casa da Frente, Just

in House – Hostel de Borba, apresenta-se na seguinte tabela as características de cada um. Na Tabela 4.1 é apresentado os principais concorrentes e as suas características de forma detalhada.

**Tabela 4.1 - Principais Concorrentes por Conceito**

| <b>Estabelecimentos de Alojamento Local</b> | <b>Características</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Casa Azenha das Freiras                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conceito:</b> Casa de Campo;</li> <li>• <b>Características:</b> Decoração rustica; Vista para o rio e para montanha; Pátio; Não incluiu pequeno-almoço.</li> <li>• <b>Atividades:</b> Dispõe de área para fazer caminhadas e ciclismo;</li> <li>• <b>Preço médio/noite:</b> 106,00€</li> <li>• <b>Localização:</b> Ribeira Rio de Moinha, Borba.</li> </ul>          |
| Casa da Frente                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conceito:</b> Casa de Campo;</li> <li>• <b>Características:</b> Decoração rustica; Jardim; Terraço; Cozinha partilhada; Inserido no centro da cidade; Não incluiu pequeno-almoço.</li> <li>• <b>Atividades:</b> Sala de jogos;</li> <li>• <b>Preço médio/noite:</b> mínimo duas noites, 324,00€;</li> <li>• <b>Localização:</b> Rua da Cruz, nº28, Borba.</li> </ul> |
| Just in House - Hostel de Borba             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conceito:</b> <i>Hostel</i></li> <li>• <b>Características:</b> Inserido no centro da cidade; Terraço; Vista para a cidade; Decoração moderna/tradicional; Não inclui pequeno-almoço.</li> <li>• <b>Preço médio/noite:</b> 238,00€</li> <li>• <b>Localização:</b> Rua do Monturo Alto 2, Borba</li> </ul>                                                             |

Após a análise elaborada destaca-se a Casa Azenha das Freiras como a mais próxima do conceito da “Casa Mel”. Os alojamentos assemelham-se pela localização, encontra-se

inserido numa zona rural e mais tranquila, mas também pela oferta de experiências que dispõe associadas à natureza. Em termos de tipologia o concorrente apresenta uma capacidade semelhante, dispondo também de dois quartos, cozinha equipada, pátio com vista para o rio e montanha, tendo uma decoração mais rústica. Comparativamente com a “Casa Mel”, esta diferencia-se pelas ofertas diferenciadoras que dispõe, como a piscina, cinema ao ar livre e a oferta da cesta de boas-vindas com produtos biológicos. Em termos da localização, apesar de ambas estarem inseridas numa zona rural, a “Casa Mel” diferencia-se por se situar numa zona mais central, o que proporciona o contacto com os locais, sendo que a Casa Azenha das Freiras, se situa a dez minutos do centro da cidade, numa zona mais isolada.

A Casa da Frente e o Hostel Just in House, embora não sejam considerados concorrentes diretos da “Casa Mel”, estão inseridos no mercado de alojamentos locais e encontram-se localizados no centro da cidade de Borba, por este motivo, também são considerados concorrentes. A Casa da Frente apresenta um tipo de alojamento mais tradicional, não tendo experiências diferenciadoras associadas, já o Hostel Just in House, é um conceito de alojamento partilhado.

A “Casa Mel” estará inserida numa zona mais central cidade de Borba, tendo em conta este fator existiu a necessidade de elaborar uma análise das ofertas de alojamentos num raio de 15km. O estudo tem como objetivo a realização de uma pesquisa mais abrangente ao mercado, para conhecer os concorrentes indiretos existentes nas proximidades. Na Tabela 4.2 será apresentado o estudo realizado ao concorrentes indiretos da “Casa Mel”, a análise abrange desde alojamentos turístico rurais a hotéis de maior dimensão.

**Tabela 4.2 - Principais Concorrentes num raio de 15km**

| <b>Estabelecimentos Alojamento Turístico</b> | <b>Distância</b> | <b>Características</b>                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pousa Convento de Vila Viçosa                | 3,9km de Borba   | Hotel rústico, anteriormente foi um convento mantendo o conceito, tem piscina, dispõe de cerca de 39 quartos. <b>Preço médio/noite:</b> 160,00€                  |
| Alentejo Marmòris Hotel&SPA                  | 4,3km de Borba   | Hotel de Luxo, conceito moderno, a decoração com mármore valorizado a região, conta com um SPA, dispõe de cerca de 44 quartos. <b>Preço médio/noite:</b> 212,00€ |
| Calipo                                       | 6,2km de Borba   | Decoração moderna, mas com traços alentejanos, apresenta um terraço e um jardim, piscina e spa. <b>Preço médio/noite:</b> 200,00€                                |
| Casas do Largo                               | 12,3km de Borba  | Casa completa, decoração moderna com traços alentejanos, um conceito mais familiar, apenas com 1 quarto. <b>Preço médio/noite:</b> 111,00€                       |
| Monte dos Pensamentos – Turismo Rural        | 14,4km de Borba  | Conceito rural de estilo rústico, dispõe 7 unidades independentes, tendo quartos duplos ou apartamentos com cozinha. <b>Preço médio/noite:</b> 180,00€           |

A análise acima demonstra que nas proximidades existem vários conceitos de alojamentos turísticos, no entanto nenhum é considerado concorrente direto da “Casa

Mel”. O alojamento em estudo que apresenta maiores semelhanças é a Casas do Largo, localizado em Estremoz a 12,3km de Borba. Os alojamentos apresentam um conceito idêntico de decoração e a valorização dos traços alentejanos, um ambiente mais familiar e próximo da cultura. No entanto, o conceito da “Casa Mel” visa proporcionar uma experiência ligada ao meio ambiente, num local de menor densidade turística, diferenciando-se pela proximidade com o cliente e pelas experiências. A Casas do Largo apresenta um conceito mais direcionado apenas à oferta exclusiva do alojamento no centro histórico da cidade. O preço médio por noite dos estabelecimentos em estudo é cerca de 150,00€, neste aspeto os alojamentos em estudo são considerados concorrentes independentemente de apresentarem conceitos diferentes, posicionando o valor praticado pela “Casa Mel” num intervalo semelhante.

A “Casa Mel” pretende diferenciar-se dos seus concorrentes, apostando numa vertente mais sustentável, na criação de memórias para os hóspedes, através de vivências com os locais e com a cultura da cidade.

#### **4.3 Business Model Canvas no desenvolvimento de modelos de negócios**

O *Business Model Canvas* (BMC), surge através da tese de doutoramento “*Business Model Ontology*” realizada por Alexander Osterwalder (2004). A ferramenta BMC é considerada das mais importantes para a realização de um modelo de negócios.

O autor juntamente com o autor Yves Pigneur, desenvolveram o estudo “*An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness*”, onde a abordagem é direcionada para modelos de *e-business*. O objetivo é que as empresas compreendam o intuito da utilização de um modelo de negócios e o seu potencial para analisar, comunicar e compartilhar, mudar, mensurar, simular e aprender mais sobre os diferentes aspetos de gestão das suas empresas. O estudo apresenta assim uma proposta de modelo de negócios assente em quatro pilares principais: produtos e serviços, infraestrutura e rede parceiras, capital de relacionamento e por fim os aspetos financeiros (Osterwalder e Pigneur, 2002).

Osterwalder e Pigneur (2014), demonstram os nove blocos para a construção de um modelo de negócios que formam a base para o desenvolvimento de uma ferramenta útil, que designam como “*Business Model Canvas*” (BMC), divididos em: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos. Os autores realçam ainda a sua facilidade de compreensão e praticidade, pretendendo estimular a

compreensão, a discussão, a criatividade e a análise entre as equipas.

Posto isto, a “Casa Mel” aplicou o BMC apresentando na Tabela 4.3 as principais linhas de atuação do modelo de negócios.

**Tabela 4.3 - Business Model Canvas "Casa Mel"**



**Fonte** – Elaboração própria a partir de Osterwalder e Pigneur (2011).

## 4.4 Análise Ambiental

As empresas necessitam de avaliar e identificar as oportunidades e ameaças do ambiente envolvente, os pontos fortes e fracos, para tomarem as decisões de forma estratégica. Sendo das etapas mais importantes para o processo de planeamento estratégico, será apresentado a análise ambiental, recorrendo a três ferramentas fundamentais, análise PESTEL, que visa analisar variáveis como, a política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal, seguindo-se de uma análise das Cinco Forças de Porter, que avalia a competitividade do projeto no mercado e por fim análise SWOT, apresenta os fatores interno e externos mais importantes.

### 4.4.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL pretende analisar os fatores externos que têm influência direta nos negócios. Esta ferramenta é focada apenas na análise a fatores externos, tendo a capacidade de avaliar os riscos e as oportunidades. A sigla representa seis critérios,

Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental e Legal.

### **Variável Política**

Portugal, têm vindo a desenvolver várias políticas destinadas ao turismo em zonas de baixa densidade, tendo em conta o panorama económico em que o país se encontra. Atualmente encontram-se em vigor programas como o Portugal 2030, que se destina à aplicação de fundos europeus em projetos que desenvolvam a economia portuguesa (Turismo de Portugal, 2023), a Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2024, que disponibiliza um financiamento a médio e longo prazo para o ramo turístico que operem na vertente da sustentabilidade ambiental e social (Turismo de Portugal, 2025). Estas são algumas das estratégias políticas permitem o desenvolvimento e o crescimento turístico no país.

### **Variável Económica**

O boletim económico do Banco de Portugal (2025), apresenta o Produto Interno Bruto (PIB) de 2025 a 2027, demonstra um crescimento da economia portuguesa 1,6% em 2025, 2,2% em 2026 e 1,7% em 2027. Prevê-se uma estabilização da inflação abaixo dos 2%, registando uma diminuição de 2,7% em 2024 para 1,9% em 2025, refletindo uma desaceleração sobretudo nos preços dos serviços e dos bens energéticos. Em 2025, o consumo privado, deverá registar um crescimento de 2,2%, levando ao aumento de rendimento disponível das famílias na mesma percentagem. Estima-se um crescimento de 1,4% da taxa de emprego em 2025, originando uma estabilização em 6,4% na taxa de desemprego.

No setor do turismo, após a atipicidade elevada do período pós-pandemia, espera-se um crescimento em torno do 3%, ao ano. A atividade económica está condicionada pelas tensões comerciais e a incerteza existente, prevendo-se uma diminuição no crescimento do PIB do comércio mundial. No entanto, Portugal deverá ser dos países menos afetado pela procura externa, por consequência do peso que a União Europeia (UE) obtêm das exportações nacionais (Banco de Portugal, 2025).

Em 2025, o turismo em Portugal encontra-se num crescimento histórico, contribuindo em 21,5% do PIB, ultrapassando em cerca de 38% o pico registado em 2019, demonstrando a importância do setor para o país. Estima-se que até ao final do ano de 2025 o setor atinja 10,5% da economia da UE (*World Travel & Tourism Council (WTTC)*, 2025). Esta evolução, reflete um crescimento na taxa de empregabilidade representando um aumento

no setor de 1,2 milhões de empregos. Em Portugal, o turismo representa um em cada quatro postos de trabalho, sendo um dos principais contributos para o desenvolvimento económico do país (Compete 2030, 2025).

### **Variável Sociocultural**

Em Portugal, os dados divulgados pelo INE (2025), indicam que a 31 de dezembro de 2024, a população residente estimada ascendia em 10 749 635 de habitantes, mais 109 909 que o ano anterior, um aumento pelo sexto ano consecutivo, a justificação deste aumento deve-se ao saldo migratório positivo, representando uma taxa de 1,34% tendo em 2024 passado a compensar o saldo natural negativo.

Através dos dados analisados pelo INE (2025), é importante realçar a tendência de envelhecimento mantida no ano de 2024, verificando-se que existiu uma diminuição da população jovem residente para 12,4%. A população ativa, correspondendo ao intervalo dos 15 aos 64 anos, obteve um decréscimo para 63%, no entanto o aumento de idosos no país aumentou para 24,3%. Este fator sempre foi recorrente ao longo dos anos, no entanto em 2024, este índice manifestou um aumento na comparação da população idosa 65 ou mais anos e a população jovem dos 0 aos 14 anos, representando por cada 100 jovens residentes em Portugal 192,4 idosos.

A sustentabilidade assume um papel crucial para o negócio. Nesta vertente, Portugal tem implementado vários programas de apoio ao turismo sustentável como a Estratégia Turismo 2035 (ET 2035), que visa demonstrar que o país é dos “destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo” (Turismo de Portugal, 2025).

O relatório de *Europe Sustainable Development Report* (Lafortune, G. e Fuller, G., 2025), classifica Portugal em 22º lugar, em comparação com os restantes países da europa, demonstrando um desempenho global abaixo da média. No setor turístico, são consideradas de maior importância as ODS 8 (crescimento económico sustentável), 12 (consumo e produção sustentáveis) e 14 (uso sustentável dos oceanos e recursos marinhos) (Turismo de Portugal, 2025). O relatório salienta ainda que Portugal dispõe de três ODS com alerta vermelho (consumo e produção sustentável, proteção da vida marinha e vida terrestre) o que significa que são desafios que permanecem. Verifica-se que dois destes alertas são considerados fatores essenciais para o desenvolvimento de um turismo mais sustentável.

### **Variável Tecnológica**

A área da tecnologia tem sido provavelmente onde tem existindo maior evolução ao longo dos anos, atualmente todos procuramos a rapidez que o online nos consegue devolver.

No setor turístico, a expansão de aplicações como Booking, Airbnb, Trivago e Agoda, trazem ao cliente uma independência na sua reserva, de forma rápida e confortável, sendo plataformas que são injetadas diretamente no mercado.

Atualmente a internet tem uma grande influência na decisão do ser humano, sendo uma das principais alavancas para a escolha. Segundo o estudo apresentado por Teixeira e Guimarães (2023), a transição digital no setor turístico revela a necessidade de acompanhar constantemente a evolução do mercado, as redes sociais demonstram um crescimento no que toca ao processo de decisão, existindo a necessidade de procurar informações em plataformas como o *Facebook*, *Instagram* e *TikTok*, como forma de inspiração para viagens. Os autores revelam ainda que, a utilização das redes sociais para o planeamento das férias representam, 40% da população jovem e apenas 29% para a população mais velha.

O INE realizou um inquérito sobre a utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias em novembro de 2024, referindo que 88,5% da população residente em Portugal, com idades compreendidas entre os 16 e 74 anos utilizam a internet frequentemente. Adicionalmente indica também que em Portugal 90,6% da população tem acesso a internet em casa.

De forma acompanhar a evolução tecnológica no setor turístico, a “Casa Mel”, irá proceder à criação de redes sociais, de um website que possibilite a reserva de forma direta e imediata. Esta estratégia tem como objetivo ampliar a visibilidade do negócio, permitindo abranger um maior número de potenciais clientes nacionais e internacionais.

### **Variável Ambiental**

O meio ambiente tem vindo a ser uma preocupação acrescida entre as populações, o aumento da consciencialização quanto à necessidade de preservar o meio ambiente é cada vez mais importante.

Portugal aposta atualmente num turismo mais sustentável, criando programas para ajudar no desenvolvimento como o Plano Turismo + Sustentável 25-30 em consolidação com Estratégia Turismo 2035 (Turismo de Portugal, 2025).

A “Casa Mel” é um negócio com o foco direcionado para a sustentabilidade e com comprometimento em adotar práticas de gestão ambiental eficientes. Como forma de minimizar serão impostas as medidas como, a instalação de painéis solares, reciclagem, a implementação de medidas de eficiência hídrica para evitar desperdícios e reduzir o consumo de água. Estes fatores são cruciais para a redução de custos e para a diminuição do impacto ambiental.

### **Variável Legal**

Os alojamentos locais no que respeita à variável legal, necessitam de cumprir os critérios, fiscais e legais que se encontram a vigorar em Portugal (Turismo de Portugal, 2025):

- **Decreto-Lei n.º 18/2014, de 29 de agosto** – este decreto discrimina o regime jurídico aprovado da exploração dos estabelecimentos de alojamento local. Tem vindo ao longo dos anos a sofrer alterações sendo constantemente atualizada pelos seguintes diplomas, do Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril, Lei n.º 62/2018, de 22 de agosto, Artigo 347.º da Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro, Decreto-Lei n.º 9/2021, de 29 de janeiro, Lei n.º 56/2023, de 6 de outubro.
- **Portaria n.º 262/2020, de 6 de novembro** – a portaria visa estabelecer as condições de funcionamento e identificação dos estabelecimentos de alojamento local;
- **Portaria n.º 248/2021, de 29 de junho** – estabelece a regulamentação dos contratos de seguros obrigatórios de responsabilidade civil extracontratual.

Relativamente aos critérios fiscais, segundo o Guia Oficial das Finanças sobre Alojamentos Locais e Turismo de Portugal (Autoridade Tributária e Aduaneira & Turismo de Portugal, I.P., 2017) os AL estão sujeitos a:

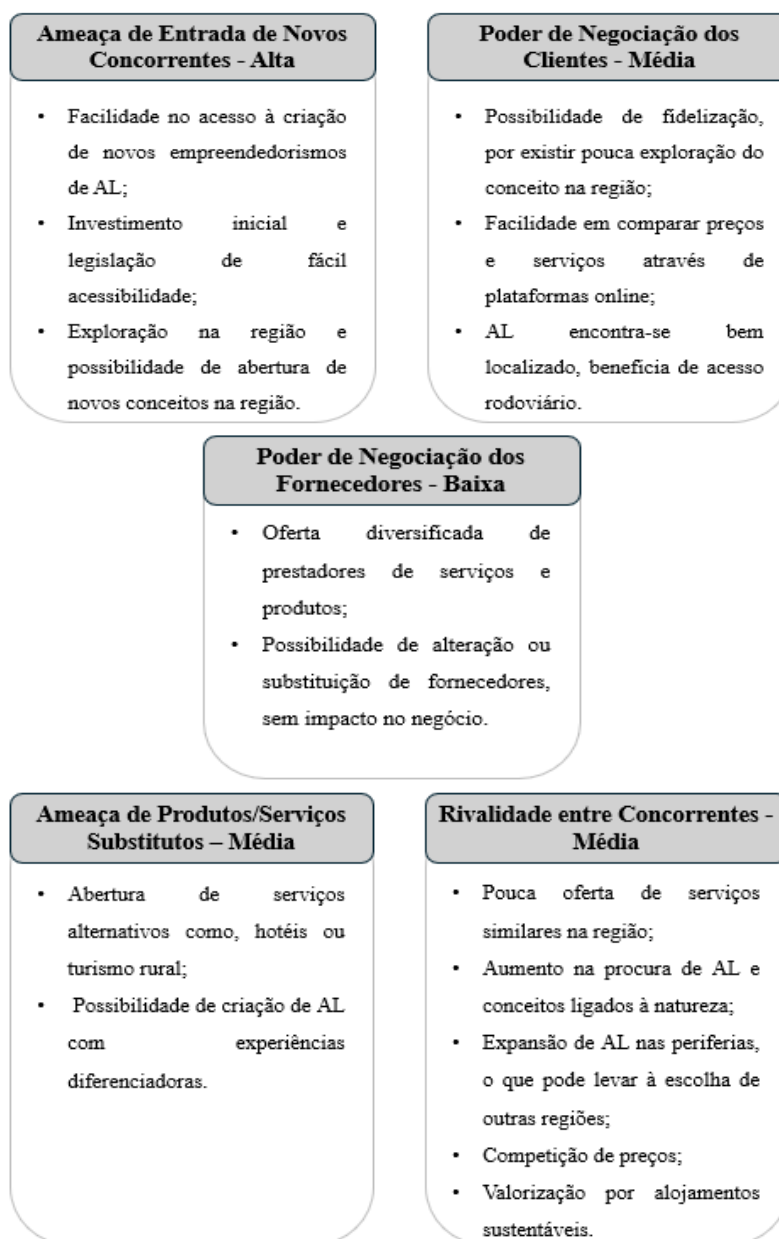
- Identificação da declaração de início de atividade com o respetivo Código de Atividade Económica (CAE).
- Sujeitos a tributação a nível de IRS quando resultantes de atividade exercida por pessoa singular (categoria B), ou em sede de IRC quando explorados por pessoa coletiva;
- Sujeitos à taxa de IVA reduzida de 6%;
- É obrigatório a emissão de faturas eletrónicas no Portal das Finanças por estadia;
- Pagamento do IMI e taxas municipais.

#### **4.4.2 Análise das Cinco Forças de Porter**

O modelo das Cinco Forças de Porter, é uma ferramenta que permite analisar a competitividade de uma empresa e os fatores que implicam o seu sucesso, este modelo foi criado por Porter (1979). Posto isto, este modelo permite conhecer cinco forças que influenciam o desenvolvimento do negócio, ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes.

A análise realizada a partir destas cinco forças para o AL “Casa Mel”, será demonstrada no Quadro 4.1.

### Quadro 4.1 - Cinco Forças de Porter



Fonte – Elaboração própria, com base em Porter (1979).

#### 4.4.3 Análise SWOT

A análise SWOT, consiste na avaliação dos fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) no ambiente de uma empresa. Sendo dividida em duas vertentes a interna permite identificar os recursos, capacidades, competências e vantagens competitivas, por outro lado a análise externa é focada na identificação de oportunidades e ameaças no mercado. Assim, o objetivo desta análise é utilizar o conhecimento que uma

empresa adquiriu sobre os ambientes internos e externos e delinear a sua estratégia (Sammut-Bonnici, 2015).

De acordo com o conceito demonstrado, no Quadro 4.2 será apresentado a análise SWOT da “Casa Mel”.

**Quadro 4.2 - Análise SWOT**

| <b>Forças</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Fraquezas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização em Borba, com fáceis acessos rodoviário, encontra-se a 1h50 de Lisboa ideal para desconectar da correria da cidade;</li> <li>• Conceito familiar;</li> <li>• Envolvência com os locais;</li> <li>• Próximo da fronteira de Espanha;</li> <li>• Parcerias com o comércio e serviços locais, de forma a proporcionar ao cliente diferentes serviços à sua estadia, dando a oportunidade de conhecer melhor a região;</li> <li>• Implementação de práticas sustentáveis, dado ao cliente uma experiência diferenciada;</li> <li>• Cidade tipicamente alentejana, com preservação do traços rurais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência da sazonalidade turística, existindo uma menor procura em meses de menor afluência;</li> <li>• Capacidade reduzida do alojamento, limitando as receitas na época alta;</li> <li>• Investimento inicial significativo;</li> <li>• Conceito fácil de replicar pelos concorrentes;</li> <li>• Menor notoriedade da região Borba, face a outras regiões mais turísticas e conhecidas no Alentejo;</li> <li>• Falta de reputação inicial no digital e de avaliações online.</li> </ul> |
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Ameaças</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento na procura de alojamentos sustentáveis e integrados com a comunidade local;</li> <li>• Oferta limitada de alojamentos locais na região;</li> <li>• Apoios financeiros ligados ao turismo sustentável e à reabilitação;</li> <li>• Possibilidade de oferta de serviços diversificados, como enoturismo e <i>workshops</i>;</li> <li>• Crescimento do turismo no Alentejo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da concorrência direta e indireta na região de Borba;</li> <li>• Alterações na procura turística, devido a fatores climáticos ou económicos que afetem a viabilidade do negócio;</li> <li>• Alterações legislativas que limitem a exploração de alojamentos locais;</li> <li>• Competitividade nos preços;</li> <li>• Possibilidade de aumento de alojamentos locais.</li> </ul>                                                                                                      |

## 4.5 Plano de Marketing

A estrutura de um plano de marketing permite analisar os elementos cruciais para posicionar a empresa no mercado, definindo a sua segmentação e público-alvo, posicionamento e a estratégia do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação), desta forma é delineado um plano que permite alcançar os objetivos definidos.

Uma análise estruturada permite que o plano estratégico se posicione no mercado de forma diferenciadora, mantendo-se alinhado com as necessidades e expectativas do público-alvo definido.

#### **4.5.1 Segmentação e Público-alvo**

A segmentação é considerada um dos fatores-chave para o sucesso do marketing das empresas (Dogan, Ayçin e Bulut, 2018). O planeamento de estratégia de marketing das empresas organiza-se em três etapas fundamentais, segmentação, o mercado alvo e posicionamento da marca (Kotler e Keller, 2012).

O conceito de segmentação foi evoluindo ao longo do tempo. Segundo os autores Kotler e Armstrong, (2018), a segmentação é uma ferramenta crucial para a definição de uma estratégia de marketing eficaz. Permite diferenciar os mercados existentes, criando uma divisão entre grandes e pequenos mercados, desta forma é possível direccionar o produto ou serviço às preferências de cada segmento. Neste contexto, para um estudo completo à segmentação é necessário explorar várias variáveis: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

A “Casa Mel” foi um negócio projetado para alcançar uma segmentação geográfica a nível nacional e internacional. Direccionando o nível demográfico do negócio para um público-alvo maioritariamente de famílias, com ou sem filhos, que pretendam sair da azáfama do dia-a-dia e procurem um lugar tranquilo e ligado à natureza. Assim, o posicionamento centra-se num público com idades compreendidas entre o 25 e 65 anos, com um poder económico médio a médio-alto.

Relativamente ao segmento psicográfico, o alojamento pretende incidir sobre clientes que nutram interesse por experiências sustentáveis, enoturismo, gastronómicas, artesanato e cultura local, dispondo de parcerias locais para fornecer uma melhor experiência aos hóspedes.

O alojamento destina-se a clientes que procurem estadias de curta a média duração, as reservas serão feitas através de plataformas online, como as redes sociais da “Casa Mel”, Booking, Airbnb, Trivago e Adoga. O segmento comportamental torna-se bastante relevante principalmente no ponto de partida de um negócio, sendo que as avaliações online serão cruciais para a tomada de decisão dos próximos hóspedes.

#### **4.5.2 Posicionamento**

O posicionamento da “Casa Mel” assenta em oferecer uma experiência diferenciadora no setor de AL, proporcionando uma ligação à cultura alentejana e à vivência com a comunidade local.

O objetivo deste negócio é ser reconhecido como uma referência na região de Borba, pelas suas práticas de sustentabilidade, pela qualidade do alojamento ao nível das suas comodidades e da sua envolvência rural, mas também pela capacidade em criar memórias que façam os seus hóspedes ter sempre vontade de regressar. A “Casa Mel” distingue-se dos restantes AL através das ofertas e atividades que disponibiliza aos hóspedes. Neste contexto, foi concedida uma zona exterior como um espaço de lazer, integrando uma piscina e sessões de cinema ao ar livre, o alojamento disponibilizará um projetor para essa finalidade, com o intuito de proporcionar momentos em família. Paralelamente, contará também com parcerias com produtores e artesãos locais, de forma a proporcionar aos hóspedes benefícios para viverem experiências ligadas à região e valorizarem a economia local.

A “Casa Mel” irá disponibilizar, à chegada de cada hóspede uma cesta de boas-vindas com produtos biológicos de produtores locais, para promover uma vez o consumo sustentável e a valorização da produção da região.

#### **4.5.3 Marketing-Mix**

O conceito de marketing é considerado atualmente o principal alicerce para o sucesso de uma empresa. São usadas diversas ferramentas que formam o marketing-mix para alcançar a análise desejada sobre o mercado-alvo pretendido, normalmente definido como os 4Ps, que integra uma combinação de características do produto, preço, distribuição e comunicação (Darmawan e Grenier, 2021).

##### **4.5.3.1 Produto**

A “Casa Mel”, visa oferecer aos hóspedes uma estadia focada no conforto, autenticidade e sustentabilidade, proporcionando momentos de lazer e envolvência num ambiente rural. O alojamento é inserido numa casa tradicionalmente alentejana, situado na cidade de Borba, distrito de Évora, pretende oferecer experiências diferenciadoras, disponibilizando todas as condições para receber os seus hóspedes e também dar a conhecer as qualidades da região através de atividades típicas.

O alojamento é disposto de uma tipologia T2, destinado a estadias de curta a média duração, possibilitando a permanência de até seis pessoas, integra a área interior composta por dois quartos no piso de cima, um com cama de casal e outro com duas camas individuais, sala (com sofá-cama), cozinha *open space* e uma casa de banho no piso

inferior e um espaço exterior com piscina, idealizado para lazer.

Conforme referido anteriormente, entre os elementos diferenciadores do alojamento, destaca-se a criação de um espaço de cinema ao ar livre e a cesta de boas-vidas que os hóspedes terão direito na sua receção, com produtos biológicos de produtores locais. Deste modo, para proporcionar uma ligação mais próxima à cultura da região, o AL contará com parcerias com artesãos e produtores locais, disponibilizando preços mais atrativos para usufruírem de experiências, como provas de vinho e workshops de cerâmica.

Todas as informações sobre reservas e atividades que possam juntar às mesmas, estarão disponíveis nas redes sociais do alojamento e nos atos das reservas quando feitas através do nosso site. De salientar que todas as parcerias realizadas entre a promotora do alojamento e os fornecedores, têm como objetivo a divulgação da região e o desenvolvimento económico da mesma.

#### ***4.5.3.2 Preço***

Para definição do preço do alojamento é necessário ter em atenção alguns aspetos relacionados com os gastos, com o investimento inicial, com os valores dos concorrentes na envolvente e com o valor que os clientes podem estar dispostos a pagar pelo serviço.

A estratégia de preço adotada pelo alojamento teve em consideração a análise realizada aos concorrentes anteriormente nas tabelas 4.1 e 4.2, sendo relevante compreender o seu posicionamento para não se encontrar abaixo ou acima dos valores praticados pelos seus concorrentes. O valor inicialmente aplicado transmite ao cliente o posicionamento em que o alojamento se insere, de forma a criar um equilíbrio entre os restantes AL que se encontram na sua envolvente.

Assim, o preço estipulado para a “Casa Mel” estará dividido por épocas, época baixa que inicialmente terá um custo de 170,00€ por noite, época média com um custo de 230,00€ por noite, época alta com um custo de 350,00€ por noite e épocas festivas, como passagem de ano e Páscoa estipula-se um custo de 400,00€ por noite. Os valores foram estipulados tendo em consideração todas as comodidades e ofertas que o alojamento dispõe, sendo que este valor permite o acesso completo à casa, incluindo a cesta de boas-vidas com produtos biológicos, cinema ao ar livre e a piscina.

Na Tabela 4.4 será apresentado o preço estipulado por época alta, média e baixa para a “Casa Mel”.

**Tabela 4.4 - Preço por Época**

| <b>Época</b>                        | <b>Preço</b> |
|-------------------------------------|--------------|
| Época Baixa (novembro a março)      | 170€/noite   |
| Época Média (abril, maio e outubro) | 230€/noite   |
| Época Alta (junho a setembro)       | 350€/noite   |
| Épocas Festivas                     | 400€/noite   |

#### **4.5.3.3 Distribuição**

O alojamento utilizará como estratégia de distribuição os canais de venda direta e indireta, para divulgar e chegar ao máximo de visitantes e para facilitar o processo de reversa.

Os canais diretos, permitem uma proximidade com o cliente no processo da venda e uma redução de custos para o projeto, procedendo a um atendimento mais personalizado e dando a conhecer todas as ofertas disponíveis. As vendas diretas serão realizadas através das redes sociais, website do alojamento ou por contacto telefónico.

Os canais indiretos, possibilitam alcance de um maior número de pessoas e uma maior visibilidade, apesar de acarretarem custos associados, torna-se fundamental o reconhecimento para o início do negócio. Posto isto, a “Casa Mel”, irá encontrar-se em plataformas online como o Booking, Airbnb, Trivago e Agoda.

#### **4.5.3.4 Comunicação**

A comunicação e a divulgação são fatores-chave para o sucesso de qualquer negócio, sendo a reputação um dos influenciadores diretos da escolha do consumidor, principalmente no setor turístico. Tendo em conta que, atualmente os consumidores se encontram cada vez mais atentos à qualidade da comunicação, é necessário criar uma estratégia de comunicação sólida, de forma a abranger os pontos cruciais do seu processo. Tratando-se a “Casa Mel” de um negócio ainda sem qualquer reconhecimento no mercado é importante garantir que a sua comunicação é eficaz e capaz de alcançar o maior número de futuros clientes, posto isto, a estratégia de comunicação terá três alicerces principais: publicidade, marketing direto e parcerias.

Relativamente à publicidade, o alojamento apostará como principal meio de comunicação

nas redes sociais como o Instagram e o Facebook. Neste contexto, serão feitas partilhas de fotografias e vídeos promocionais de forma ativa, dando a conhecer aos clientes, as comodidades e elementos diferenciadores do alojamento, o foco que apresenta na sustentabilidade e as atividades turísticas da região. Adicionalmente irá recorrer à sua divulgação, através da imprensa, como divulgações em revistas, em guias de turismo e entrevistas.

A criação do *website* para a “Casa Mel” é uma medida de comunicação necessária, sendo que será uma das formas de reserva, onde irá disponibilizar todas as informações sobre atividades complementares, as reservas e também contará com algumas informações sobre a região.

Os meios digitais serão uma estratégia de comunicação relevante, principalmente numa fase inicial, recorrendo assim a publicidades *online* através do *Google Ads* e redes sociais, todos estes processos dão exposição ao alojamento. Como referido anteriormente as redes sociais tornaram-se a maior fonte de venda e comunicação. Tendo em conta a sua importância, pretende-se estabelecer parcerias com influenciadores digitais, cujo conteúdo esteja direcionado para o tema de viagens, com o objetivo de alcançar um público mais alargado e despertar o interesse em conhecer o alojamento.

No contexto do marketing direto, é pretendido alcançar uma aproximação com os futuros clientes. As redes sociais serão um meio de comunicação, não apenas para a divulgação do negócio, mas também para conseguir dar uma resposta mais rápida sobre qualquer questão sobre o alojamento de forma mais personalizada e próxima dos consumidores.

Como forma de fidelização, também serão enviadas periodicamente *newsletters* com campanhas exclusivas e divulgações sobre as atividades a decorrer na região.

As parcerias são também uma das vias estratégicas de comunicação do alojamento, o pretendido é estabelecer contactos diretos com produtores e artesãos locais, como adegas, agricultores e ceramistas, para agregar aos serviços do alojamento. O objetivo parte por proporcionar aos hóspedes atividades complementares à sua estadia, como por exemplo, provas de vinhos, apanha da uva na altura da vindima e *workshops* de cerâmica.

Estas parcerias têm o objetivo de diferenciar o negócio no setor turístico e conciliar com a possibilidade de promover e dinamizar a económica local e a valorização do património.

## **4.7 Plano Operacional**

O plano operacional representa também uma importância no desenvolvimento de um plano de negócios, permitindo descrever a empresa e a sua forma de funcionamento, abrangendo o modelo de negócios e a sua estrutura legal, a localização e o layout.

Desta forma, o desenvolvimento deste plano tem como objetivo demonstrar a forma como o alojamento será organizado e gerido, assegurando a sua eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

### **4.7.1 Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa**

A “Casa Mel” consiste na prestação de serviços de um alojamento local, com foco na sustentabilidade e na valorização do Alentejo. A missão do projeto consiste em proporcionar aos hóspedes uma estadia de qualidade, tendo um serviço reconhecido pela sua diferenciação. A proposta de valor da “Casa Mel” distingue-se essencialmente pela sua incorporação às práticas sustentáveis, ao nível da gestão de recursos e eficiência energética, mas também na integração dos produtos e serviços regionais.

A gestão de reservas do alojamento será efetuada através de dois métodos distintos, método direto através do website, redes sociais ou por contacto telefónico e método indireto, por via de plataformas online, como Booking, Airbnb, Trivago e Agoda. A utilização dos dois métodos permite que o alojamento obtenha maior visibilidade no mercado. Relativamente aos métodos de pagamento, serão aceites transferências bancárias, cartão de crédito/débito, dinheiro e MB Way, desta forma é assegurada a acessibilidade necessária para os clientes.

A estrutura organizacional da “Casa Mel”, foi projetada de forma adequada à dimensão do projeto. Numa fase inicial, a gestão do projeto estará a cargo da promotora. Os serviços de limpeza e manutenção serão assegurados por uma empresa local subcontratada.

O investimento inicial necessário para a implementação do negócio será assegurado integralmente por capitais próprios da promotora, irá cobrir a aquisição do imóvel, a reabilitação e aquisição de todos os equipamentos.

Relativamente à estrutura legal do projeto, a promotora contactou a Câmara Municipal de Borba, a mesma referiu que o município não dispõe de um regulamento próprio para a implementação de alojamentos locais. Posto isto, a “Casa Mel” irá reger-se pelo regime jurídico nacional de alojamento local, sob o Decreto-Lei n.º 18/2014, de 29 de agosto.

O forma jurídica adotada pela empresa “Casa Mel” corresponde a uma sociedade unipessoal por quotas, adequada à natureza e à dimensão do negócio. De acordo como o guia técnico disponibilizado pelo Turismo de Portugal (2025), o alojamento será registado no Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL), através do Balcão Único Eletrónico. O estabelecimento dispõe do seguro obrigatório de responsabilidade civil de forma a garantir os danos patrimoniais e não patrimoniais podendo ser causados pelos hóspedes e a terceiros consequentes da atividade e da placa identificativa à entrada do estabelecimento.

Posto isto, o modelo de negócio da “Casa Mel”, tem como base estruturar-se em princípios de sustentabilidade e diferenciação, na vertente legal garante o cumprimento das normas em vigor aplicáveis, de forma a garantir o funcionamento do alojamento.

#### **4.7.2 Localização e Layout**

O alojamento local, encontra-se localizado no centro do Alentejo, cidade de Borba, distrito de Évora. A escolha desta localização foi estratégica, uma vez que se trata de um destino com menor densidade turística, permitindo a envolvimento de um ambiente tranquilo, sendo uma característica cada vez mais valorizada pelos hóspedes.

A cidade de Borba tem vários fatores que agregam o seu potencial. Para além de ser reconhecida por ser uma região vitivinícola, pelo património cultural e pela produção de mármore, encontra-se também situada perto de algumas localidades consideradas importantes do ponto de vista turístico, como Estremoz, Vila Viçosa e Elvas. Por fim, uma das características positivas da localização é a proximidade à fronteira de Espanha, o que permite alcançar consumidores do mercado espanhol.

Relativamente ao espaço físico, trata-se de uma casa tipicamente alentejana, tipologia T2, com capacidade até seis hóspedes. O imóvel é composto por dois quartos, um com cama de casal e o outro com duas camas individuais, uma sala com disponibilidade de um sofá-cama, cozinha, uma casa de banho e uma área exterior com espaço para refeições ao ar livre e lazer, incluindo piscina. O alojamento encontra-se totalmente equipado, de forma a garantir o conforto e funcionalidade para os hóspedes.

#### **4.8 Análise económico-financeira**

A análise económico-financeira é dos fatores de maior relevância para o desenvolvimento

de um negócio, permitindo analisar a sua viabilidade ao longo dos anos. Com o objetivo de analisar a viabilidade económico-financeira da “Casa Mel”, utilizou-se uma das ferramentas de cálculo disponibilizada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) para avaliação de negócios.

Através desta análise são definidos os principais elementos financeiros do negócio, nomeadamente o investimento, projeção de vendas, fornecimentos e serviços externos (FSE), gastos com o pessoal, demonstração de resultados (DR), fundo maneiio, mapa de cash-flow e a avaliação do projeto. O AL, irá abrir para funcionamento a partir do dia 1 de junho de 2026, o modelo apresentando terá um horizonte temporal de 10 anos.

#### **4.8.1 Pressupostos**

Os pressupostos que foram considerados para a presente análise têm como base o contexto inicial do negócio, de forma a garantir coerência entre a realidade operacional e os parâmetros económicos que condicionam a sua atividade.

Foi realizada uma projeção do negócio de 10 anos, tendo sido estabelecida a data inicial de atividade em junho de 2026, correspondendo este período com o término da reabilitação do imóvel e o seu licenciamento. Foram também definidos alguns pressupostos gerais, como a aplicação da taxa de imposto sobre o valor acrescentado (IVA) de 6% sobre as vendas, correspondendo à taxa reduzida aplicável aos serviços de alojamentos, 23% sobre os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) e 23% sobre o investimento inicial, incluído o mobiliário e outros equipamentos. Relativamente ao imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas (IRC), considerou-se uma taxa média de 15%, representando a taxa reduzida aplicável para pequenas e médias empresas em Portugal, até ao primeiros 50.000,00€ de matéria coletável (Governo da República Portuguesa, 2025), adicionando a taxa de derrama municipal que corresponde a 1,5% na cidade de Borba (Câmara Municipal de Borba, 2024).

Estes pressupostos encontram-se detalhados na tabela 4.5.

**Tabela 4.5 - Pressupostos da Análise Financeira**

| <b>Pressupostos da Análise Financeira</b>                     |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| Ano inicial do Projecto (Ano 1)                               | jun/26     |
| Prazo médio de Recebimento                                    | 0 dias     |
| Prazo médio de Pagamento                                      | 30 dias    |
| Regime de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)            | Trimestral |
| Taxa de IVA - Vendas                                          | 6%         |
| Taxa de IVA - Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)         | 23%        |
| Taxa de IVA - Investimento                                    | 23%        |
| Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais          | 23,75%     |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais           | 11%        |
| Taxa Média de IRC                                             | 15%        |
| Taxa de Derrama Municipal - Borba                             | 1,5%       |
| Taxa de Inflação (prevista para 2026)                         | 1,9%       |
| Taxa de Juro de Ativos sem Risco - Rf (Obrigações do Tesouro) | 3,25%      |
| Prémio de Risco de Mercado                                    | 5,90%      |
| Taxa de Atualização (para VAL/TIR)                            | 9,15%      |
| Fontes de Financiamento - Capitais Próprios                   | 100%       |

Tendo em conta o contexto de AL, a liquidação é realizada de forma imediata, será por isso considerado pela empresa um prazo médio de recebimento de zero dias, sendo que os pagamentos efetuados pelas reservas são feitos a pronto pagamento, quer seja através das plataformas ou no momento do check-in. Em relação ao prazo médio de pagamento, a “Casa Mel” optou por definir um prazo de 30 dias com os seus fornecedores.

De acordo com as projeções do Banco de Portugal (2025), foi considerada uma taxa de inflação de 1,9% para o ano 2026 e 2% para 2027 e anos subsequentes, o que reflete uma expectativa de estabilização dos preços a médio prazo.

No que concerne ao modelo de avaliação financeira, o projeto recorreu ao cálculo do *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) para determinar o custo do capital próprio. Foi definida uma taxa de juro de ativos sem risco (Rf) 3,25% tendo por base as Obrigações do Tesouro portuguesas a 10 anos (Banco Portugal, 2025) e o prémio de risco de mercado segundo os valores estipulados do Damodaran (2025) para o mercado europeu, encontra-se fixado com uma taxa de 5,9%.

O investimento como indicado na tabela será integralmente financiado por capitais próprios, não existindo a utilização de dívida bancária, reduzindo desta forma o risco financeiro.

Por conseguinte foi elaborada uma análise que visa estimar as margens brutas do projeto, com o objetivo de interpretar a capacidade para gerar resultados positivos, refletindo a estrutura de custos e de receitas obtidos, onde foram consideradas as diferentes épocas do ano estipuladas pelo AL, baixa, média, alta e épocas festivas. Encontra-se detalhado na tabela 4.6.

**Tabela 4.6 - Cálculo das Margens Brutas por Época**

| Época                                    | 2026     |          |          |               | 2027     |          |          |               |
|------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|---------------|
|                                          | Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva | Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva |
| <b>Custo por noite (operacional) (€)</b> | 84,71 €  | 94,22 €  | 102,37 € | 121,38 €      | 84,01 €  | 99,09 €  | 109,14 € | 150,27 €      |
| <b>Margem Bruta:</b>                     |          |          |          |               |          |          |          |               |
| Total - Custo por noite (€)              | 84,71 €  | 94,22 €  | 102,37 € | 121,38 €      | 84,01 €  | 99,09 €  | 109,14 € | 150,27 €      |
| PVP (€)                                  | 170,00 € | 230,00 € | 350,00 € | 400,00 €      | 178,50 € | 241,50 € | 367,50 € | 420,00 €      |
| Lucro Bruto/noite (€)                    | 85,29 €  | 135,78 € | 247,63 € | 278,62 €      | 94,49 €  | 142,41 € | 258,36 € | 269,73 €      |
| Margem Bruta (%)                         | 50,17%   | 59,04%   | 70,75%   | 69,66%        | 52,94%   | 58,97%   | 70,30%   | 64,22%        |

A definição dos preços por noite foi influenciada pelo cálculo dos gastos associados a cada época seguindo a lógica de sazonalidade, tendo sido fixado o preço por noite para o primeiro ano de atividade de 170,00€ para a época baixa, 230,00€ na época média, 350,00€ na época alta e 400,00€ em épocas festivas. Para os seguintes anos foi considerado um crescimento anual de 5% no preço de venda (PVP), justificado por fatores como a inflação prevista e o crescimento do negócio.

Os custos por noite foram estimados através da relação entre os custos fixos e variáveis anuais e a capacidade de noites disponíveis por época. Para uma melhor clarificação dos custos, dividiu-se as noites com dormidas, em que o AL está a ser utilizado pelos hóspedes e por noites sem dormidas, que embora não existam hóspedes o imóvel continua a gerar encargos, como é o caso da eletricidade, limpeza de rotina, manutenções, entre outros custos.

Desta forma, os custos do alojamento foram divididos entre os custos fixos que ocorrem com uma frequência diária independentemente da existência de hóspedes, por outro lado existem também os custos variáveis que se verificam quando existem dormidas. O cálculo dos custos foi considerado da seguinte forma:

- **Custo fixo por dia:** resulta da divisão do total anual de custos fixos pelo número total de capacidade do alojamento;
- **Custo variável por dia:** corresponde à divisão do total anual de custos variáveis pelo número de noites com dormidas;

- **Custo Época:** foi determinado multiplicando o custo fixo diário pelo número total de dias dessa época e adicionado o custo variável diário multiplicado pelo número de noites com dormidas na mesma época.
- **Média custo por noite:** resulta da divisão do custo de época pelo total de noites dessa época.

Através destes cálculos foi possível alcançar o valor médio de custo por noite do alojamento ponderando as noites com ou sem dormidas. Estes custos encontram-se detalhados na tabela 4.7.

**Tabela 4.7 - Cálculo da Média do Custo por noite**

|                                | 2026        |             |             |               | 2027        |             |             |               |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
|                                | Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva | Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva |
| Capacidade de noites por época | 58          | 30          | 122         | 3             | 149         | 89          | 122         | 5             |
| Noites sem dormida (Q)         | 34          | 13          | 37          | 0             | 108         | 50          | 55          | 0             |
| Noites com dormida (Q)         | 24          | 17          | 85          | 3             | 41          | 39          | 67          | 5             |
| Custo Fixo anual (€)           | 12 493,50 € | 12 493,50 € | 12 493,50 € | 12 493,50 €   | 21 489,58 € | 21 489,58 € | 21 489,58 € | 21 489,58 €   |
| Custos Variáveis anual (€)     | 8 085,12 €  | 8 085,12 €  | 8 085,12 €  | 8 085,12 €    | 13 908,81 € | 13 908,81 € | 13 908,81 € | 13 908,81 €   |
| Custo Fixo p/dia (€)           | 58,70 €     | 58,70 €     | 58,70 €     | 58,70 €       | 58,88 €     | 58,88 €     | 58,88 €     | 58,88 €       |
| Custo Variável p/dia (€)       | 62,68 €     | 62,68 €     | 62,68 €     | 62,68 €       | 91,39 €     | 91,39 €     | 91,39 €     | 91,39 €       |
| Custo Época (€)                | 4 899,07 €  | 2 826,51 €  | 12 488,91 € | 364,13 €      | 12 524,34 € | 8 843,70 €  | 13 279,00 € | 751,35 €      |
| Média custo por noite (€)      | 84,71 €     | 94,22 €     | 102,37 €    | 121,38 €      | 84,01 €     | 99,09 €     | 109,14 €    | 150,27 €      |

Os resultados apresentados refletem que, o alojamento incorre em despesas de preservação do imóvel independentemente da sua ocupação.

Relativamente às margens brutas calculadas, compreende-se uma percentagem mais reduzida na época baixa, o que por sua vez reflete a combinação entre o preço mais reduzido e os custos fixos que se mantém constantes ao longo do ano. No entanto, demonstra capacidade de suportar os custos fixos do projeto, mesmo tendo uma menor procura nos meses de inverno.

As épocas média, alta e festivas, demonstram um crescimento expressivo da margem bruta, que resulta por sua vez, da combinação entre o aumento da taxa de ocupação e o crescimento médio por noite. O preço estipulado para a época alta, permite que exista um aumento da margem bruta, compensado assim as épocas de menor rendimento.

Estas margens refletem a coerência económica do modelo financeiro, evidenciando a equiparação entre os preços, ocupação e estrutura de custos. Sendo um setor dependente da sazonalidade, o projeto apresenta capacidade em manter os resultados positivos e em suportar os custos obtidos ao longo do anos.

Os cálculos detalhados das margens brutas e da média de custo por noite para o restante período em análise, 2028 a 2035, podem ser consultados no Apêndice I e Apêndice II.

#### **4.8.2 Plano de Investimento**

O plano de investimento, engloba os recursos financeiros necessários para o funcionamento e implementação do projeto, discrimina a aquisição do imóvel, as obras de reabilitação e aquisição de mobiliário e equipamentos.

O montante total previsto ascende a 152.054,00€, o valor inclui a compra do imóvel, as obras de reabilitação e a aquisição de equipamentos e mobiliário. Por sua vez, a aquisição do imóvel no valor de 90.000€ e as obras de reabilitação em 50.000€, representam assim a maior rubrica do investimento, em cerca de 92%. A aquisição de equipamento e mobiliário representa 12.054,00€ do investimento.

O investimento realizado não carece de financiamento bancário, sendo totalmente financiado por capitais próprios da promotora, o que permite uma autonomia financeira do negócio, reduzindo o risco associado aos capitais alheios.

Relativamente aos prazos de depreciação foram definidos de acordo com a sua natureza e tendo por base o Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro. Posto isto, ao imóvel e obras foi atribuída uma vida útil de 50 anos, enquanto aos restantes equipamentos e mobiliário foi atribuída uma vida útil entre os 5 e 8 anos. A distinção das taxas de depreciação atribuídas refletem as suas características específicas e frequência de utilização.

O investimento inicial previsto encontra-se detalhado na Tabela 4.8, a seguir representada, que discrimina pormenorizadamente os valores do investimento. O restante período em análise, 2028 a 2035, pode ser consultado no Apêndice III.

**Tabela 4.8 - Mapa Investimentos CAPEX**

| Mapa Investimento CAPEX                |             |                     |                     |               |                   |                   |
|----------------------------------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------------|-------------------|
| Investimentos                          | Quantidades | Custo Unitário      | Custo Total         | Prazo Deprec. | 2026              | 2027              |
| Imóvel + Obras                         |             | 140 000,00 €        | 140 000,00 €        | 20            | 7 000,00 €        | 7 000,00 €        |
| <b>Mobiliário</b>                      |             |                     |                     |               |                   |                   |
| <b>Quartos</b>                         |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Cama de Casal                          | 1           | 400,00 €            | 400,00 €            | 8             | 50,00 €           | 50,00 €           |
| Cama de Solteiro                       | 2           | 150,00 €            | 300,00 €            | 8             | 37,50 €           | 37,50 €           |
| Mesas de cabeceira                     | 3           | 50,00 €             | 150,00 €            | 8             | 18,75 €           | 18,75 €           |
| Roupeiros                              | 2           | 400,00 €            | 800,00 €            | 8             | 100,00 €          | 100,00 €          |
| Colchão Casal                          | 1           | 400,00 €            | 400,00 €            | 5             | 80,00 €           | 80,00 €           |
| Colchão Solteiro                       | 2           | 90,00 €             | 180,00 €            | 5             | 36,00 €           | 36,00 €           |
| <b>Sala</b>                            |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Sofa-cama 3 lugares                    | 1           | 600,00 €            | 600,00 €            | 8             | 75,00 €           | 75,00 €           |
| Mesa de Jantar                         | 1           | 350,00 €            | 350,00 €            | 8             | 43,75 €           | 43,75 €           |
| Cadeiras                               | 6           | 65,00 €             | 390,00 €            | 8             | 48,75 €           | 48,75 €           |
| Movel TV                               | 1           | 250,00 €            | 250,00 €            | 8             | 31,25 €           | 31,25 €           |
| <b>Exterior</b>                        |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Conjunto mesa + 6 cadeiras             | 1           | 500,00 €            | 500,00 €            | 8             | 62,50 €           | 62,50 €           |
| Espreguiçadeiras                       | 4           | 50,00 €             | 200,00 €            | 0             | - €               | - €               |
| <b>Equipamentos e Eletrodomésticos</b> |             |                     |                     |               |                   |                   |
| <b>Cozinha</b>                         |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Frigorífico A+                         | 1           | 800,00 €            | 800,00 €            | 6             | 133,33 €          | 133,33 €          |
| Forno                                  | 1           | 350,00 €            | 350,00 €            | 6             | 58,33 €           | 58,33 €           |
| Placa vitrocerâmica                    | 1           | 300,00 €            | 300,00 €            | 6             | 50,00 €           | 50,00 €           |
| Exustor                                | 1           | 180,00 €            | 180,00 €            | 6             | 30,00 €           | 30,00 €           |
| Micro-ondas                            | 1           | 200,00 €            | 200,00 €            | 6             | 33,33 €           | 33,33 €           |
| Máquina de lavar loiça                 | 1           | 500,00 €            | 500,00 €            | 6             | 83,33 €           | 83,33 €           |
| Máquina de lavar roupa                 | 1           | 500,00 €            | 500,00 €            | 6             | 83,33 €           | 83,33 €           |
| Máquina de café                        | 1           | 60,00 €             | 60,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Chaleira                               | 1           | 30,00 €             | 30,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Torradeira                             | 1           | 30,00 €             | 30,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| <b>Sala</b>                            |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Televisão                              | 1           | 450,00 €            | 450,00 €            | 5             | 90,00 €           | 90,00 €           |
| Conjunto 3 ar condicionado             | 1           | 2 219,00 €          | 2 219,00 €          | 8             | 277,38 €          | 277,38 €          |
| <b>Casa de banho</b>                   |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Secador de cabelo                      | 1           | 40,00 €             | 40,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| <b>Exterior</b>                        |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Projector                              | 1           | 100,00 €            | 100,00 €            | 0             | - €               | - €               |
| Tela                                   | 1           | 90,00 €             | 90,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| <b>Utensílios</b>                      |             |                     |                     |               |                   |                   |
| <b>Cozinha</b>                         |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Conjunto de Panelas                    | 1           | 100,00 €            | 100,00 €            | 0             | - €               | - €               |
| Conjunto de Talheres (12 un/cada)      | 1           | 150,00 €            | 150,00 €            | 0             | - €               | - €               |
| Conjuntos de utensílios de cozinha     | 1           | 30,00 €             | 30,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Conjunto Pratos (12 un)                | 2           | 90,00 €             | 180,00 €            | 0             | - €               | - €               |
| Copos de água                          | 10          | 1,00 €              | 10,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Copos de vinho                         | 10          | 2,50 €              | 25,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Chavenas de café                       | 10          | 1,00 €              | 10,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Canecas                                | 10          | 2,50 €              | 25,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Porta talheres                         | 1           | 6,00 €              | 6,00 €              | 0             | - €               | - €               |
| Balde do lixo                          | 1           | 15,00 €             | 15,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Jarra de água                          | 1           | 5,00 €              | 5,00 €              | 0             | - €               | - €               |
| Saca rolhas                            | 1           | 3,00 €              | 3,00 €              | 0             | - €               | - €               |
| <b>Casa de banho</b>                   |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Balde do lixo                          | 1           | 8,00 €              | 8,00 €              | 0             | - €               | - €               |
| Conjunto de banho                      | 1           | 25,00 €             | 25,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| <b>Têxteis e Higiene</b>               |             |                     |                     |               |                   |                   |
| <b>Cozinha</b>                         |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Conjuntos Panos de cozinha             | 1           | 10,00 €             | 10,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Luva de cozinha                        | 1           | 3,00 €              | 3,00 €              | 0             | - €               | - €               |
| <b>Quartos</b>                         |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Jogo de lençóis casal                  | 3           | 35,00 €             | 105,00 €            | 0             | - €               | - €               |
| Jogo de lençóis solteiro               | 4           | 25,00 €             | 100,00 €            | 0             | - €               | - €               |
| Edredão casal                          | 3           | 45,00 €             | 135,00 €            | 0             | - €               | - €               |
| Edredão solteiro                       | 4           | 35,00 €             | 140,00 €            | 0             | - €               | - €               |
| Almofadas                              | 6           | 15,00 €             | 90,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Conjunto de cortinados                 | 4           | 10,00 €             | 40,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| <b>Casa de banho</b>                   |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Conjunto de toalhas                    | 10          | 35,00 €             | 350,00 €            | 0             | - €               | - €               |
| Tapete de casa de banho                | 3           | 10,00 €             | 30,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| <b>Sala</b>                            |             |                     |                     |               |                   |                   |
| Tapete de sala                         | 1           | 60,00 €             | 60,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Almofadas                              | 2           | 5,00 €              | 10,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| Conjunto de cortinados                 | 2           | 10,00 €             | 20,00 €             | 0             | - €               | - €               |
| <b>Valor Total do Investimento</b>     |             | <b>149 891,00 €</b> | <b>152 054,00 €</b> |               | <b>8 422,54 €</b> | <b>8 422,54 €</b> |

#### 4.8.3 Projeção de vendas

A análise da projeção das vendas é um fator essencial para compreender a evolução do setor, permitindo criar uma projeção ao nível das receitas expectáveis e quanto à sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo. A procura do setor turístico é influenciado por diversas variáveis internas ou externas, como a sazonalidade, atratividades e as tendências de consumo a novos alojamentos, tornando-se complexo analisar a sua estimativa.

Através de dados estatísticos disponibilizados pelo INE (2025), é possível verificar um crescimento contínuo do turismo, tendo registando em julho de 2025, cerca de 3,4 milhões de hóspedes e 9,4 milhões de dormidas, o que representa um total de proveitos de 891,1 milhões de euros. O Alentejo destacou-se como um dos locais com maior crescimento de dormidas, tendo registando um aumento das dormidas em cerca de 9,8%.

Com base em dados estatísticos disponibilizados por fontes como o INE (2025) e TravelBI (2025), indicam que as taxas médias de ocupação no Alentejo encontram-se entre os 40% a 55% no turismo rural e alojamento local, na época alta podem ultrapassar os 70%. Tendo em conta os dados disponibilizados, a taxa média de ocupação inicial da “Casa Mel” encontra-se dividida em épocas fixando-se assim entre os 25% e os 50% para o ano de 2026, com um crescimento gradual nos restantes anos, perspetivando-se aumentos de 10% até 2030 refletindo o crescimento do negócio, um amento de 5% até 2033 e nos anos seguintes um crescimento de 3% ao ano encontrando-se na fase de estabilização.

Compreende-se que a capacidade máxima corresponde ao número total de noites disponíveis por cada época, sendo que o imóvel é alugado pela sua totalidade, assim o cálculo das receitas é baseado nas dormidas efetivadas.

Posto isto, para a estimativa de vendas, foi elaborado um plano sazonal dividindo em épocas e preços distintos, como a época baixa (novembro a março) com o valor de 170,00€ noite, época média (abril, maio e outubro) a 230,00€ noite, época alta (junho a setembro) a 350,00€ noite e épocas festivas (passagem de ano e páscoa) a 400,00€ noite. Ao preço definido foi estipulado que o mesmo terá um crescimento anual de 5%, justificado por fatores como a inflação prevista e o crescimento do negócio.

Verifica-se que no primeiro ano de atividade a receita total seja cerca de 27.747,92€, sendo o início a junho de 2026, observando-se um crescimento contínuo ao longo do anos

subsequentes. Este crescimento é sustentado através do aumento gradual dos preços e da taxa de ocupação, demonstrando um equilíbrio no crescimento das receitas.

Com base nos pressupostos referidos anteriormente, obteve-se uma projeção de vendas representada na Tabela 4.9.

**Tabela 4.9 - Projeção de Vendas**

| Projeção de Vendas                              |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     |
|-------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
|                                                 | 2026               | 2027               | 2028               | 2029               | 2030               | 2031               | 2032               | 2033               | 2034               | 2035                |
| Taxa de Variação de Preço                       | 0,00%              | 5,00%              | 5,00%              | 5,00%              | 5,00%              | 5,00%              | 5,00%              | 5,00%              | 5,00%              | 5,00%               |
| <b>Prestação de Serviços - Mercado Nacional</b> |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     |
| <b>Alojamento</b>                               |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                     |
| <b>Receita - Época Baixa</b>                    | <b>2 457,92 €</b>  | <b>7 318,13 €</b>  | <b>8 452,44 €</b>  | <b>9 762,57 €</b>  | <b>11 275,76 €</b> | <b>12 431,53 €</b> | <b>13 705,76 €</b> | <b>15 110,60 €</b> | <b>16 342,12 €</b> | <b>17 674,00 €</b>  |
| Capacidade máxima - nº noites disponíveis       | 58                 | 149                | 149                | 149                | 149                | 149                | 149                | 149                | 149                | 149                 |
| Taxa de ocupação (%)                            | 25%                | 28%                | 30%                | 33%                | 37%                | 38%                | 40%                | 42%                | 44%                | 45%                 |
| Quantidades vendidas - dormidas                 | 14                 | 41                 | 45                 | 50                 | 55                 | 57                 | 60                 | 63                 | 65                 | 67                  |
| Preço por noite (€)                             | 170,00 €           | 178,50 €           | 187,43 €           | 196,80 €           | 206,64 €           | 216,97 €           | 227,82 €           | 239,21 €           | 251,17 €           | 263,73 €            |
| <b>Receita - Época Média</b>                    | <b>2 798,33 €</b>  | <b>9 483,71 €</b>  | <b>10 953,68 €</b> | <b>12 651,50 €</b> | <b>14 612,48 €</b> | <b>16 110,26 €</b> | <b>17 761,56 €</b> | <b>19 582,12 €</b> | <b>21 178,07 €</b> | <b>22 904,08 €</b>  |
| Capacidade máxima - nº noites disponíveis       | 30                 | 89                 | 89                 | 89                 | 89                 | 89                 | 89                 | 89                 | 89                 | 89                  |
| Taxa de ocupação (%)                            | 40%                | 44%                | 48%                | 53%                | 59%                | 61%                | 65%                | 68%                | 70%                | 72%                 |
| Quantidades vendidas - dormidas                 | 12                 | 39                 | 43                 | 48                 | 52                 | 55                 | 58                 | 61                 | 62                 | 64                  |
| Preço por noite (€)                             | 230,00 €           | 241,50 €           | 253,58 €           | 266,25 €           | 279,57 €           | 293,54 €           | 308,22 €           | 323,63 €           | 339,81 €           | 356,81 €            |
| <b>Receita - Época Alta</b>                     | <b>21 291,67 €</b> | <b>24 591,88 €</b> | <b>28 403,62 €</b> | <b>32 806,18 €</b> | <b>37 891,13 €</b> | <b>41 774,97 €</b> | <b>46 056,91 €</b> | <b>50 777,74 €</b> | <b>54 916,13 €</b> | <b>59 391,79 €</b>  |
| Capacidade máxima - nº noites disponíveis       | 122                | 122                | 122                | 122                | 122                | 122                | 122                | 122                | 122                | 122                 |
| Taxa de ocupação (%)                            | 50%                | 55%                | 61%                | 67%                | 73%                | 77%                | 81%                | 85%                | 87%                | 90%                 |
| Quantidades vendidas - dormidas                 | 61                 | 67                 | 74                 | 81                 | 89                 | 94                 | 98                 | 103                | 106                | 109                 |
| Preço por noite (€)                             | 350,00 €           | 367,50 €           | 385,88 €           | 405,17 €           | 425,43 €           | 446,70 €           | 469,03 €           | 492,49 €           | 517,11 €           | 542,96 €            |
| <b>Receita - Época Festiva</b>                  | <b>1 200,00 €</b>  | <b>2 100,00 €</b>  | <b>2 205,00 €</b>  | <b>2 315,25 €</b>  | <b>2 431,01 €</b>  | <b>2 552,56 €</b>  | <b>2 680,19 €</b>  | <b>2 814,20 €</b>  | <b>2 954,91 €</b>  | <b>3 102,66 €</b>   |
| Capacidade máxima - nº noites disponíveis       | 3                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                   |
| Taxa de ocupação (%)                            | 100%               | 100%               | 100%               | 100%               | 100%               | 100%               | 100%               | 100%               | 100%               | 100%                |
| Quantidades vendidas - dormidas                 | 3                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                   |
| Preço por noite (€)                             | 400,00 €           | 420,00 €           | 441,00 €           | 463,05 €           | 486,20 €           | 510,51 €           | 536,04 €           | 562,84 €           | 590,98 €           | 620,53 €            |
| <b>TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>              | <b>27 747,92 €</b> | <b>43 493,71 €</b> | <b>50 014,73 €</b> | <b>57 535,49 €</b> | <b>66 210,39 €</b> | <b>72 869,33 €</b> | <b>80 204,42 €</b> | <b>88 284,67 €</b> | <b>95 391,22 €</b> | <b>103 072,53 €</b> |

#### 4.8.4 Fornecimentos e Serviços Externos

Os Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) representam uma componente significativa dos gastos de exploração da “Casa Mel”. Este tipo de gastos incluem diversas rubricas essenciais para o funcionamento da empresa.

Na Tabela 4.10 apresentam-se discriminados os gastos com FSE ao longo dos próximos 10 anos.

**Tabela 4.10 - Fornecimentos e Serviços Externos**

| Fornecimentos e Serviços Externos           |          |            |                |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------|----------|------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                             | Taxa IVA | Custo Fixo | Custo Variável | Custo Mensal | 2026        | 2027        | 2028        | 2029        | 2030        | 2031        | 2032        | 2033        | 2034        | 2035        |
| Serviços especializados                     |          |            |                | 315,00 €     | 3 024,12 €  | 5 059,29 €  | 5 224,59 €  | 5 391,36 €  | 5 557,49 €  | 5 652,31 €  | 5 736,67 €  | 5 970,88 €  | 6 188,84 €  | 6 419,14 €  |
| Trabalhos especializados                    | 23%      | -          | 100%           | 50,00 €      | 350,00 €    | 612,00 €    | 624,24 €    | 636,72 €    | 649,46 €    | 662,45 €    | 675,70 €    | 689,21 €    | 703,00 €    | 717,06 €    |
| Publicidade e propaganda                    | 23%      | -          | 100%           | 55,00 €      | 385,00 €    | 673,20 €    | 686,66 €    | 700,40 €    | 714,41 €    | 728,69 €    | 743,27 €    | 758,13 €    | 773,30 €    | 788,76 €    |
| Vigilância e segurança                      | 23%      | 100%       | -              | 30,00 €      | 210,00 €    | 367,20 €    | 374,54 €    | 382,03 €    | 389,68 €    | 397,47 €    | 405,42 €    | 413,53 €    | 421,80 €    | 430,23 €    |
| Honorários                                  | 23%      | 100%       | -              | 100,00 €     | 700,00 €    | 1 224,00 €  | 1 248,48 €  | 1 273,45 €  | 1 298,92 €  | 1 324,90 €  | 1 351,39 €  | 1 378,42 €  | 1 405,99 €  | 1 434,11 €  |
| Comissões                                   | 23%      | -          | 100%           | -            | 819,12 €    | 1 203,69 €  | 1 291,88 €  | 1 379,99 €  | 1 465,90 €  | 1 478,88 €  | 1 479,77 €  | 1 628,85 €  | 1 759,97 €  | 1 901,69 €  |
| Conservação e reparação                     | 23%      | -          | 100%           | 80,00 €      | 560,00 €    | 979,20 €    | 998,78 €    | 1 018,76 €  | 1 039,13 €  | 1 059,92 €  | 1 081,12 €  | 1 102,74 €  | 1 124,79 €  | 1 147,29 €  |
| Materiais                                   |          |            |                | 55,00 €      | 385,00 €    | 673,20 €    | 686,66 €    | 700,40 €    | 714,41 €    | 728,69 €    | 743,27 €    | 758,13 €    | 773,30 €    | 788,76 €    |
| Ferramentas e utensílios de desgaste rápido | 23%      | 100%       | -              | 20,00 €      | 140,00 €    | 244,80 €    | 249,70 €    | 254,69 €    | 259,78 €    | 264,98 €    | 270,28 €    | 275,68 €    | 281,20 €    | 286,82 €    |
| Livros e documentação técnica               | 23%      | 100%       | -              | 20,00 €      | 140,00 €    | 244,80 €    | 249,70 €    | 254,69 €    | 259,78 €    | 264,98 €    | 270,28 €    | 275,68 €    | 281,20 €    | 286,82 €    |
| Material de escritório                      | 23%      | 100%       | -              | 15,00 €      | 105,00 €    | 183,60 €    | 187,27 €    | 191,02 €    | 194,84 €    | 198,73 €    | 202,71 €    | 206,76 €    | 210,90 €    | 215,12 €    |
| Energia e fluidos                           |          |            |                | 230,00 €     | 1 610,00 €  | 2 815,20 €  | 2 871,50 €  | 2 928,93 €  | 2 987,51 €  | 3 047,26 €  | 3 108,21 €  | 3 170,37 €  | 3 233,78 €  | 3 298,46 €  |
| Água                                        | 6%       | 40%        | 60%            | 80,00 €      | 560,00 €    | 979,20 €    | 998,78 €    | 1 018,76 €  | 1 039,13 €  | 1 059,92 €  | 1 081,12 €  | 1 102,74 €  | 1 124,79 €  | 1 147,29 €  |
| Electricidade                               | 6%       | 40%        | 60%            | 150,00 €     | 1 050,00 €  | 1 836,00 €  | 1 872,72 €  | 1 910,17 €  | 1 948,38 €  | 1 987,35 €  | 2 027,09 €  | 2 067,63 €  | 2 108,99 €  | 2 151,17 €  |
| Serviços diversos                           |          |            |                | 1 070,00 €   | 7 490,00 €  | 13 087,20 € | 13 348,94 € | 13 615,92 € | 13 888,24 € | 14 166,01 € | 14 449,33 € | 14 738,31 € | 15 033,08 € | 15 333,74 € |
| Comunicações                                | 23%      | 100%       | -              | 40,00 €      | 280,00 €    | 480,00 €    | 489,60 €    | 499,39 €    | 509,38 €    | 519,57 €    | 529,96 €    | 540,56 €    | 551,37 €    | 562,40 €    |
| Seguros                                     | 23%      | 100%       | -              | 30,00 €      | 210,00 €    | 367,20 €    | 374,54 €    | 382,03 €    | 389,68 €    | 397,47 €    | 405,42 €    | 413,53 €    | 421,80 €    | 430,23 €    |
| Limpeza, higiene e conforto                 | 23%      | 10%        | 90%            | 1 000,00 €   | 7 000,00 €  | 12 240,00 € | 12 484,80 € | 12 734,50 € | 12 989,19 € | 13 248,97 € | 13 513,95 € | 13 784,23 € | 14 059,91 € | 14 341,11 € |
| TOTAL FSE                                   |          |            |                | 1 670,00 €   | 12 509,12 € | 21 634,89 € | 22 131,70 € | 22 636,61 € | 23 147,65 € | 23 594,27 € | 24 037,47 € | 24 637,70 € | 25 228,99 € | 25 840,10 € |

A rubrica de serviços especializados integra os gastos contratados a empresas externas, como trabalhos especializados que incluem serviços de apoio em marketing e a criação do *website*. Foram ainda considerados gastos com publicidade e propaganda, que englobam a divulgação do AL nas plataformas de reserva online, como Booking, Airbnb, Trivago e Agoda e também as publicidades realizadas nas redes sociais, sendo que numa fase inicial torna-se crucial para captar hóspedes e visibilidade.

Adicionalmente, foram considerados custos com vigilância e segurança, honorários referentes à contabilidade e comissões pagas às plataformas de reserva.

De acordo com a informação disponibilizada pelo Airbnb (2025), a taxa média de comissão encontra-se nos 3%, acrescida de IVA à taxa normal 23%. Assim, considerou-se que no primeiro ano de atividade, cerca de 80% das reservas seriam efetuadas através de plataformas digitais e 20% diretamente com o alojamento. Prevendo-se um aumento gradual nos anos seguintes de 5% nas reservas diretas até ao ano de 2031, estabilizando-se a partir desse momento um equilíbrio de 50% entre reservas online e diretas.

Por fim, inclui-se nesta rubrica a componente de conservação e reparação, que agrega pequenas reparações do imóvel e substituições de equipamentos, necessárias para garantir a conservação do alojamento.

Os gastos com eletricidade e água representam um peso significativo dos FSE, sendo essenciais para garantir o funcionamento do alojamento. Estes custos foram considerados 60% variáveis e 40% fixos, esta divisão tem por base o consumo quando existe utilização do alojamento e a outra parte ocorre independentemente da sua ocupação. O valor estimado para o primeiro ano de atividade tendo em conta que apenas terá início a junho de 2026 é de 1.610,00€, com o aumento progressivo nos anos subsequentes por consequência da inflação e aumento da taxa de ocupação.

A rubrica de serviços diversos inclui gastos com comunicações, seguros do imóvel e serviços de limpeza, higiene e conforto. Neste contexto, a rubrica de limpeza, higiene e conforto assume um papel relevante para o funcionamento da empresa, sendo proporcional à taxa de ocupação e apresentando um peso de 7.000,00€ no primeiro ano de atividade da “Casa Mel”.

No que diz respeito aos gastos totais para o primeiro ano de atividade, foi apurado um montante de 12.509,12€, existindo um aumento proporcional nos anos seguintes pelo fator de atualização de preços e pelo crescimento das taxas de ocupação no alojamento.

De salientar ainda, que os gastos apresentados são atualizados anualmente à taxa de inflação de 2% a partir do segundo ano de atividade, refletindo as flutuações económicas esperadas.

#### **4.8.5 Gastos com o pessoal**

Os gastos com o pessoal incluem apenas os custos referentes à promotora da empresa “Casa Mel”, que irá exercer funções no âmbito da gestão do negócio. Desta forma, permite que a estrutura dos custos fixos seja de menor encargo, possibilitando assim que o negócio obtenha uma maior flexibilidade financeira ajustada à sua dimensão.

Para uma análise completa dos gastos com pessoal estimados, foi incluído a remuneração bruta anual, os encargos com a segurança social de acordo com as taxas em vigor de 23,75% para a entidade empregadora, 11% para o empregador e o seguro de acidentes de trabalho.

A remuneração mensal foi fixada em 920,00€, considerado o salário mínimo nacional para o ano de 2026. Perspetiva-se um incremento anual da remuneração de 2% anual após o 3º ano de funcionamento e um agravamento anual do prémio do seguro de acidentes de trabalho de 1,5%.

Na Tabela 4.11 é possível verificar de forma detalhada todos os dados referidos anteriormente.

**Tabela 4.11 - Gastos com o Pessoal**

| Gastos com o Pessoal                                                                                                                            |            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                                                                                                 | 2026       | 2027        | 2028        | 2029        | 2030        | 2031        | 2032        | 2033        | 2034        | 2035        |
| Nº de Meses - Colaboradores                                                                                                                     | 7          | 12          | 12          | 12          | 12          | 12          | 12          | 12          | 12          | 12          |
| Incremento Anual (Vencimento )                                                                                                                  | 0,00%      | 0,00%       | 2,00%       | 2,00%       | 2,00%       | 2,00%       | 2,00%       | 2,00%       | 2,00%       | 2,00%       |
| Incremento Anual Seguro de Acidentes de trabalho                                                                                                | 0,00%      | 1,50%       | 1,50%       | 1,50%       | 1,50%       | 1,50%       | 1,50%       | 1,50%       | 1,50%       | 1,50%       |
| Quadro de Pessoal (nº de pessoas)                                                                                                               |            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Gerência                                                                                                                                        | 1          | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Total                                                                                                                                           | 1          | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Remuneração base                                                                                                                                |            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Gerência                                                                                                                                        | 920,00 €   | 920,00 €    | 938,40 €    | 957,17 €    | 976,31 €    | 995,84 €    | 1 015,75 €  | 1 036,07 €  | 1 056,79 €  | 1 077,93 €  |
| Remuneração base - Anual                                                                                                                        |            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Gerência                                                                                                                                        | 6 440,00 € | 11 040,00 € | 11 260,80 € | 11 486,02 € | 11 715,74 € | 11 950,05 € | 12 189,05 € | 12 432,83 € | 12 681,49 € | 12 935,12 € |
| TOTAL                                                                                                                                           | 6 440,00 € | 11 040,00 € | 11 260,80 € | 11 486,02 € | 11 715,74 € | 11 950,05 € | 12 189,05 € | 12 432,83 € | 12 681,49 € | 12 935,12 € |
| Outros Gastos com Pessoal                                                                                                                       |            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Segurança Social - Total Pessoal                                                                                                                | 2026       | 2027        | 2028        | 2029        | 2030        | 2031        | 2032        | 2033        | 2034        | 2035        |
| Órgãos Sociais (23,75%)                                                                                                                         | 1 529,50 € | 2 622,00 €  | 2 674,44 €  | 2 727,93 €  | 2 782,49 €  | 2 838,14 €  | 2 894,90 €  | 2 952,80 €  | 3 011,85 €  | 3 072,09 €  |
| TOTAL                                                                                                                                           | 1 529,50 € | 2 622,00 €  | 2 674,44 €  | 2 727,93 €  | 2 782,49 €  | 2 838,14 €  | 2 894,90 €  | 2 952,80 €  | 3 011,85 €  | 3 072,09 €  |
| Seguro Acidentes de Trabalho                                                                                                                    |            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Gerência                                                                                                                                        | 100,00 €   | 101,50 €    | 103,02 €    | 104,57 €    | 106,14 €    | 107,73 €    | 109,34 €    | 110,98 €    | 112,65 €    | 114,34 €    |
| TOTAL                                                                                                                                           | 100,00 €   | 101,50 €    | 103,02 €    | 104,57 €    | 106,14 €    | 107,73 €    | 109,34 €    | 110,98 €    | 112,65 €    | 114,34 €    |
| TOTAL OUTROS GASTOS COM PESSOAL 1 629,50 € 2 723,50 € 2 777,46 € 2 832,50 € 2 888,62 € 2 945,87 € 3 004,24 € 3 063,78 € 3 124,50 € 3 186,43 €   |            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| TOTAL GASTOS COM PESSOAL 8 069,50 € 13 763,50 € 14 038,26 € 14 318,51 € 14 604,36 € 14 895,92 € 15 193,30 € 15 496,62 € 15 805,99 € 16 121,55 € |            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Retenção do Colaborador                                                                                                                         |            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Retenção SS Colaborador                                                                                                                         |            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Órgãos Sociais (11%)                                                                                                                            | 708,40 €   | 1 214,40 €  | 1 238,69 €  | 1 263,46 €  | 1 288,73 €  | 1 314,51 €  | 1 340,80 €  | 1 367,61 €  | 1 394,96 €  | 1 422,86 €  |
| Retenção IRS Colaborador                                                                                                                        | -          | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| TOTAL RETENÇÕES                                                                                                                                 | 708,40 €   | 1 214,40 €  | 1 238,69 €  | 1 263,46 €  | 1 288,73 €  | 1 314,51 €  | 1 340,80 €  | 1 367,61 €  | 1 394,96 €  | 1 422,86 €  |

#### 4.8.6 Demonstração de Resultados Anual

A Demonstração de Resultados (DR), tem como finalidade evidenciar os resultados financeiros, permitindo avaliar os rendimentos e gastos obtidos na atividade desenvolvida pela empresa ao longo do ano.

A elaboração da DR permite ao projeto analisar indicadores como o Resultado Operacional Antes de Depreciação e Amortização (EBITDA), o Resultado Operacional (EBIT) e o Resultado Líquido do Período, sendo possível compreender a capacidade que o negócio tem para gerar rendimentos suficientes para cobrir os custos fixos e variáveis e a sua capacidade de retorno de investimento.

Na Tabela 4.12 encontra-se a DR da “Casa Mel” de forma detalhada para o período de 2026 a 2035.

**Tabela 4.12 - Demonstração de Resultados**

|                                                                              | Demonstração de Resultados Previsional |             |             |             |             |             |             |             |             |              |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|                                                                              | 2026                                   | 2027        | 2028        | 2029        | 2030        | 2031        | 2032        | 2033        | 2034        | 2035         |
| Vendas e serviços prestados                                                  | 27 747,92 €                            | 43 493,71 € | 50 014,73 € | 57 535,49 € | 66 210,39 € | 72 869,33 € | 80 204,42 € | 88 284,67 € | 95 391,22 € | 103 072,53 € |
| Fornecimento e serviços externos                                             | 12 509,12 €                            | 21 634,89 € | 22 131,70 € | 22 636,61 € | 23 147,65 € | 23 594,27 € | 24 037,47 € | 24 637,70 € | 25 228,99 € | 25 840,10 €  |
| Gastos com o pessoal                                                         | 8 069,50 €                             | 13 763,50 € | 14 038,26 € | 14 318,51 € | 14 604,36 € | 14 895,92 € | 15 193,30 € | 15 496,62 € | 15 805,99 € | 16 121,55 €  |
| EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) | 7 169,30 €                             | 8 095,32 €  | 13 844,77 € | 20 580,37 € | 28 458,38 € | 34 379,14 € | 40 973,66 € | 48 150,35 € | 54 356,23 € | 61 110,88 €  |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização                                | 8 422,54                               | 8 422,54 €  | 8 422,54 €  | 8 422,54 €  | 8 422,54 €  | 8 422,54 €  | 8 422,54 €  | 8 422,54 €  | 8 422,54 €  | 8 422,54 €   |
| EBIT (Resultado Operacional)                                                 | -1 253,24 €                            | -327,22 €   | 5 422,22 €  | 12 157,83 € | 20 035,84 € | 25 956,60 € | 32 551,12 € | 39 727,81 € | 45 933,69 € | 52 688,34 €  |
| Juros e gastos similares suportados                                          | 0,00 €                                 | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €      | 0,00 €       |
| RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS                                                  | -1 253,24 €                            | -327,22 €   | 5 422,22 €  | 12 157,83 € | 20 035,84 € | 25 956,60 € | 32 551,12 € | 39 727,81 € | 45 933,69 € | 52 688,34 €  |
| Imposto sobre o rendimento do período                                        | -187,99 €                              | -53,99 €    | 894,67 €    | 2 006,04 €  | 3 305,91 €  | 4 282,84 €  | 5 370,93 €  | 6 555,09 €  | 7 579,06 €  | 8 693,58 €   |
| RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO                                                 | -1 065,26 €                            | -273,23 €   | 4 527,56 €  | 10 151,79 € | 16 729,93 € | 21 673,76 € | 27 180,18 € | 33 172,72 € | 38 354,63 € | 43 994,76 €  |

A DR apresentada traduz a estimativa de desempenho financeiro da “Casa Mel” para o período de dez anos, com base nas projeções de vendas realizadas e nos gastos operacionais, nomeadamente os FSE e os gastos com o pessoal. A análise realizada demonstra que o projeto apresenta uma evolução gradual e consistente da rentabilidade refletida nos resultados obtidos no EBITDA, no EBIT e no Resultado Líquido ao longo dos anos.

Nos anos de 2026 e 2027 o projeto apresenta um Resultado Líquido negativo, justificado pela fase de implementação do negócio e pela amortização do investimento inicial. No entanto, esses resultados são revertidos a partir do ano de 2028, apresentando um aumento progressivo até ao final do período de projeção, atingido em 2035 um Resultado Líquido positivo em 43.994,76€. O crescimento dos resultados é igualmente refletido tanto no EBITDA, quanto no EBIT, mantendo-se positivos a partir do terceiro ano de atividade.

Tendo em conta os resultados líquidos apresentados compreende-se que o projeto demonstra capacidade em gerar lucros, o que acompanha o crescimento do negócio. Compreende-se assim que, o desempenho que a “Casa Mel” apresenta traduz-se numa evolução positiva no período em análise, confirmando a sua viabilidade económica e a capacidade em gerar retorno para fazer face ao capital investido.

#### 4.8.7 Fundo Maneio

De forma a avaliar se o projeto dispõe de meios financeiros para assegurar as necessidades operacionais que suportem as necessidades contínuas para o decorrer da atividade, foi realizada uma análise do investimento em Fundo Maneio, para o período de projeção 2026 a 2035. Esta análise encontra-se detalhada na Tabela 4.13.

**Tabela 4.13-** Investimento em Fundo Maneio Necessário

| Investimento em Fundo Maneio Necessário |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|-----------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                         | 2026              | 2027               | 2028               | 2029               | 2030               | 2031               | 2032               | 2033               | 2034               | 2035               |
| <b>Necessidades de Fundo de Maneio</b>  |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Reserva Segurança Tesouraria            | 2 000 €           | 2 000 €            | 2 000 €            | 2 000 €            | 2 000 €            | 2 000 €            | 2 000 €            | 2 000 €            | 2 000 €            | 2 000 €            |
| Clientes                                | 0 €               | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                |
| Inventários                             | 0 €               | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                |
| Estado                                  | 0 €               | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                | 0 €                |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>2 000 €</b>    | <b>2 000 €</b>     | <b>2 000 €</b>     | <b>2 000 €</b>     | <b>2 000 €</b>     | <b>2 000 €</b>     | <b>2 000 €</b>     | <b>2 000 €</b>     | <b>2 000 €</b>     | <b>2 000 €</b>     |
| <b>Recursos de Fundo de Maneio</b>      |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| Fornecedores                            | 1 761,85 €        | 1 778,21 €         | 1 819,04 €         | 1 860,54 €         | 1 902,55 €         | 1 939,26 €         | 1 975,68 €         | 2 025,02 €         | 2 073,62 €         | 2 123,84 €         |
| Estado                                  | -204,12 €         | -307,45 €          | 717,22 €           | 1 919,28 €         | 3 326,92 €         | 4 385,23 €         | 5 565,19 €         | 6 843,50 €         | 7 947,68 €         | 9 150,05 €         |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>1 557,73 €</b> | <b>1 470,76 €</b>  | <b>2 536,27 €</b>  | <b>3 779,82 €</b>  | <b>5 229,47 €</b>  | <b>6 324,48 €</b>  | <b>7 540,87 €</b>  | <b>8 868,51 €</b>  | <b>10 021,30 €</b> | <b>11 273,89 €</b> |
| <b>Fundo de Maneio Necessário</b>       | <b>442,27 €</b>   | <b>529,24 €</b>    | <b>-536,27 €</b>   | <b>-1 779,82 €</b> | <b>-3 229,47 €</b> | <b>-4 324,48 €</b> | <b>-5 540,87 €</b> | <b>-6 868,51 €</b> | <b>-8 021,30 €</b> | <b>-9 273,89 €</b> |
| <b>Investimento em Fundo de Maneio</b>  | <b>-442,27 €</b>  | <b>-86,97 €</b>    | <b>1 065,50 €</b>  | <b>1 243,55 €</b>  | <b>1 449,65 €</b>  | <b>1 095,01 €</b>  | <b>1 216,39 €</b>  | <b>1 327,65 €</b>  | <b>1 152,79 €</b>  | <b>1 252,59 €</b>  |
| <b>Estado</b>                           | <b>-204,12 €</b>  | <b>-307,45 €</b>   | <b>717,22 €</b>    | <b>1 919,28 €</b>  | <b>3 326,92 €</b>  | <b>4 385,23 €</b>  | <b>5 565,19 €</b>  | <b>6 843,50 €</b>  | <b>7 947,68 €</b>  | <b>9 150,05 €</b>  |
| SS                                      | 218,50 €          | 218,50 €           | 222,87 €           | 227,33 €           | 231,87 €           | 236,51 €           | 241,24 €           | 246,07 €           | 250,99 €           | 256,01 €           |
| IRC                                     | -187,99 €         | -53,99 €           | 894,67 €           | 2 006,04 €         | 3 305,91 €         | 4 282,84 €         | 5 370,93 €         | 6 555,09 €         | 7 579,06 €         | 8 693,58 €         |
| IVA                                     | -234,63 €         | -471,95 €          | -400,31 €          | -314,09 €          | -210,86 €          | -134,12 €          | -46,99 €           | 42,34 €            | 117,64 €           | 200,47 €           |
| <b>IVA</b>                              |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>IVA a Liquidar</b>                   | <b>2026</b>       | <b>2027</b>        | <b>2028</b>        | <b>2029</b>        | <b>2030</b>        | <b>2031</b>        | <b>2032</b>        | <b>2033</b>        | <b>2034</b>        | <b>2035</b>        |
| Vendas Dormidas                         | 1 664,88 €        | 2 609,62 €         | 3 000,88 €         | 3 452,13 €         | 3 972,62 €         | 4 372,16 €         | 4 812,27 €         | 5 297,08 €         | 5 723,47 €         | 6 184,35 €         |
| <b>Total</b>                            | <b>1 664,88 €</b> | <b>2 609,62 €</b>  | <b>3 000,88 €</b>  | <b>3 452,13 €</b>  | <b>3 972,62 €</b>  | <b>4 372,16 €</b>  | <b>4 812,27 €</b>  | <b>5 297,08 €</b>  | <b>5 723,47 €</b>  | <b>6 184,35 €</b>  |
| <b>Iva a Deduzir</b>                    |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| FSE                                     | 2 603,40 €        | 4 497,44 €         | 4 602,14 €         | 4 708,50 €         | 4 816,08 €         | 4 908,65 €         | 5 000,22 €         | 5 127,71 €         | 5 252,93 €         | 5 382,48 €         |
| Outros custos                           | 0,00 €            | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             | 0,00 €             |
| <b>Total</b>                            | <b>2 603,40 €</b> | <b>4 497,44 €</b>  | <b>4 602,14 €</b>  | <b>4 708,50 €</b>  | <b>4 816,08 €</b>  | <b>4 908,65 €</b>  | <b>5 000,22 €</b>  | <b>5 127,71 €</b>  | <b>5 252,93 €</b>  | <b>5 382,48 €</b>  |
| <b>IVA TOTAL</b>                        | <b>-938,52 €</b>  | <b>-1 887,82 €</b> | <b>-1 601,25 €</b> | <b>-1 256,37 €</b> | <b>-843,46 €</b>   | <b>-536,49 €</b>   | <b>-187,96 €</b>   | <b>169,37 €</b>    | <b>470,55 €</b>    | <b>801,87 €</b>    |

A tabela aqui apresentada tem como objetivo compreender qual o investimento necessário em fundo maneio ao longo dos dez anos de análise. O cálculo do investimento necessário em fundo maneio tem por base a fórmula que subtrai aos recursos cíclicos, ou seja, o que a empresa necessita de pagar aos fornecedores e ao estado e as necessidades cíclicas, que representa as contas a receber, ou seja, as reservas de tesouraria, clientes e inventário.

Neste contexto, para as necessidades cíclicas foram consideradas diversas variáveis, nomeadamente a reserva de segurança da tesouraria, que foi fixado um valor de 2.000,00€, de forma a garantir uma margem mínima de liquidez para fazer face a imprevistos de curto prazo. Relativamente aos clientes, a rubrica apresenta valor nulo, justificado através da tipologia de negócio em que o método de pagamento é o pronto pagamento.

Relativamente aos recursos cíclicos, tendo em conta que o pagamento aos fornecedores é

efetuado a 30 dias, considerou-se para efeitos de cálculo o equivalente a um mês de gastos com FSE.

A rubrica do Estados e Outros Entes Públicos (EOEP), apresenta um saldo negativo nos dois primeiros anos de atividade, consequência dos Resultados Líquidos negativos anteriormente referidos e por se tratar da fase de exploração do projeto, o que se traduz num IVA dedutível superior ao liquidado, ou seja, apresenta IVA a recuperar. No entanto, por reflexo do crescimento dos resultados verifica-se a partir de 2028 um resultado positivo, o que resulta no pagamento de impostos ao Estado.

Por fim, para o ano de 2026 o investimento em fundo de maneo é determinado através da diferença entre as necessidades cíclicas e os recursos cíclicos disponíveis. Para os anos seguintes, o cálculo efetuado teve por base a diferença entre o ano atual e o ano anterior. Em caso de resultar num valor negativo, significa que o ciclo de exploração necessita de ser financiado.

#### 4.8.8 Mapa de Cash-Flow Operacional

Com a finalidade de analisar a viabilidade económico-financeira do negócio de investimento, foi necessário realizar o mapa de *cash-flows* operacionais. O mapa de *cash-flows* encontra-se detalhado na Tabela 4.14.

**Tabela 4.14 - Mapa de Cash-Flows Operacionais**

|                                                      | 2026                  | 2027                 | 2028                 | 2029                 | 2030                 | 2031                | 2032                | 2033                | 2034                | 2035               |
|------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| <b>MEIOS LIBERTOS DO PROJETO</b>                     |                       |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                    |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)             | -1 048,46 €           | -273,23 €            | 4 527,56 €           | 10 151,79 €          | 16 729,93 €          | 21 673,76 €         | 27 180,18 €         | 33 172,72 €         | 38 354,63 €         | 43 994,76 €        |
| Depreciações/amortizações                            | 8 422,54 €            | 8 422,54 €           | 8 422,54 €           | 8 422,54 €           | 8 422,54 €           | 8 422,54 €          | 8 422,54 €          | 8 422,54 €          | 8 422,54 €          | 8 422,54 €         |
| <b>TOTAL</b>                                         | <b>7 376,08 €</b>     | <b>8 149,31 €</b>    | <b>12 950,10 €</b>   | <b>18 574,33 €</b>   | <b>25 152,47 €</b>   | <b>30 096,30 €</b>  | <b>35 602,73 €</b>  | <b>41 595,26 €</b>  | <b>46 777,17 €</b>  | <b>52 417,31 €</b> |
| <b>INVESTIMENTOS/DESINVESTIMENTO EM FUNDO MANEIO</b> |                       |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                    |
| Fundo Maneio                                         | -442,27 €             | -86,97 €             | 1 065,50 €           | 1 243,55 €           | 1 449,65 €           | 1 095,01 €          | 1 216,39 €          | 1 327,65 €          | 1 152,79 €          | 1 252,59 €         |
| Valor Residual do Fundo de Maneio                    | -                     | -                    | -                    | -                    | -                    | -                   | -                   | -                   | -                   | -9 273,89 €        |
| <b>CASH-FLOW DE EXPLORAÇÃO</b>                       |                       |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                    |
| Cash-Flow de Exploração                              | 6 933,81 €            | 8 062,34 €           | 14 015,60 €          | 19 817,88 €          | 26 602,12 €          | 31 191,32 €         | 36 819,11 €         | 42 922,91 €         | 47 929,96 €         | 44 396,01 €        |
| <b>INVESTIMENTO/DESINVESTIMENTO EM CAPITAL FIXO</b>  |                       |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                    |
| Investimento Inicial                                 | - 152 054,00 €        | 0,00 €               | 0,00 €               | 0,00 €               | 0,00 €               | 0,00 €              | 0,00 €              | 0,00 €              | 0,00 €              | 0,00 €             |
| <b>FREE CASH-FLOW</b>                                |                       |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                    |
| Cash-Flow Livre                                      | - 145 120,19 €        | 8 062,34 €           | 14 015,60 €          | 19 817,88 €          | 26 602,12 €          | 31 191,32 €         | 36 819,11 €         | 42 922,91 €         | 47 929,96 €         | 44 396,01 €        |
| <b>CF atualizado (CAPM)</b>                          |                       |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                    |
| Cash-Flow Livre Atualizado                           | - 145 120,19 €        | 7 406,50 €           | 11 828,10 €          | 15 364,27 €          | 18 946,22 €          | 20 407,59 €         | 22 130,08 €         | 23 700,12 €         | 24 311,96 €         | 20 687,52 €        |
| <b>CF atualizado Acumulado</b>                       |                       |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                    |
| Cash-Flow Acumulado                                  | - 145 120,19 €        | - 137 713,69 €       | - 125 885,59 €       | - 110 521,31 €       | - 91 575,09 €        | - 71 167,49 €       | - 49 037,41 €       | - 25 337,30 €       | - 1 025,34 €        | 19 662,19 €        |
| <b>VAL</b>                                           | <b>19 662,19 €</b>    |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                    |
| <b>TIR</b>                                           | <b>11%</b>            |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     |                    |
| <b>Payback</b>                                       | <b>9 anos e 1 mês</b> | <b>-145 120,19 €</b> | <b>-137 713,69 €</b> | <b>-125 885,59 €</b> | <b>-110 521,31 €</b> | <b>-91 575,09 €</b> | <b>-71 167,49 €</b> | <b>-49 037,41 €</b> | <b>-25 337,30 €</b> | <b>-1 025,34 €</b> |
|                                                      |                       |                      |                      |                      |                      |                     |                     |                     |                     | <b>19 662,19 €</b> |

Através da tabela apresentada, é possível verificar que a empresa apresenta *cash-flows* de exploração positivos no primeiro ano de atividade, com tendência de crescimento para os anos subsequentes. Posto isto, conclui-se que o projeto apresenta capacidade financeira para assumir as suas responsabilidades, sem necessidade de recurso a financiamento

externo.

Por outro lado, o *free cash-flow* acumulado apresenta valores negativos até 2034, justificado pelo investimento inicial elevado realizado através de capitais próprios. Contudo, o crescimento do negócio reflete a recuperação progressiva desse investimento ao longo dos anos gerando fluxo financeiro.

- **Taxa de atualização**

Como referido anteriormente, para a realização deste negócio a estrutura financeira é composta por 100% de capitais próprios, posto isto, optou-se pelo cálculo do Custo do Capital Próprio através do modelo de ativos financeiros (CAPM).

Assumiu-se nos pressupostos, que a taxa de juro de ativos sem risco ( $R_f$ ) é de 3,25% tendo por base as Obrigações do Tesouro portuguesas a 10 anos (Banco Portugal, 2025), e o prémio de risco de mercado segundo os valores estipulados do Damodaran (2025) e do Banco de Portugal (2025) para o mercado europeu, encontra-se fixado a uma taxa de 5,9%. Relativamente ao coeficiente de risco  $\beta$ , foi considerado o valor de referência de 0,95, correspondente ao indicador de risco do setor de Hotéis (Damodaran, 2025).

O modelo CAPM representa a relação entre o risco de mercado e o retorno esperado do investimento, sendo calculado através da equação 4.1 apresentada:

$$CAPM = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$
$$CAPM = 3,25\% + 0,95 \times (9,15\% - 3,25\%) = 8,86\%$$

**Equação 4.1 - Capital Asset Pricing Model**

**Onde:**

- $R_f$  – Taxa de juro sem risco;
- $\beta_u$  - *Unlevered* beta ou beta do ativo;
- $R_m$  – Rendibilidade esperada do mercado.

Desta forma, verifica-se que a taxa de atualização é de 8,86% representando o custo de oportunidade do capital investido e o equilíbrio entre o risco e o retorno exigido, sendo um elemento determinante para a avaliação da viabilidade económico-financeira do negócio.

#### 4.8.9 Avaliação do Projeto

Com o objetivo de analisar a viabilidade do negócio a ser desenvolvido pela “Casa Mel”, foram calculados três indicadores cruciais, nomeadamente a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), o Valor Atual Líquido (VAL) e o *Payback Period*. Os cálculos estão discriminados na Tabela 4.15.

**Tabela 4.15 - Avaliação Projeto**

| Avaliação do Projeto          |                |               |               |               |              |              |              |              |             |             |
|-------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
|                               | 2026           | 2027          | 2028          | 2029          | 2030         | 2031         | 2032         | 2033         | 2034        | 2035        |
| FREE CASH-FLOW                | - 145 120,19 € | 8 062,34 €    | 14 015,60 €   | 19 817,88 €   | 26 602,12 €  | 31 191,32 €  | 36 819,11 €  | 42 922,91 €  | 47 929,96 € | 44 396,01 € |
| CAPM                          | 8,86%          | 8,86%         | 8,86%         | 8,86%         | 8,86%        | 8,86%        | 8,86%        | 8,86%        | 8,86%       | 8,86%       |
| Fator de Atualização          | 1,000          | 0,919         | 0,844         | 0,775         | 0,712        | 0,654        | 0,601        | 0,552        | 0,507       | 0,466       |
| Fluxos Atualizados            | - 145 120,19 € | 7 406,50 €    | 11 828,10 €   | 15 364,27 €   | 18 946,22 €  | 20 407,59 €  | 22 130,08 €  | 23 700,12 €  | 24 311,96 € | 20 687,52 € |
| Fluxos Atualizados Acumulados | -145 120,19 €  | -137 713,69 € | -125 885,59 € | -110 521,31 € | -91 575,09 € | -71 167,49 € | -49 037,41 € | -25 337,30 € | -1 025,34 € | 19 662,19 € |
| Valor Atual Líquido           | 19 662,19 €    |               |               |               |              |              |              |              |             |             |
| Taxa Interna de Rentabilidade | 11%            |               |               |               |              |              |              |              |             |             |
| Pay Back Period               | 9 anos e 1 mês |               |               |               |              |              |              |              |             |             |

Os *cash-flows* foram atualizados tendo por base o Custo do Capital Próprio, resultando num VAL positivo de 19.662,19€. Este resultado indica que os *cash-flows* obtidos excedem o investimento inicial, sendo considerado um negócio financeiramente viável e com capacidade de assegurar um retorno superior ao custo do capital.

Relativamente à TIR, obteve uma percentagem de 11%, sendo superior à taxa de atualização de 8,86%. Refletindo uma vez mais a viabilidade do negócio, apresenta uma rentabilidade superior ao investimento evidenciando o seu retorno, tendo em conta o baixo nível de risco e o financiamento de capitais próprios.

Tendo por base o *free cash-flow* acumulado, o capital investido será recuperado em aproximadamente 9 anos e 1 mês. O período de recuperação do investimento encontra-se alinhado com o setor turístico, no qual apresentam períodos mais prolongados até alcançarem a estabilidade financeira. No entanto, tal como demonstrado o retorno do capital ocorre dentro do período de projeção, salientando a viabilidade económica do negócio.

Em suma, conclui-se que este negócio tem capacidade de gerar um excedente demonstrando a sua viabilidade económico-financeira.

## 5 Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a viabilidade económico-financeira da criação de um alojamento local sustentável na cidade de Borba, através da elaboração de um plano de negócios estruturado segundo modelos de análise amplamente reconhecidos na literatura de gestão e empreendedorismo. A investigação permitiu integrar contributos teóricos sobre empreendedorismo sustentável, análise estratégica e planeamento financeiro, articulando-se com as especificidades do setor do turismo rural no Alentejo.

A análise efetuada permitiu concluir que o projeto “Casa Mel” apresenta condições favoráveis para a sua implementação. Os modelos estratégicos aplicados, Business Model Canvas, análise PESTEL, Cinco Forças de Porter e matriz SWOT, evidenciaram um ambiente competitivo moderado, mas com oportunidades claras associadas à crescente procura por alojamentos diferenciados, sustentáveis e integrados na cultura local. O plano de marketing reforçou esta ideia, demonstrando que o posicionamento proposto é adequado às tendências de procura do setor.

A avaliação económico-financeira confirmou a viabilidade do investimento, suportada por um VAL positivo de 19.662,19€, uma TIR de 11% e um período de recuperação do investimento de aproximadamente nove anos. Estes indicadores revelam que o negócio é capaz de gerar valor ao longo do tempo, mesmo considerando a totalidade do investimento ser financiado por capitais próprios. Importa ainda destacar a robustez dos *cash-flows* operacionais, que se mantêm positivos desde o primeiro ano de atividade.

Para além dos resultados económicos obtidos, o projeto evidencia uma forte componente de sustentabilidade, em consonância com os princípios do empreendedorismo sustentável abordados na revisão da literatura. A proposta de valor da Casa Mel assenta na integração das dimensões económica, social e ambiental da sustentabilidade. Na dimensão económica, contribui para a diversificação e dinamização da oferta turística do concelho de Borba. Na dimensão social, promove a valorização da cultura local e o estabelecimento de parcerias com produtores e prestadores de serviços da região. Na dimensão ambiental, prevê a adoção de práticas de gestão responsáveis, incentivando o consumo de produtos locais, a redução do desperdício e a utilização eficiente dos recursos disponíveis. Desta forma, o projeto procura criar valor não apenas para os seus promotores, mas também para a comunidade e para o território onde se insere.

Neste contexto, o projeto apresenta potencial para contribuir para o desenvolvimento

sustentável da região, através do reforço da oferta turística local, da valorização dos recursos endógenos e da promoção de práticas empresariais alinhadas com os princípios da sustentabilidade.

Apesar dos resultados positivos, importa reconhecer algumas limitações. A projeção financeira baseia-se em pressupostos que, embora fundamentados, podem ser influenciados por fatores externos como alterações na procura turística, flutuações económicas ou mudanças legislativas no regime de alojamento local. Assim, recomenda-se a monitorização contínua dos indicadores de desempenho e a revisão periódica do plano de negócios.

Em síntese, conclui-se que o projeto “Casa Mel” é viável e apresenta potencial para se afirmar como uma oferta diferenciadora no turismo rural do Alentejo. O estudo contribui para a literatura aplicada sobre empreendedorismo sustentável e fornece um modelo replicável para futuros empreendedores interessados em desenvolver negócios responsáveis, financeiramente sólidos e alinhados com a valorização das comunidades locais.

## 6 Referências Bibliográficas

- Ali, M., Malik, M., Yaqub, M. Z., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., e Latan, H. (2022). Green means long life – Green competencies for corporate sustainability performance: A moderated mediation model of green organizational culture and top management support. *ResearchPortal, Northumbria University*.
- Austin, J., Stevenson, H., e Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory & Practice*.
- Autoridade Tributária e Aduaneira & Turismo de Portugal, I.P. (2017). *Guia oficial das finanças sobre alojamento local*.  
[https://www2.gov.pt/documents/20142/41468825/alojamento\\_local\\_guia.pdf/955be8b0-7242-d9db-6c0d-968d4a0ca2a7?t=1550074710630](https://www2.gov.pt/documents/20142/41468825/alojamento_local_guia.pdf/955be8b0-7242-d9db-6c0d-968d4a0ca2a7?t=1550074710630).
- Banco de Portugal (2025). *Boletim Económico*.  
<https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-economico-outubro-2025>.
- Banco de Portugal (2025). *Monitoring the equity risk premium in the S&P500*.  
[https://www.bportugal.pt/node/43313?utm\\_source](https://www.bportugal.pt/node/43313?utm_source).
- Banco de Portugal (2025). *Taxa de rendibilidade de obrigações do Tesouro com taxa fixa e prazo residual de 10 anos – mensal*.  
[https://bpstat.bportugal.pt/serie/12099464?utm\\_source](https://bpstat.bportugal.pt/serie/12099464?utm_source).
- Banha, F. (2020) *Implementação de Programas de Educação para o Empreendedorismo: Processos de Decisão no Caso Portugues*. Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve.
- Barot, H. (2015). *Entrepreneurship – A key to success*. The International Journal of Business & Management.  
[https://www.researchgate.net/publication/328687981\\_Entrepreneurship\\_-\\_A\\_Key\\_to\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/328687981_Entrepreneurship_-_A_Key_to_Success).
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: *A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development*. ResearchGate.
- Belz, F. M., e Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process

model. *Business strategy and the environment*, 26(1), 1-17.

Block, J. H., Fisch, C. O., e van Praag, M. (2017). The Schumpeterian entrepreneur: A review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 24(1), 61–95. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1216397>.

Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498–1512. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>.

Câmara Municipal de Borba (2024). *Proposta de lançamento de derrama para o ano de 2025*. <https://www.cm-borba.pt/wp-content/uploads/2024/12/Lancamento-de-Derrama-para-o-ano-de-2025.pdf>.

Certo, T. e Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51, 267-271.

Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. Brasil: Editora Manole.

Chang, W. J., e Wyszomirski, M. (2015). What is arts entrepreneurship? Tracking the development of its definition in scholarly journals. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 4(2), 11–31. <https://artivate.org/index.php/artivate/article/view/42>.

Compete 2030. (29 de julho de 2025). Turismo em Portugal alcança contributo histórico para o PIB. COMPETE 2030. [Turismo em Portugal alcança contributo histórico para o PIB | Compete 2030](#).

Costanza, R., Daly, L., Fioramonti, L., Giovannini, E., Kubiszewski, I., Mortensen, L. F., Pickett, K. E., Ragnarsdottir, K., Vogli, D. R., Wilkinson R. (2016). Modelling and measuring sustainable wellbeing in connection with the UN Sustainable Development Goals. *Ecological Economics*. <https://staging.dubaifuture.ae/wp-content/uploads/2022/10/Costanza-et-al.-SWI-Ecol.-Econ.-2016.pdf>.

Crecente, F., Sarabia, M., e Teresa del Val, M. (2021). Climate change policy and entrepreneurial opportunities. *Technological Forecasting and Social Change*. <http://hdl.handle.net/10017/60139>.

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.  
[https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf).
- Croci, C. L. (2016). *Is Entrepreneurship a Discipline?* University of New Hampshire Scholar's Repository. <https://scholars.unh.edu/honors/296>.
- Cronin, C. (2014). Using case study research as a rigorous form of inquiry. *Nurse Researcher*, 21(5), 19–27.
- Cunha, C. V. M. da, Silva, M. V. da, e Yamaguchi, N. M. (2011). Empreendedorismo. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, 5(12). Faculdade Anhanguera de Taubaté.
- Cohen, B., e Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 22(1), 29-49.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>.
- Cohen, B., Smith, B., e Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 107–119. <https://doi.org/10.1002/bse.505>.
- D'Adamo, I., Lupi, G., Morone, P., e Settembre-Blundo, D. (2022). Towards the circular economy in the fashion industry: the second-hand market as a best practice of sustainable responsibility for businesses and consumers. *Environmental Science and Pollution Research*. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19255-2>.
- Damodaran, A. (2025). *Country default spreads and risk premiums*. Nova York.  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html).
- Damodaran, A. (2025). *Beta by Sector*. Nova York.  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html).
- Darmawan, D. e Grenier, E. (2021). Competitive advantage and service marketing mix. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 1(2), 75-80.  
<https://doi.org/10.56348/jos3.v1i2.9>.
- Dees, J. G., e Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, (pp.39-

66).

[https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/BookChapter\\_Deese\\_FramingTheoryofSE\\_2006.pdf](https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/BookChapter_Deese_FramingTheoryofSE_2006.pdf)

de Ruyter, K., Keeling, D. I., Plangger, K., Montecchi, M., Scott, M. L., e Dahl, D. W. (2021). Reimagining marketing strategy: Driving the debate on grand challenges. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00806-x>

Denzin, N. K., e Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4<sup>th</sup> ed.). Sage Publications.

Diandra, D. e Azmy, A. (2020). Understanding definition of entrepreneurship. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), 235-241.

Diário da República n.º 178/2009, Série I de 2009-09-14. Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/25-2009-489774>.

Dogan, O., Ayçin, E., e Bulut, Z. (2018). Customer segmentation by using RFM model and clustering methods: a case study in retail industry. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 8.

Dornelas, J. (2021). *Empreendedorismo transformando ideias em negócios* (7ª edição). Brasil: Empreende.

Ellis, K., e Williams, C. (2011). *Maximising impact of youth entrepreneurship support in different contexts*. Overseas Development Institute.

Farny, S. (2016). Revisiting the Nexus of Entrepreneurship and Sustainability: Towards an Affective and Interactive Framework for the Sustainability *Entrepreneurship Journey*.

Farny, S., e Binder, J. (2021). Sustainable entrepreneurship. In L. P. Dana (2<sup>nd</sup> ed.), *World Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 605–611). Edward Elgar Publishing.

Farooque, M., Zhang, A., Thürer, M., Qu, T., e Huisingh, D. (2019). Circular supply chain management: A definition and structured literature review. *ResearchGate*.

Fichter, K., Tiemann, I. (2020). Impacts of promoting sustainable entrepreneurship in generic business plan competitions. *ResearchGate*.

- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry, ResearchGate*, 12(2), 219–245.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., e Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*. [10.1007/s10551-019-04112-z](https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z).
- Gallardo-Vázquez, D., Herrador-Alcaide, T. C., e de la Cruz Sánchez-Domínguez, J. (2023). Developing a measurement scale of corporate socially responsible entrepreneurship in sustainable management. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00658-5>.
- George, G., e Schillebeeckx, S. J. (2022). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101326>.
- Governo da República Portuguesa (2025). *Governo aprova nova descida de IRC até 2028*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc25/comunicacao/comunicado?i=governo-aprova-nova-descida-de-irc-ate-2028>.
- Greatti, L. e Senhorini, V. M. (2000). Empreendedorismo: Uma visão comportamentalista. *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Empresas* (pp. 22-34).
- GRI, (2021). Global reporting initiative (GRI). <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/?g=2c278772-542e-4d9c-a72c-beccdb89c269&id=13898>.
- Hansen, E. G., e Schaltegger, S. (2018). Sustainability balanced scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150, 937–952. [10.1007/s10551-017-3531-5](https://doi.org/10.1007/s10551-017-3531-5)
- Heikkurinen, P., Clegg, S., Pinnington, A. H., Nicolopoulou, K., e Alcaraz, J. M. (2019). Managing the Anthropocene: relational agency and power to respect planetary boundaries. *Organization & Environment*.
- Hessels, J. e Naudé, W. (2019). The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: A review towards a new view. *Journal of Economic Surveys*, 33(2), 389–403.
- Hoogendoorn, B., Van der Zwan, P., e Thurik, R. (2019). Sustainable entrepreneurship:

- The role of perceived barriers and risk. *Journal of business ethics*, 157(4), 1133-1154.
- Huang, Y., Li, P., Bu, Y., & Zhao, G. (2023). What entrepreneurial ecosystem elements promote sustainable entrepreneurship? *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138459>.
- Iizuka, E. S., Varela, C. A., Larroude E. R. A. Social Business Dilemmas in Brazil: Rede Asta Case. *Revista de Administração de Empresas*. [10.1590/S0034-759020150403](https://doi.org/10.1590/S0034-759020150403).
- Instituto Nacional Estatística (INE) (2025). Resultados Preliminares de 2024: *Hóspedes e Dormidas com Máximo Histórico*. [https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=710933453&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=710933453&att_display=n&att_download=y).
- INE (2025). *Estimativas da População Residente*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?DESTAQUESdest\\_boui=707078398&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt&xpgid=ine\\_destaques&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?DESTAQUESdest_boui=707078398&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt&xpgid=ine_destaques&xpid=INE).
- INE (2025). *Atividade turística manteve trajetória de crescimento – Maio 2025*. [https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=734945953&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=734945953&att_display=n&att_download=y).
- Kamaludin, M. F., Xavier, J. A. e Amin, M. (2024). Social entrepreneurship and sustainability: A conceptual framework. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(1), 26-49. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1900339>.
- Kolk, A., Kourula, A., e Pisani, N. (2017). Multinational enterprises and the sustainable development goals: What do we know and how to proceed? *Transnational Corporations*, 24(3), 9–32. <https://doi.org/10.18356/6f5fab5e-en>.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Küçükbay, F., e Sürücü, E. (2019). Corporate sustainability performance measurement based on a new multicriteria sorting method. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 664-680.
- Krüger, C., e Feksa Ramos, L. (2020). *Comportamento empreendedor, a partir de características comportamentais e da intenção empreendedora*. REGEPE

- Entrepreneurship and Small Business Journal, 9(4), 528–555.  
<https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1544>.
- Lafortune, G. e Fuller, G. (2025). *Europe Sustainable Development Report 2025: SDG priorities for the new EU leadership*. Dublin University Press.  
<https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2025/europe-sustainable-development-report-2025.pdf>.
- Lengler, L., & Estivaleta, V. (2021). Configurações dos valores pessoais e das características dos empreendedores sociais em organizações sociais brasileiras e portuguesas. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(2).  
<https://doi.org/10.25112/rgd.v18i2.2460>.
- Lima, M. M., de Miranda, M. G., Dusek, P. M., e Avelar, K. E. S. (2019). A quarta revolução industrial sob o tripé da sustentabilidade. *Semioses*, 13(3), 76-86.
- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all? *Small Business Economics*. [10.1007/s11187-011-9399-3](https://doi.org/10.1007/s11187-011-9399-3).
- MacNeil, I., e Esser, I. M. (2022). From a financial to an entity model of ESG. *European Business Organization Law Review*, 23(1), 1–27. <https://doi.org/10.1007/s40804-021-00234-y>.
- Makarona, E., e Kavoura, A. (2019). Redesigning the ivory tower: Academic entrepreneurship as a new calling supporting economic growth. *Library of Science*.  
<https://bibliotekanauki.pl/articles/415139>.
- Manyaka-Boshielo, S. J. (2017). Social entrepreneurship as a way of developing sustainable township economies. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 73(4), 1–10. <https://doi.org/10.4102/hts.v73i4.3830>.
- Markman, G. D., Russo, M., Lumpkin, G. T., Jennings, P. D., e Mair, J. (2016). Entrepreneurship as a platform for pursuing multiple goals: A special issue on sustainability, ethics, and entrepreneurship. *Journal of Management Studies*.
- Medeiros, L. da C. (2013). Turismo e sustentabilidade ambiental: referências para o

- desenvolvimento de um turismo sustentável. *Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade*, 3(2), 197–234. <https://doi.org/10.22292/mas.v3i2.181>.
- Mondal, S., Singh, S., e Gupta, H. (2023). Assessing enablers of green entrepreneurship in circular economy: An integrated approach. *Sustainability*, 15(14)112. <https://doi.org/10.3390/su151411253>.
- Muñoz, P., & Dimov, D. (2015). The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures. *Journal of Business Venturing*.
- Nesterova, I., e Robra, B. (2022). Business in a strongly sustainable society: The role of business in global sustainability transformations. *ResearchGate*.
- Nhapi, T. e Pinto, C. (2023). Embedding SDGs in social work education: insights from Zimbabwe and Portugal BSW and MSW programs. *Social Work Education*.
- Parente, C., Santos, M., Chaves, R., & Costa, D. (2011). *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*. [https://www.researchgate.net/publication/277158961\\_Empreendedorismo\\_social\\_contributos\\_teoricos\\_para\\_a\\_sua\\_definicao](https://www.researchgate.net/publication/277158961_Empreendedorismo_social_contributos_teoricos_para_a_sua_definicao).
- Programa Alentejo 2030. (s.d.). *Programa Regional Alentejo 2030*. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo. <https://alentejo.portugal2030.pt>.
- Olateju, A. O., Danmola, R. A., e Aminu, A. W. (2020). Sustainable entrepreneurship and sustainable development in Nigeria: Prospects and challenges. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(11), 372–377. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2020.41110>.
- Osterwalder, A., e Pigneur, Y. (2002). *An eBusiness model ontology for modeling eBusiness*.
- Osterwalder, A., e Pigneur, Y. (2014). *Business model generation*. Elex Media Komputindo.
- Rahim, H. L., e Mohtar, S. (2015). Social entrepreneurship: A different perspective. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(1), 9-15.
- Roper, J., e Cheney, G. (2006). *The meanings of social entrepreneurship today*. In A.

- Kakabadse & M. Morsing (Eds.), *Corporate social responsibility* (pp. 255–267). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230599574\\_16](https://doi.org/10.1057/9780230599574_16).
- Rosolen, T., Tiscoski, G. P., e Comini, G. M. (2014). *Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional*. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, 3(1), 85–105. <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v3i1.8994>.
- Saeed, B. B., Shakir, H., Afsar, B., e Khan, I. (2018). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *ResearchGate*.
- Saidani, M., Yannou, B., Leroy, Y., Cluzel, F., e Kendall, A. (2019). A taxonomy of circular economy indicators. *Journal of Cleaner Production*, 207, 542–559. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.014>.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sammut-Bonnici, T., e Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 12(1), 1-8.
- Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2016). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson Education Limited.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge. Harvard University Press.
- Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107 (3), 239-253. [10.1007/s10551-011-1038-z](https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z).
- Silva, E. S. e Monteiro, F. (2014). *Empreendedorismo e plano de negócios* (2ª ed.). Vida Económica Editorial.
- Surana, K., Singh, A., e Sagar, A. D. (2020). Strengthening science, technology, and innovation-based incubators to help achieve sustainable development goals: Lessons from India. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120057. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120057>.
- Szabo, Z. K., e Herman, E. (2012). *Innovative entrepreneurship for economic*

- development in EU. *Procedia Economics and Finance*, 3, 268–275.  
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00151-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00151-7).
- Székely, F., e Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628–647.
- Taylor, S. P. (2017). What is innovation? A study of the definitions, academic models and applicability of innovation to an example of social housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5(11). [10.4236/jss.2017.511010](https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010)
- Teixeira, L. e Guimarães, C. (2023). *Roadmap para a transição digital do setor do turismo*. UA Editora. <https://doi.org/10.48528/gt67-9v08>.
- Thompson, N., Kiefer, K., & York, J. G. (2011). Distinctions not dichotomies: Exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*.
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., e Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Trends, G. (2017). *Challenges and opportunities in the implementation of the Sustainable Development Goals*. United Nations Research Institute for Social Development.
- Turismo de Portugal (2023). *Portugal 2030 – Apoios Financeiros*. <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/programas/Paginas/portugal-2030.aspx>.
- Turismo de Portugal (2025). *Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2024*. Turismo de Portugal. <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/linhas-financiamento/Paginas/linha-apoio-qualificacao-oferta.aspx>.
- Turismo de Portugal (2025). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Turismo de Portugal – Crescer Sustentabilidade*. <https://business.turismodeportugal.pt/pt/crescer/sustentabilidade/Paginas/objetivos-desenvolvimento-sustentavel.aspx>.
- Turismo de Portugal (2025). *Guia Técnico: Alojamento Local – Regime Jurídico*. <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/alojamento-local/guia-alojamento-local-jan-2025.pdf>.

- Turismo de Portugal, I.P. (2025). *RNAL – Registo Nacional de Turismo*.  
[https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa\\_AL.aspx](https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa_AL.aspx).
- Turismo de Portugal (2025). *Taxas de Ocupação Quarto/Cama*. Travel BI.  
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/taxas-ocupacao-quartocama/>.
- Van Zanten, J. A., e Huij, J. (2022). Corporate sustainability performance: Introducing an SDG score and testing its validity relative to ESG ratings. *Working paper*.  
[https://worthwhileinc.com/uploads/corporate\\_sustainability\\_performance.pdf](https://worthwhileinc.com/uploads/corporate_sustainability_performance.pdf).
- Vasconcelos, J. S. (2012) Empreendedorismo e Competitividade. *Revista Dirigir & Formar*, Out/Dez, 29-32.
- World Travel e Tourism Council. (4 de julho de 2025). *Portugal's Travel & Tourism Sector Enters Golden Era*. WTTC. <https://wttc.org/news/portugals-travel-tourism-sector-enters-golden-era>.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 108–110.  
<https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Zevi, A. T. (2020). *The century of global cities: How urbanisation is changing the world and shaping our future* (1st ed.). Ledizioni LediPublishing.  
<https://doi.org/10.14672/55260893>.

## Apêndices

### Apêndice I - Cálculo das Margens Brutas por Época

| Época                             | 2026     |          |          |               | 2027     |          |          |               |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|---------------|
|                                   | Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva | Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva |
| Custo por noite (operacional) (€) | 84,71 €  | 94,22 €  | 102,37 € | 121,38 €      | 84,01 €  | 99,09 €  | 109,14 € | 150,27 €      |
| <b>Margem Bruta:</b>              |          |          |          |               |          |          |          |               |
| Total - Custo por noite (€)       | 84,71 €  | 94,22 €  | 102,37 € | 121,38 €      | 84,01 €  | 99,09 €  | 109,14 € | 150,27 €      |
| PVP (€)                           | 170,00 € | 230,00 € | 350,00 € | 400,00 €      | 178,50 € | 241,50 € | 367,50 € | 420,00 €      |
| Lucro Bruto/noite (€)             | 85,29 €  | 135,78 € | 247,63 € | 278,62 €      | 94,49 €  | 142,41 € | 258,36 € | 269,73 €      |
| Margem Bruta (%)                  | 50,17%   | 59,04%   | 70,75%   | 69,66%        | 52,94%   | 58,97%   | 70,30%   | 64,22%        |

| 2028     |          |          |               | 2029     |          |          |               |
|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|---------------|
| Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva | Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva |
| 83,74 €  | 101,75 € | 113,75 € | 152,95 €      | 85,61 €  | 104,10 € | 116,42 € | 147,40 €      |
| 83,74 €  | 101,75 € | 113,75 € | 152,95 €      | 85,61 €  | 104,10 € | 116,42 € | 147,40 €      |
| 187,43 € | 253,58 € | 385,88 € | 441,00 €      | 196,80 € | 266,25 € | 405,17 € | 463,05 €      |
| 103,69 € | 151,83 € | 272,12 € | 288,05 €      | 111,19 € | 162,16 € | 288,75 € | 315,65 €      |
| 55,32%   | 59,87%   | 70,52%   | 65,32%        | 56,50%   | 60,90%   | 71,27%   | 68,17%        |

| 2030     |          |          |               | 2031     |          |          |               |
|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|---------------|
| Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva | Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva |
| 87,50 €  | 106,47 € | 119,12 € | 142,26 €      | 89,26 €  | 108,61 € | 121,52 € | 140,93 €      |
| 87,50 €  | 106,47 € | 119,12 € | 142,26 €      | 89,26 €  | 108,61 € | 121,52 € | 140,93 €      |
| 206,64 € | 279,57 € | 425,43 € | 486,20 €      | 216,97 € | 293,54 € | 446,70 € | 510,51 €      |
| 119,13 € | 173,09 € | 306,31 € | 343,94 €      | 127,71 € | 184,93 € | 325,18 € | 369,58 €      |
| 57,65%   | 61,92%   | 72,00%   | 70,74%        | 58,86%   | 63,00%   | 72,80%   | 72,39%        |

| 2032     |          |          |               | 2033     |          |          |               |
|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|---------------|
| Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva | Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva |
| 82,80 €  | 102,53 € | 115,68 € | 131,40 €      | 84,71 €  | 104,99 € | 118,51 € | 130,67 €      |
| 82,80 €  | 102,53 € | 115,68 € | 131,40 €      | 84,71 €  | 104,99 € | 118,51 € | 130,67 €      |
| 227,82 € | 308,22 € | 469,03 € | 536,04 €      | 239,21 € | 323,63 € | 492,49 € | 562,84 €      |
| 145,02 € | 205,69 € | 353,35 € | 404,64 €      | 154,50 € | 218,65 € | 373,98 € | 432,17 €      |
| 63,66%   | 66,74%   | 75,34%   | 75,49%        | 64,59%   | 67,56%   | 75,94%   | 76,78%        |

| 2034     |          |          |               | 2035     |          |          |               |
|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|---------------|
| Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva | Baixa    | Média    | Alta     | Época Festiva |
| 86,15 €  | 106,68 € | 120,37 € | 130,34 €      | 88,55 €  | 109,90 € | 124,14 € | 132,13 €      |
| 86,15 €  | 106,68 € | 120,37 € | 130,34 €      | 88,55 €  | 109,90 € | 124,14 € | 132,13 €      |
| 251,17 € | 339,81 € | 517,11 € | 590,98 €      | 263,73 € | 356,81 € | 542,96 € | 620,53 €      |
| 165,02 € | 233,13 € | 396,74 € | 460,64 €      | 175,17 € | 246,90 € | 418,83 € | 488,40 €      |
| 65,70%   | 68,61%   | 76,72%   | 77,95%        | 66,42%   | 69,20%   | 77,14%   | 78,71%        |

## Apêndice II - Cálculo da Média do Custo por noite

|                                | 2026        |             |             |               | 2027        |             |             |               |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
|                                | Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva | Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva |
| Capacidade de noites por época | 58          | 30          | 122         | 3             | 149         | 89          | 122         | 5             |
| Noites sem dormida (Q)         | 34          | 13          | 37          | 0             | 108         | 50          | 55          | 0             |
| Noites com dormida (Q)         | 24          | 17          | 85          | 3             | 41          | 39          | 67          | 5             |
| Custo Fixo anual (€)           | 12 493,50 € | 12 493,50 € | 12 493,50 € | 12 493,50 €   | 21 489,58 € | 21 489,58 € | 21 489,58 € | 21 489,58 €   |
| Custos Variáveis anual (€)     | 8 085,12 €  | 8 085,12 €  | 8 085,12 €  | 8 085,12 €    | 13 908,81 € | 13 908,81 € | 13 908,81 € | 13 908,81 €   |
| Custo Fixo p/dia (€)           | 58,70 €     | 58,70 €     | 58,70 €     | 58,70 €       | 58,88 €     | 58,88 €     | 58,88 €     | 58,88 €       |
| Custo Variável p/dia (€)       | 62,68 €     | 62,68 €     | 62,68 €     | 62,68 €       | 91,39 €     | 91,39 €     | 91,39 €     | 91,39 €       |
| Custo Época (€)                | 4 899,07 €  | 2 826,51 €  | 12 488,91 € | 364,13 €      | 12 524,34 € | 8 843,70 €  | 13 279,00 € | 751,35 €      |
| Média custo por noite (€)      | 84,71 €     | 94,22 €     | 102,37 €    | 121,38 €      | 84,01 €     | 99,09 €     | 109,14 €    | 150,27 €      |

| 2028        |             |             |               | 2029        |             |             |               |
|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva | Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva |
| 149         | 89          | 122         | 5             | 149         | 89          | 122         | 5             |
| 104         | 46          | 48          | 0             | 99          | 42          | 41          | 0             |
| 45          | 43          | 74          | 5             | 50          | 48          | 81          | 5             |
| 19 609,18 € | 19 609,18 € | 19 609,18 € | 19 609,18 €   | 20 000,84 € | 20 000,84 € | 20 000,84 € | 20 000,84 €   |
| 16 560,79 € | 16 560,79 € | 16 560,79 € | 16 560,79 €   | 16 954,28 € | 16 954,28 € | 16 954,28 € | 16 954,28 €   |
| 53,72 €     | 53,72 €     | 53,72 €     | 53,72 €       | 54,80 €     | 54,80 €     | 54,80 €     | 54,80 €       |
| 99,22 €     | 99,22 €     | 99,22 €     | 99,22 €       | 92,60 €     | 92,60 €     | 92,60 €     | 92,60 €       |
| 12 484,09 € | 9 081,03 €  | 13 840,11 € | 764,74 €      | 12 762,90 € | 9 290,62 €  | 14 164,62 € | 736,98 €      |
| 83,74 €     | 101,75 €    | 113,75 €    | 152,95 €      | 85,61 €     | 104,10 €    | 116,42 €    | 147,40 €      |

| 2030        |             |             |               | 2031        |             |             |               |
|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva | Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva |
| 149         | 89          | 122         | 5             | 149         | 89          | 122         | 5             |
| 95          | 37          | 33          | 0             | 92          | 34          | 28          | 0             |
| 55          | 52          | 89          | 5             | 57          | 55          | 94          | 5             |
| 20 400,34 € | 20 400,34 € | 20 400,34 € | 20 400,34 €   | 20 807,81 € | 20 807,81 € | 20 807,81 € | 20 807,81 €   |
| 17 351,67 € | 17 351,67 € | 17 351,67 € | 17 351,67 €   | 17 682,37 € | 17 682,37 € | 17 682,37 € | 17 682,37 €   |
| 55,89 €     | 55,89 €     | 55,89 €     | 55,89 €       | 57,01 €     | 57,01 €     | 57,01 €     | 57,01 €       |
| 86,37 €     | 86,37 €     | 86,37 €     | 86,37 €       | 83,92 €     | 83,92 €     | 83,92 €     | 83,92 €       |
| 13 045,45 € | 9 502,65 €  | 14 492,62 € | 711,30 €      | 13 307,40 € | 9 693,78 €  | 14 784,36 € | 704,65 €      |
| 87,50 €     | 106,47 €    | 119,12 €    | 142,26 €      | 89,26 €     | 108,61 €    | 121,52 €    | 140,93 €      |

| 2032        |             |             |               | 2033        |             |             |               |
|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva | Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva |
| 149         | 89          | 122         | 5             | 149         | 89          | 122         | 5             |
| 89          | 32          | 23          | 0             | 86          | 29          | 19          | 0             |
| 60          | 58          | 98          | 5             | 63          | 61          | 103         | 5             |
| 18 219,19 € | 18 219,19 € | 18 219,19 € | 18 219,19 €   | 18 583,57 € | 18 583,57 € | 18 583,57 € | 18 583,57 €   |
| 18 007,33 € | 18 007,33 € | 18 007,33 € | 18 007,33 €   | 18 486,96 € | 18 486,96 € | 18 486,96 € | 18 486,96 €   |
| 49,92 €     | 49,92 €     | 49,92 €     | 49,92 €       | 50,91 €     | 50,91 €     | 50,91 €     | 50,91 €       |
| 81,49 €     | 81,49 €     | 81,49 €     | 81,49 €       | 79,76 €     | 79,76 €     | 79,76 €     | 79,76 €       |
| 12 343,99 € | 9 150,76 €  | 14 074,76 € | 657,02 €      | 12 628,83 € | 9 370,13 €  | 14 418,21 € | 653,37 €      |
| 82,80 €     | 102,53 €    | 115,68 €    | 131,40 €      | 84,71 €     | 104,99 €    | 118,51 €    | 130,67 €      |

| 2034        |             |             |               | 2035        |             |             |               |
|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva | Baixa       | Média       | Alta        | Época Festiva |
| 149         | 89          | 122         | 5             | 149         | 89          | 122         | 5             |
| 84          | 27          | 15          | 0             | 82          | 25          | 12          | 0             |
| 65          | 62          | 106         | 5             | 67          | 64          | 109         | 5             |
| 18 955,24 € | 18 955,24 € | 18 955,24 € | 18 955,24 €   | 19 334,35 € | 19 334,35 € | 19 334,35 € | 19 334,35 €   |
| 18 707,13 € | 18 707,13 € | 18 707,13 € | 18 707,13 €   | 19 440,87 € | 19 440,87 € | 19 440,87 € | 19 440,87 €   |
| 51,93 €     | 51,93 €     | 51,93 €     | 51,93 €       | 52,97 €     | 52,97 €     | 52,97 €     | 52,97 €       |
| 78,41 €     | 78,41 €     | 78,41 €     | 78,41 €       | 79,16 €     | 79,16 €     | 79,16 €     | 79,16 €       |
| 12 843,84 € | 9 521,55 €  | 14 645,27 € | 651,70 €      | 13 202,03 € | 9 809,02 €  | 15 103,52 € | 660,65 €      |
| 86,15 €     | 106,68 €    | 120,37 €    | 130,34 €      | 88,55 €     | 109,90 €    | 124,14 €    | 132,13 €      |

## Apêndice III – Mapa Investimento CAPEX

| Mapa Investimento CAPEX                |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|----------------------------------------|-------------|---------------------|---------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Investimentos                          | Quantidades | Custo Unitário      | Custo Total         | Prazo Deprec | 2026              | 2027              | 2028              | 2029              | 2030              | 2031              | 2032              | 2033              | 2034              | 2035              |
| Imóvel + Obras                         |             | 140 000,00 €        | 140 000,00 €        | 20           | 7 000,00 €        | 7 000,00 €        | 7 000,00 €        | 7 000,00 €        | 7 000,00 €        | 7 000,00 €        | 7 000,00 €        | 7 000,00 €        | 7 000,00 €        | 7 000,00 €        |
| <b>Mobiliário</b>                      |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Quartos</b>                         |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Cama de Casal                          | 1           | 400,00 €            | 400,00 €            | 8            | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           |
| Cama de Solteiro                       | 2           | 150,00 €            | 300,00 €            | 8            | 37,50 €           | 37,50 €           | 37,50 €           | 37,50 €           | 37,50 €           | 37,50 €           | 37,50 €           | 37,50 €           | 37,50 €           | 37,50 €           |
| Mesas de cabeceira                     | 3           | 50,00 €             | 150,00 €            | 8            | 18,75 €           | 18,75 €           | 18,75 €           | 18,75 €           | 18,75 €           | 18,75 €           | 18,75 €           | 18,75 €           | 18,75 €           | 18,75 €           |
| Roupeiros                              | 2           | 400,00 €            | 800,00 €            | 8            | 100,00 €          | 100,00 €          | 100,00 €          | 100,00 €          | 100,00 €          | 100,00 €          | 100,00 €          | 100,00 €          | 100,00 €          | 100,00 €          |
| Colchão Casal                          | 1           | 400,00 €            | 400,00 €            | 5            | 80,00 €           | 80,00 €           | 80,00 €           | 80,00 €           | 80,00 €           | 80,00 €           | 80,00 €           | 80,00 €           | 80,00 €           | 80,00 €           |
| Colchão Solteiro                       | 2           | 90,00 €             | 180,00 €            | 5            | 36,00 €           | 36,00 €           | 36,00 €           | 36,00 €           | 36,00 €           | 36,00 €           | 36,00 €           | 36,00 €           | 36,00 €           | 36,00 €           |
| <b>Sala</b>                            |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Sofa-cama 3 lugares                    | 1           | 600,00 €            | 600,00 €            | 8            | 75,00 €           | 75,00 €           | 75,00 €           | 75,00 €           | 75,00 €           | 75,00 €           | 75,00 €           | 75,00 €           | 75,00 €           | 75,00 €           |
| Mesa de Jantar                         | 1           | 350,00 €            | 350,00 €            | 8            | 43,75 €           | 43,75 €           | 43,75 €           | 43,75 €           | 43,75 €           | 43,75 €           | 43,75 €           | 43,75 €           | 43,75 €           | 43,75 €           |
| Cadeiras                               | 6           | 65,00 €             | 390,00 €            | 8            | 48,75 €           | 48,75 €           | 48,75 €           | 48,75 €           | 48,75 €           | 48,75 €           | 48,75 €           | 48,75 €           | 48,75 €           | 48,75 €           |
| Movel TV                               | 1           | 250,00 €            | 250,00 €            | 8            | 31,25 €           | 31,25 €           | 31,25 €           | 31,25 €           | 31,25 €           | 31,25 €           | 31,25 €           | 31,25 €           | 31,25 €           | 31,25 €           |
| <b>Exterior</b>                        |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Cojunto mesa + 6 cadeiras              | 1           | 500,00 €            | 500,00 €            | 8            | 62,50 €           | 62,50 €           | 62,50 €           | 62,50 €           | 62,50 €           | 62,50 €           | 62,50 €           | 62,50 €           | 62,50 €           | 62,50 €           |
| Espreguiçadeiras                       | 4           | 50,00 €             | 200,00 €            | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| <b>Equipamentos e Eletrodomésticos</b> |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Cozinha</b>                         |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Frigorífico A+                         | 1           | 800,00 €            | 800,00 €            | 6            | 133,33 €          | 133,33 €          | 133,33 €          | 133,33 €          | 133,33 €          | 133,33 €          | 133,33 €          | 133,33 €          | 133,33 €          | 133,33 €          |
| Forno                                  | 1           | 350,00 €            | 350,00 €            | 6            | 58,33 €           | 58,33 €           | 58,33 €           | 58,33 €           | 58,33 €           | 58,33 €           | 58,33 €           | 58,33 €           | 58,33 €           | 58,33 €           |
| Placa vitrocerâmica                    | 1           | 300,00 €            | 300,00 €            | 6            | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           | 50,00 €           |
| Exustor                                | 1           | 180,00 €            | 180,00 €            | 6            | 30,00 €           | 30,00 €           | 30,00 €           | 30,00 €           | 30,00 €           | 30,00 €           | 30,00 €           | 30,00 €           | 30,00 €           | 30,00 €           |
| Micro-ondas                            | 1           | 200,00 €            | 200,00 €            | 6            | 33,33 €           | 33,33 €           | 33,33 €           | 33,33 €           | 33,33 €           | 33,33 €           | 33,33 €           | 33,33 €           | 33,33 €           | 33,33 €           |
| Máquina de lavar loiça                 | 1           | 500,00 €            | 500,00 €            | 6            | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           |
| Máquina de lavar roupa                 | 1           | 500,00 €            | 500,00 €            | 6            | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           | 83,33 €           |
| Máquina de café                        | 1           | 60,00 €             | 60,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Chaleira                               | 1           | 30,00 €             | 30,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Torradeira                             | 1           | 30,00 €             | 30,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| <b>Sala</b>                            |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Televisão                              | 1           | 450,00 €            | 450,00 €            | 5            | 90,00 €           | 90,00 €           | 90,00 €           | 90,00 €           | 90,00 €           | 90,00 €           | 90,00 €           | 90,00 €           | 90,00 €           | 90,00 €           |
| Conjunto 3 ar condicionado             | 1           | 2 219,00 €          | 2 219,00 €          | 8            | 277,38 €          | 277,38 €          | 277,38 €          | 277,38 €          | 277,38 €          | 277,38 €          | 277,38 €          | 277,38 €          | 277,38 €          | 277,38 €          |
| <b>Casa de banho</b>                   |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Secador de cabelo                      | 1           | 40,00 €             | 40,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| <b>Exterior</b>                        |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Projektor                              | 1           | 100,00 €            | 100,00 €            | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Tela                                   | 1           | 90,00 €             | 90,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| <b>Utensílios</b>                      |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Cozinha</b>                         |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Conjunto de Panelas                    | 1           | 100,00 €            | 100,00 €            | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Conjunto de Talheres (12 un/cada)      | 1           | 150,00 €            | 150,00 €            | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Conjuntos de utensílios de cozinha     | 1           | 30,00 €             | 30,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Conjunto Pratos (12 un)                | 2           | 90,00 €             | 180,00 €            | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Copos de água                          | 10          | 1,00 €              | 10,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Copos de vinho                         | 10          | 2,50 €              | 25,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Chavenas de café                       | 10          | 1,00 €              | 10,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Canecas                                | 10          | 2,50 €              | 25,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Porta talheres                         | 1           | 6,00 €              | 6,00 €              | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Balde do lixo                          | 1           | 15,00 €             | 15,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Jarra de água                          | 1           | 5,00 €              | 5,00 €              | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Saca rolhas                            | 1           | 3,00 €              | 3,00 €              | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| <b>Casa de banho</b>                   |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Balde do lixo                          | 1           | 8,00 €              | 8,00 €              | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Conjunto de banho                      | 1           | 25,00 €             | 25,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| <b>Têxteis e Higiene</b>               |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Cozinha</b>                         |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Conjuntos Panos de cozinha             | 1           | 10,00 €             | 10,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Luva de cozinha                        | 1           | 3,00 €              | 3,00 €              | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| <b>Quartos</b>                         |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Jogo de lençóis casal                  | 3           | 35,00 €             | 105,00 €            | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Jogo de lençóis solteiro               | 4           | 25,00 €             | 100,00 €            | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Edredão casal                          | 3           | 45,00 €             | 135,00 €            | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Edredão solteiro                       | 4           | 35,00 €             | 140,00 €            | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Almofadas                              | 6           | 15,00 €             | 90,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Conjunto de cortinados                 | 4           | 10,00 €             | 40,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| <b>Casa de banho</b>                   |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Conjunto de toalhas                    | 10          | 35,00 €             | 350,00 €            | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Tapete de casa de banho                | 3           | 10,00 €             | 30,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| <b>Sala</b>                            |             |                     |                     |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Tapete de sala                         | 1           | 60,00 €             | 60,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Almofadas                              | 2           | 5,00 €              | 10,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| Conjunto de cortinados                 | 2           | 10,00 €             | 20,00 €             | 0            | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               | - €               |
| <b>Valor Total do Investimento</b>     |             | <b>149 891,00 €</b> | <b>152 054,00 €</b> |              | <b>8 422,54 €</b> | <b>8 422,54 €</b> | <b>8 422,54 €</b> | <b>8 422,54 €</b> | <b>8 422,54 €</b> | <b>8 422,54 €</b> | <b>8 422,54 €</b> | <b>8 422,54 €</b> | <b>8 422,54 €</b> | <b>8 422,54 €</b> |