

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

## TAPADA DA FONTE DOS CORVOS

---

João Miguel de Oliveira Semedo

Lisboa, Novembro de 2020



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

# TAPADA DA FONTE DOS CORVOS

João Miguel de Oliveira Semedo

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 Professor Dr. João Miguel Xavier Rita.

Constituição do Júri:

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

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

Vogal \_\_\_\_\_ Prof. Doutor João Miguel Xavier Rita

Lisboa, Novembro de 2020

## **Agradecimentos**

A ideia e realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem a colaboração, direta ou indireta, de várias pessoas. A essas pessoas quero demonstrar o meu profundo agradecimento:

Ao Professor Doutor João Miguel Xavier Rita, por toda a disponibilidade, apoio, confiança, e opiniões do presente trabalho.

Aos meus pais, avó e irmão por toda a confiança, paciência, incentivos, carinho e esforços transmitidos durante todo o processo de construção desta ideia de projeto.

À minha namorada, Beatriz Ruivo, por toda a força, paciência, incentivos, apoio e criatividade demonstrado, não só nestes últimos, mas ao longo dos últimos 9 anos.

A todos aqueles que não fiz referência, e que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho fosse em frente.

A todos vós, um muito obrigado!

## **Resumo**

Este projeto surge no âmbito do mestrado em Gestão e Empreendedorismo, e tem por objetivo a apresentação de um plano de negócio que visa a remodelação de uma antiga tapada alentejana na área do turismo rural, a “Tapada da Fonte dos Corvos”. A propriedade em questão, conta com pouco mais de 7 hectares, e está situada no distrito de Portalegre.

Com este projeto pretendo reabilitar uma antiga tapada, que considero ter um grande potencial, transformando-a num turismo rural,

Assim, este plano de negócio, consistirá na reabilitação de toda a propriedade, de modo a que esta seja capaz de receber o turismo rural, e assim promover o que de melhor se desenvolve na região. Para tal, é necessário estudar o mercado ligado a todas estas atividades, de modo a criar estratégias de execução que melhor contribuam para o êxito do projeto. Servirá este documento de apoio, de modo a facilitar todas as tomadas de decisão e adaptação a possíveis imprevistos.

Para realização do projeto, irei realizar a revisão de literatura sobre os temas relacionados, uma análise de mercado para o ambiente contextual alentejano, com principal destaque para o setor turístico, e ainda uma análise competitiva do mercado. Para além do já referido, será ainda feita a caracterização do setor.

**Palavras-Chave:** Plano de Negócio, Alentejo, Turismo, Turismo Rural.

## **Abstract**

This project was created within the Management and Entrepreneurship master's degree, this business plan main goal is to rehabilitate an old "tapada Alentejana" within rural tourism sector, it will be named "Tapada de Fonte dos Corvos". The property in question, has 7 hectares and it is in the Portalegre District.

This business plan consists in the total rehabilitation of the property, in a way that it can be transformed in a rural tourism to promote and develop all things cultural of Tolosa and its district. For this vision to come alive it is necessary to study the market that is connected to such activities, to create execution strategies which will contribute for the success of the project. This thesis will support and facilitate the decision making and adjustment to unpredictable situations.

For the success of this project, I will revise the literature related to these themes, a market research within the "Alentejo" region environment, giving special attention to the tourism industry.

To complement it will be made a characterization of the tourism sector.

**Key words:** Business Plan, Alentejo, Tourism, Rural Tourism.

# Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>III</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>V</b>
<b>Índice .....</b>	<b>VI</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>IX</b>
<b>Índice de Gráficos.....</b>	<b>X</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>XI</b>
<b>Índice de Anexos .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Lista de Abreviaturas.....</b>	<b>XIV</b>
<b>Sumário Executivo.....</b>	<b>XV</b>
<b>Revisão de Literatura.....</b>	<b>1</b>
<b>Empreendedorismo e Plano de Negócio .....</b>	<b>1</b>
- O Conceito de Empreendedorismo .....	1
- Plano de Negócio .....	3
<b>Estratégia .....</b>	<b>4</b>
- Conceito de Estratégia .....	5
<b>Turismo e Hotelaria .....</b>	<b>6</b>
- Turismo no espaço Rural .....	10
<b>Análise do Mercado .....</b>	<b>11</b>
<b>Caracterização do Setor.....</b>	<b>11</b>
<b>Análise dos clientes e da procura .....</b>	<b>13</b>
<b>Quanto vale hoje o turismo em Portugal .....</b>	<b>16</b>
<b>Envolvente Contextual.....</b>	<b>17</b>
- Contexto Político-Legal .....	17
- Contexto Económico.....	18
- Contexto Sociocultural.....	21
- Contexto Tecnológico .....	23
<b>Envolvente Transaccional .....</b>	<b>24</b>
Stakeholders .....	24
- Clientes .....	24

- Mobiliário e Eletrodomésticos .....	27
- Alimentação e produtos regionais.....	28
- Concorrentes .....	29
<b>Análise Interna.....</b>	<b>30</b>
<b>Cadeia de Valor .....</b>	<b>30</b>
<b>Modelo VRIO .....</b>	<b>31</b>
<b>Análise Competitiva .....</b>	<b>33</b>
<b>Ameaça de Novas Entradas.....</b>	<b>33</b>
<b>Ameaça de Produtos Substitutos .....</b>	<b>34</b>
<b>Poder Negocial dos Fornecedores .....</b>	<b>34</b>
<b>Poder Negocial dos Clientes .....</b>	<b>35</b>
<b>Rivalidade da Indústria .....</b>	<b>35</b>
<b>Análise SWOT .....</b>	<b>36</b>
<b>Método, Amostra e Análise de Resultados .....</b>	<b>38</b>
<b>Metodologia .....</b>	<b>38</b>
<b>Amostra.....</b>	<b>38</b>
<b>Resultados.....</b>	<b>39</b>
<b>Formulação da Estratégia.....</b>	<b>40</b>
<b>Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>40</b>
<b>Objetivos da Empresa.....</b>	<b>40</b>
<b>Fatores Críticos de Sucesso .....</b>	<b>41</b>
<b>Implementação da Estratégia .....</b>	<b>41</b>
<b>Marketing Mix.....</b>	<b>41</b>
- Produto/ Serviço.....	42
- Preço .....	42
- <b>Distribuição .....</b>	<b>43</b>
- <b>Comunicação .....</b>	<b>43</b>
<b>Recursos .....</b>	<b>44</b>
- Organograma.....	44
- Recursos Humanos.....	45
- Recursos Materiais.....	46
- Gestores do Projeto .....	46
<b>Plano de Implementação.....</b>	<b>47</b>
<b>Estudo da Viabilidade Económico-Financeira .....</b>	<b>49</b>
<b>Pressupostos.....</b>	<b>49</b>

<b>Previsão de Vendas e de Custos .....</b>	<b>49</b>
<b>Demonstração de resultados.....</b>	<b>55</b>
<b>Necessidades de Fundo de Maneio.....</b>	<b>55</b>
<b>Balanco Previsional.....</b>	<b>56</b>
<b>Mapa de Cash Flows .....</b>	<b>57</b>
<b>Avaliação da Viabilidade.....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>63</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1: Cadeia de Valor da Tapada da Fonte dos Corvos .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2: Análise SWOT.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 3: Organograma da Tapada da Fonte dos Corvos.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 4: Pressupostos da análise financeira .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 5: Terreno da Tapada .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 6: Planta dos Alojamentos.....</b>	<b>63</b>

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1: Qualificação dos colaboradores ligados ao turismo em Portugal.....</b>	<b>13</b>
<b>Gráfico 2: Dormidas em Portugal (2019) .....</b>	<b>14</b>
<b>Gráfico 3: Principais países importadores de turistas (2019) .....</b>	<b>14</b>
<b>Gráfico 4: Dormidas no Alentejo (2019) .....</b>	<b>15</b>
<b>Gráfico 5: Taxa de Desemprego em Portugal.....</b>	<b>19</b>
<b>Gráfico 6: Taxa Bruta de Natalidade .....</b>	<b>22</b>
<b>Gráfico 7: Total de População empregada por setor em Portugal (2019) (em milhares)</b> <b>.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 8: Género? .....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 9: Idade? .....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 10: Qual a sua ocupação profissional? .....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 11: Estado Civil? .....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 12: Local de Residência? .....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 13: Costuma fazer férias? .....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 14: Quantas vezes por ano costuma passar férias fora da sua residência</b> <b>habitual (estadia de pelo menos 3 noites)? .....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 15: Habitualmente com quem passa férias? .....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 16: Qual o tipo de alojamento em que costuma ficar alojado(a)?.....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 17: Já alguma vez visitou a região do Alto Alentejo?.....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 18: Quais as principais motivações que o levariam a praticar Turismo em</b> <b>Espaço Rural na unidade referida no início do questionário? .....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 19: Quais as principais motivações que o levariam a praticar Turismo em</b> <b>Espaço Rural na unidade referida no início do questionário? .....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 20: Qual o valor que estaria disposto a pagar por noite na unidade de Turismo</b> <b>referida no início do questionário? .....</b>	<b>85</b>

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1: Total de alojamentos turísticos em Portugal (2018).....</b>	<b>12</b>
<b>Tabela 2: Receitas Turismo 2019 .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabela 3: Taxa de desemprego nacional .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabela 4: Matriz VRIO.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 6: Previsão Anual de Volume de Negócios .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 7: Previsão Anual de CMVMC.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 8: Remuneração do Pessoal.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 9: Gastos com Pessoal - Cenário Realista .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 10: Fornecimentos e Serviços Externos - Cenário Realista .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 11: Explicação FSE - Cenário Realista .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 12: Investimentos a Realizar – Cenário Realista .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 13: Explicação dos Investimentos a Realizar .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 14: Resultado Líquido dos Períodos.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 15: Necessidades de Fundo de Maneio.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 16: Balanço Previsional - Cenário Realista .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 17: Mapa de Cash Flows Acumulados – Cenário Realista .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 19: Total de Alojamentos Turísticos em Portugal (2018).....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 20: Receitas do Turismo em Portugal 2019 (em milhares) .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 21: Total de Dormidas em Portugal em 2019 (em milhares) .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 22: Estada média nos alojamentos turísticos (2015-2019).....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 23: Taxa de Ocupação Alojamentos do Alentejo (2019) .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 24: Total de Exportação de bens e serviços (2015-2019) (Em milhões) .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 25: Total de Importação de bens e serviços (2015-2019) (Em milhões) .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 26: População Residente no Alto Alentejo.....</b>	<b>67</b>

<b>Tabela 27: Taxa Bruta de Natalidade (2015-2019).....</b>	<b>68</b>
<b>Tabela 28: Volume de Negócios - Cenário Realista.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 29: Volume de Negócios - Cenário Otimista.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 30: Volume de Negócios - Cenário Pessimista.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 31: CMVMC - Cenário Realista .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 32: CMVMC - Cenário Otimista.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 33: CMVMC - Cenário Pessimista .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 34: Gastos com Pessoal - Cenário Realista .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 35: Gastos com Pessoal - Cenário Pessimista .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 36: Gastos com Pessoal - Cenário Otimista .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 37: FSE - Cenário Realista.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 38: FSE - Pessimista.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 39: FSE - Cenário Otimista.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 40: Demonstração de Resultados - Cenário Realista.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabela 41: Demonstração de Resultados – Cenário Otimista .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabela 42: Demonstração de Resultados - Cenário Pessimista.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabela 45: Necessidade de Fundo de Maneio - Cenário Pessimista.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabela 46: Mapa de Cash Flows Operacionais - Cenário Realista.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 47: Mapa de Cash Flows Operacionais - Cenário Otimista.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 48: Mapa de Cash Flows Operacionais - Cenário Pessimista.....</b>	<b>89</b>

## **Índice de Anexos**

<b>Anexo 1: Fotografias e imagens do projeto .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo 2: Dados do turismo em Portugal.....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 3: Dados Demográficos.....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo 4: Volume de Negócio .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 5: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas .....</b>	<b>70</b>
<b>Anexo 6: Gastos com Pessoal.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 7: Fornecimentos e Serviços e Externos .....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 8: Questionário.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 9: Resultados do Questionário .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 10: Demonstração de Resultados.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 11: Necessidades de Fundo de Maneio.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 12: Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais.....</b>	<b>89</b>

## **Lista de Abreviaturas**

CAE: Código de Atividade Empresarial

CMVMC: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

DR: Demonstração de Resultados

FCS: Fatores Críticos de Sucesso

FSE: Fornecimentos e Serviços Externos

INE: Instituto Nacional de Estatística

IRC: Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS: Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IVA: Imposto sobre o Valor Acrescentado

NFM: Necessidades de Fundo de Maneio

OMT: Organização Mundial do Turismo

ONU: Organização das Nações Unidas

PIB: Produto Interno Bruto

VN: Volume de Negócios

## Sumário Executivo

A elaboração deste plano de negócio visa então analisar a criação de um alojamento de turismo rural na zona do Alto Alentejo. O alojamento em questão é a Tapada da Fonte dos Corvos em Tolosa, no município de Nisa, estando inserido no setor da Hotelaria e Turismo. É um negócio que tem como objetivo oferecer aos seus clientes, não só a possibilidade de visitarem uma zona histórica do nosso país, mas também, através das características dos nossos alojamentos, relaxarem com o máximo de comodidade e privacidade possível.

Ao elaborar este plano de negócio pretendi, por um lado, avaliar a viabilidade económico financeira para a criação deste negócio, e por outro, dispor de um instrumento que sirva de guia para a instalação e desenvolvimento do negócio.

O projeto divide-se em vários pontos, entre eles uma análise do ambiente contextual e transacional, bem como uma análise interna da e análise competitiva do mercado. São também abordadas as várias estratégias a adotar pela empresa, de forma a conseguir o crescimento sustentado do negócio. Para além disso, são abordados pontos como a análise das componentes do marketing mix, a análise financeira, entre outros.

A análise financeira tem em conta três cenários: um realista, um pessimista e um otimista, sendo que a previsão de vendas, de gastos e de custos destes cenários têm por base os valores atuais de setor na região do Alentejo.

Nesta análise percebemos que em todos os cenários o projeto tem viabilidade para ir para a frente, no cenário realista o VAL apresentado ao fim de 4 anos e meio é de 257 126,10 €, com um *pay back period* de 4 anos e uma TIR de 16%.

## **Revisão de Literatura**

Hoje em dia a concorrência é cada vez mais forte, e por isso, é necessário trabalhar cada vez mais para se alcançar o sucesso. Atualmente não basta ter uma boa eficiência operacional, é necessário ter vontade de agir (Porter, 1996). Não basta que uma empresa tenha a melhor estratégia ou os melhores instrumentos de gestão, se não fizer o uso correto dos mesmos (Stam, 2009; Barney e Hesterly, 2015).

Neste âmbito, e uma vez que este plano de negócio está inserido no setor da hotelaria e turismo, este capítulo terá como principal objetivo enquadrar teoricamente os temas em investigação, principalmente em Portugal. Esta revisão de literatura terá por base o estudo de bibliografia, que acredito ser a mais indicada e credível, de elevado valor científico para os temas em questão.

## **Empreendedorismo e Plano de Negócio**

### **- O Conceito de Empreendedorismo**

A palavra empreendedor foi utilizada pela primeira vez na língua francesa no início do século XVI, era utilizada para designar os homens envolvidos na coordenação de operações militares.

Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, foi considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor – aquele que assumia riscos – do capitalista – aquele que fornecia o capital (Dornelas, 2001). Cantillon descreveu o empreendedor, como alguém que corria riscos, através da observação dos comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais, que “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam com risco” (Hisrich, 2004).

Mais tarde, Joseph Alois Schumpeter, um economista americano, foi um dos primeiros a estudar o impacto do capitalismo empresarial na sociedade. Ele acreditava que a inovação e a criatividade distinguiam os empreendedores de outros empresários. Considerando que inovação e empreendedorismo estão intimamente ligados. Schumpeter argumenta que o empresário está no centro de todas as atividades de negócio, e que os empreendedores criam “aglomerados de inovações” que são as causas dos ciclos de negócios. Na verdade, Schumpeter acreditava que os empresários merecem o crédito pela revolução industrial. Dornelas (2001)

Mais recentemente são vários os investigadores a debater o conceito de empreendedorismo. Sendo que este é um conceito que, ao longo dos últimos anos, tem sido muito debatido pelos vários investigadores (Gartner, 1990; Grebel, 2004; Stam, 2009).

Segundo Gartner (1990), as várias revisões sobre o empreendedorismo, mostram que não há um consentimento no que toca à definição de empreendedorismo pelos vários autores, sendo que, segundo o autor existe uma falta de preocupação sobre o que este tema representa como plano de estudo.

Gartner (1990) considera que o empreendedorismo não deve ser definido segundo as características do empreendedor ou considerando exclusivamente o grau de inovação do novo negócio, mas sim, que o fenómeno de empreender reside no que o empreendedor faz e não nas suas características pessoais. Para o autor o empreendedorismo está relacionado com a criação de novas organizações e todo o processo envolvente. Segundo o autor, o criador da organização pode assumir vários papéis que se irão interligar no processo de criação da organização. Assim, Gartner (1990) defende que o empreendedorismo é algo muito complexo e por isso não existe uma definição universal, dependendo sempre das crenças de cada pessoa.

Neste contexto, é preciso perceber que o empreendedorismo não está obrigatoriamente ligado à criação de novos produtos, sendo que muitas vezes o produto já existe e o empreendedor apenas o altera ou lhe dá um uso mais eficaz, conseguindo assim criar maior valor com o mesmo produto. Tal como afirma Barbosa (2015), “existem ideias que não são novas e que dão muito dinheiro, como também existem ideias que são novas e não têm qualquer sucesso”.

Segundo Stam (2009), os recém-chegados ao mercado têm um papel fundamental na evolução do sistema económico. A chegada de novas empresas ao mercado faz com que a concorrência aumente, fazendo, assim, com que as empresas já estabelecidas no mercado tenham de maximizar a sua eficiência. São estes empreendedores que trazem novas práticas e formas de lidar com os problemas, introduzindo produtos e práticas para novos contextos.

O autor enumera assim, três fatores que justificam a importância do empreendedorismo no desenvolvimento económico: a mudança causada pelo empreendedor, que altera o ambiente e gera novas oportunidades para outros empreendedores; a possibilidade de a

atividade criar riqueza e expandir o mercado; e a criação de novos nichos de mercado que não existiam anteriormente vai dar origem a novas oportunidades para outros empreendedores.

O autor defende ainda que os empreendedores são aqueles que colmatam os problemas do mercado, introduzindo produtos e práticas em novos contextos. Percebemos então, que todo o processo empreendedor depende dos indivíduos que identificam e exploram as oportunidades, isto é, não basta encontrar a oportunidade, é necessário aproveitá-la e saber explorá-la, pois muitas vezes o produto já existe, é necessário é saber como tirar o melhor proveito deste.

Com isto percebemos que, no âmbito do plano de negócios que se pretende implementar, a definição de empreendedorismo está relacionada com o aproveitar novas oportunidades, mas ao mesmo tempo aproveitar inovações, neste caso as casas modelares e as energias renováveis, no âmbito do turismo e hotelaria.

#### **- Plano de Negócio**

Segundo Mason e Stark (2004) o plano de negócio é o primeiro passo pelo qual os investidores vão decidir se investem ou não num negócio, ou seja, o plano de negócio é provavelmente o instrumento mais importante no lançamento de um novo negócio ou na expansão de um já existente. Os autores realçam que, por exemplo, grande parte dos *business angels* têm como requisito um plano de negócio antes de sequer ponderar investir. Torna-se por isso, uma grande oportunidade para um empreendedor impressionar o seu investidor. Os autores consideram ainda, que um bom plano de negócios deve ser perceptível e satisfazer todos os possíveis destinatários, tais como investidores, grandes clientes, fornecedores, entre outros, e que para tal aconteça este deve ter um tamanho único.

De acordo com Mason e Stark (2004) existem três tipos de investidores, sendo que cada um deles tem os seus critérios para analisar se devem ou não investir num negócio: os *business angels*, as instituições bancárias e os fundos de capital de risco.

Para os *business angels* o ponto mais importante quando se analisa um plano de negócio são as pessoas que estão à frente deste. Para estes, a pessoa que está à frente do negócio tem de ter várias qualidades importantes, entre elas, uma boa ética de trabalho, que

percebam o que é necessário para o negócio ter sucesso e uma noção realista de como o valorizar (Mason e Stark, 2004).

À semelhança do que acontece com os *business angels*, também as empresas de capital de risco compartilham com o empreendedor o sucesso ou insucesso da empresa. Nas empresas de capital de risco existe uma grande preocupação com a capacidade de gestão, o nível de competição, as ameaças do negócio e o quão o produto pode ser diferenciado da restante concorrência (Mason e Stark, 2004).

Ao contrário dos dois tipos de investidores anteriores, as instituições bancárias não têm em consideração as capacidades dos empreendedores e as características da oportunidade de negócio. Valorizam, por outro lado, a viabilidade económico-financeira do negócio, tendo em consideração as previsões dos fluxos de caixa e o controlo financeiro, entre outros.

Delmar e Shane (2003) apresentam algumas vantagens para a criação de um business plan: ajuda os fundadores da empresa em questão a tomar decisões mais rapidamente do que a partir de uma abordagem “tentativa-erro”, ou seja, o tempo ganho não fazendo um plano de negócio e passando à ação, pode ser perdido numa abordagem tentativa-erro, pelo que mais vale agir com maior certeza; o planeamento ajuda as pessoas a gerir melhor a oferta e a procura, poupando tempo em situações menos esperadas; o estabelecimento de objetivos futuros ajudam a que não seja perdido tempo com coisas menos importantes; e, para além disso, quando os resultados fogem do que são os objetivos, o planeamento ajuda a corrigir o que está mal. O planeamento reduz o risco de dispersão, assim como facilita o desenvolvimento de produtos e a atividade empresarial.

Assim, realça-se o quão importante é um plano de negócio para a criação de uma nova empresa ou para o aproveitamento de uma nova oportunidade por parte de uma empresa. É um auxiliar muito importante para um empreendedor, sendo que é também um instrumento financeiro que apoia quem está a investir, o que acaba por ser vantajoso para o empreendedor, estando este em busca de financiamento.

### **Estratégia**

Segundo Freire (1997), todas as empresas necessitam de uma estratégia de modo a alcançar o sucesso, sendo que a estratégia escolhida pode fazer com que a empresa ofereça ao mercado produtos ou serviços mais valiosos e baratos do que os concorrentes.

Segundo Porter (1996), são poucas as empresas que conseguem ter por base a eficiência operacional, uma vez que muitas das que o conseguem, ganham apenas uma vantagem competitiva temporária, pois a concorrência rapidamente consegue imitar as boas práticas operacionais. Sendo por isso muito importante haver uma combinação de eficiência operacional com a estratégia.

### **- Conceito de Estratégia**

Tal como na grande maioria dos conceitos, também no que ao conceito de estratégia diz respeito existe uma grande variedade de definições que foram criadas ao longo dos anos.

Temos o caso de Hambrick (1980), que nos diz que a estratégia é um conjunto de decisões importantes, que orientam a organização nas suas relações no ambiente em que se insere, influencia os processos internos e afeta o desempenho da organização.

Outra definição de estratégia surge por parte de Bracker (1980), que nos diz que a análise ambiental é um ponto fulcral na gestão estratégica da organização. Esta análise serve para a organização determinar a posição a tomar, e a forma como os seus recursos devem ser utilizados de modo a dar uma vantagem competitiva à empresa. A gestão estratégica permite à organização criar uma estrutura que possibilite o desenvolvimento de habilidades que possam antecipar a mudança ou lidar com ela.

Hax e Majluf (1988) defendem que estratégia significa estabelecer um propósito para a existência de uma organização em termos de objetivos a longo prazo, alocação de recursos e programas de ação. Os autores defendem também que a estratégia é um ponto muito importante para conseguir vantagem competitiva, e que a estratégia deve satisfazer todas as partes envolvidas na organização.

Freire (1997) defende que a definição de estratégia se baseia acima de tudo na gestão dos recursos, e que é esta boa gestão que fará com que o produto ou serviço tenham um valor superior ao da concorrência. A finalidade da estratégia deve passar por obter uma vantagem competitiva face à concorrência.

Por fim Carvalho e Filipe (2014), trazem-nos uma visão mais recente quanto ao que entendem ser a estratégia. Estes defendem que estratégia está diretamente relacionado com os objetivos e criação de uma visão quanto ao que se deseja para o futuro da organização, tentando tornar tudo isso em realidade. Enaltecem ainda que estratégia, a

organização e o meio envolvente estão interligados, sendo que dependem todos uns dos outros.

Olhando para todas estas definições percebemos que este é um conceito bastante amplo, sendo que os vários conceitos apresentam entre si algumas convergências e divergências. Sendo que a principal convergência que identificamos é o facto de vários autores realçarem a importância da estratégia para o futuro da organização.

### **Turismo e Hotelaria**

Por vários motivos, o Homem sempre se movimentou de uns locais para outros, daí nunca se ter sentido a necessidade de usar uma expressão para designar o indivíduo que se desloca para fora da sua zona de residência. Essa necessidade só surgiu quando o Homem se tornou sedentário, e conseqüentemente se começaram a criar noções de territorialidade e fronteiras. A partir desse momento passou a chamar-se hóspede, viajante ou forasteiro. (Abrantes e Cunha, 2013).

Não se sabe ao certo quando ocorreu esta mudança, mas é geralmente aceite que teve origem nas viagens que os ingleses se habituaram a fazer por todo o continente europeu com o objetivo de complementarem a sua educação, sobretudo nos finais do século XVII (Boyer, 2000). Foi durante estas viagens que surgiu o conceito de turista, e conseqüentemente a palavra turismo.

Inicialmente a palavra turista era utilizada para designar aqueles que viajam exclusivamente por lazer ou para aumentar os seus conhecimentos. No entanto, à medida que as viagens se tornaram mais fáceis e acessíveis a mais pessoas, e os motivos pelos quais as pessoas viajam, também ele se foi alargando, tornou impossível separar as pessoas que viajam por puro lazer daquelas que o fazem por outros motivos.

Com isto, e de acordo com a ONU (1993), passámos a ter três conceitos diferentes: o visitante, o turista e o visitante do dia.

O primeiro, é toda a pessoa que se desloca a um local situado fora do seu ambiente habitual, originando atividades turísticas, durante um período inferior a 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita é outro que não seja o de exercer uma atividade remunerada no local visitado. O turista é designado como alguém que passa pelo menos uma noite num estabelecimento de alojamento coletivo ou privado no local

visitado, ao contrário do que se defendia antigamente, deixou de haver referência a qualquer período temporal de permanência. Enquanto o visitante do dia, tal como o nome indica, é todo o visitante que não passa a noite no local visitado, incluindo os passageiros de cruzeiros e as tripulações de meios de transporte desembarcadas.

Depois de esclarecido o conceito de visitante e turista, poderíamos definir o turismo segundo os parâmetros da Organização Mundial do Turismo (OMT), que considera o turismo como “o conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapassasse um ano, por motivos de lazer, negócios ou outros”. No entanto esta definição apenas tem em conta a procura, ignorando por completo o lado da oferta, deixando de lado todos os estabelecimentos essenciais para as atividades turísticas.

Por outro lado, o facto de se referir a “pessoas” de um modo geral, e por incluir “outros” motivos, faz com que a definição perca rigor, uma vez que se torna muito abrangente. Segundo Middleton (1996), esta definição da OMT possui três elementos principais caracterizadores do turismo. Em primeiro lugar, a atividade dos visitantes deve respeitar aos aspetos da vida fora do ambiente habitual, com exclusão da rotina normal do trabalho e das práticas sociais. Em segundo lugar, estas atividades implicam a viagem e, normalmente, algum meio de transporte para os destinos. Por último, o autor considera que o destino é o espaço de concentração das facilidades que suportam aquelas atividades.

Até agora temos vindo a falar apenas do turista, da sua importância e das várias formas de o caracterizar. Mas a realidade é que é praticamente impossível estruturar destinos turísticos sem alojamento, sendo que “todo o meio de alojamento destinado a proporcionar dormidas a turistas é considerado como turístico, com fim lucrativo ou não, pago ou gratuito” (Abrantes e Cunha, 2013; p.175).

Por norma, o alojamento é a base essencial dos destinos turísticos e sem a qual estes não existiam como tais. No entanto, o alojamento, por norma, não representa uma atração turística em si mesmo, servindo geralmente como um meio para os viajantes desfrutarem das atrações do destino no qual este se situa.

As formas e os meios de alojamento turísticos são muito diversificados e variam conforme o país e o meio onde este se insere. Daí existirem tipos de alojamento que são muito comuns num certo país ou região, sendo que noutra zona estes não se enquadrariam, variando de acordo com as características da região e do tipo de clientela.

Nos últimos tempos, devido ao fenómeno de massas, as formas de alojamento têm-se multiplicado, sendo que as tradicionais formas de hotelaria têm vindo a evoluir, aparecendo por isso novas formas de alojamento, não estando estes apenas limitados às tradicionais estalagens e hotéis.

Segundo a OMT o alojamento turístico divide-se em dois grandes grupos, os estabelecimentos de alojamento coletivo e alojamento turístico privado (Abrantes e Cunha, 2013, p.176).

Segundo o autor, os estabelecimentos de alojamento coletivo caracterizam-se por serem instalações que fornecem aos visitantes a prestação de alojamento, sendo que tem de existir um número mínimo de lugares oferecidos e a ocupação deve ser feita por períodos diários, normalmente por noite. Por último, a gestão de todos os espaços do estabelecimento deve ter uma gestão comercial única.

Os alojamentos turísticos privados, por outro lado, são constituídos por unidades independentes, que são ocupados por norma, durante uma semana, quinzena ou mês, ou ainda pelos seus proprietários como residência secundária ou de férias.

Assim sendo, os estabelecimentos de alojamento coletivo podem dividir-se em três sub-grupos. Hotéis e estabelecimentos para-hoteleiros, que se caracterizam, todos eles, por terem um número de quartos ou apartamentos, igual ou superior, definido por lei, dependerem de uma administração única de todos os espaços e de serem divididos em categorias de acordo com os serviços e instalações fornecidas. Estabelecimentos especializados, como por exemplo, barcos de cruzeiro ou carruagens dormitório nos comboios, que são, também eles, geridos por uma única entidade, fornecendo um número mínimo de serviços comuns. Por último temos os outros estabelecimentos coletivos, onde se incluem os parques de campismo, ou dormitórios, sendo que nestes não existe necessariamente estruturas de quartos, mas mantendo-se a gestão por parte de uma única entidade.

No que diz respeito ao alojamento de turismo privado, este está dividido em dois subgrupos. Os alojamentos privados em aluguer, que dizem respeito a “instalações alugadas por particulares para a pernoita de visitantes e por agência por conta de particulares”, e ainda alojamentos privados fora do aluguer, que incluem normalmente os alojamentos privados cedidos gratuitamente a familiares e amigos, ou residências secundárias ocupadas pelos proprietários.

Assim podemos perceber que o turismo não se resume única e exclusivamente aos turistas e viajantes, mas sim a uma combinação entre estes e os espaços de alojamento essenciais para a existência de turismo numa determinada zona. Com isto conseguimos concluir que os turistas dificilmente existiriam sem os estabelecimentos de alojamentos e vice-versa.

Assim, considero importante perceber a relação existente entre as características do local escolhido pelos viajantes e as suas motivações para viajar.

São muitos os motivos que levam as pessoas a querer viajar, quer seja simplesmente para descansar, para conhecer novas culturas ou mesmo por motivos de saúde. Estas razões levam as pessoas a escolher os seus destinos de viagem, existindo por isso uma “relação direta entre os motivos que levam as pessoas a viajar e as características dos diversos destinos podendo, estes, dar resposta a motivações muito diversificadas” (Abrantes e Cunha, 2013, p.33).

Assim, estabelecendo uma relação entre os motivos que levam à maior parte das viagens e as características dos destinos, podemos identificar vários tipos de turismo, sendo que para este projeto aqueles que considero mais relevantes de aprofundar são: o turismo de repouso, o cultural e o de natureza.

As viagens incluídas no turismo de repouso são aquelas cujos principais motivos se baseiam no “relaxamento físico e mental, obtenção de um benefício para a saúde ou de recuperação dos desgastes provocados pelo stress”. Por norma os visitantes que viajam por estes motivos, procuram locais calmos, contacto com a natureza, o campo ou estâncias termais, tudo o que se pretende oferecer com este projeto. Atualmente este tipo de turismo representa um importante segmento do mercado, sendo que a maior parte é originário dos grandes centros urbanos. Em resultado disto, estimasse que para mais de 1/3 dos europeus o principal motivo para as férias são o repouso e o recreio.

No que ao turismo cultural diz respeito, o autor considera impossível separar a cultura da história, incluindo por isso, neste tipo de turismo, “as viagens provocadas pelo desejo de ver coisas novas, de aumentar os conhecimentos e de conhecer as particularidades e os hábitos dos povos”.

Por último temos o turismo de natureza, que considero que se encaixa nas características deste projeto, sendo que, segundo Graburn (1989) este tipo de turismo se manifesta de duas maneiras diferentes, sendo uma dela o turismo ecológico, e uma vez que se pretende

que este tenha uma vertente ecológica através da instalação de painéis solares. Neste tipo de turismo as pessoas procuram apreciar a natureza e observar as relações entre as pessoas e a terra, isto inclui as atividades relacionadas com a agricultura, onde se inclui o Alentejo.

Assim, podemos perceber que embora este projeto esteja situado numa zona rural, é capaz de abranger visitantes com vários tipos de motivações, uma vez que as características da região assim o permitem.

### **- Turismo no espaço Rural**

O turismo em espaço rural teve o início do seu desenvolvimento, em Portugal, a partir do fim da década de 80, devido à necessidade sentida de restaurar e aproveitar casas particulares com características próprias que proporcionassem um contacto mais direto com as raízes rurais do país, e ainda a necessidade de proteger e valorizar a arquitetura regional e o património cultural das zonas rurais.

Sendo que o turismo rural em Portugal tem vindo a crescer nos últimos anos, muito graças a um aumento de implementação de políticas nacionais e comunitárias para o aproveitamento e adaptação de patrimónios para a construção de património para fins de alojamento turístico em espaço rural. Segundo o PORDATA, o número de camas em Portugal no espaço rural tem tido um crescimento significativo nos últimos anos, tendo passado de 11.692 em 2008 para 23.987 em 2018, ou seja, mais do que duplicou. Sendo acompanhado, também pelo número de dormidas, que passou de 523 mil dormidas em 2008 para quase 2 milhões em 2019.

Atualmente existem três modalidades de alojamento rural: casas de campo, agroturismo e hotéis rurais. No entanto para este projeto o foco irá recair nas casas de campo, uma vez que se considera o mais apropriado analisar, uma vez que é o que mais se aproxima do que se pretende para este plano de negócios.

Segundo o autor, as casas de campo caracterizam-se como sendo “imóveis situados em aldeias e espaços rurais que se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na agricultura típica local” (Abrantes e Cunha, 2013; p.198). No entanto, ao contrário do que se sucedia no passado, atualmente este tipo de alojamento não tem de resultar, obrigatoriamente da reparação de imóveis já existentes, mas pode também “nascer” da construção de raiz de novos alojamentos, desde que estes se integrem na arquitetura típica local.

## **Análise do Mercado**

Neste capítulo irei fazer uma análise atual do setor do turismo em Portugal. Esta análise terá por base o estudo do setor recorrendo a dados estatísticos, tais como: o número de estabelecimentos turísticos existentes, número de turistas e as suas origens, e também o valor atual do setor em Portugal.

Esta análise tem como objetivo perceber de forma concreta todos os números do mercado onde o projeto se insere, e assim conseguir perceber quais poderão vir a ser as estratégias de implementação do negócio e de pós implementação, estando assim mais preparados para qualquer imprevisto que possa surgir.

## **Caracterização do Setor**

O conjunto de entidades que operam no setor do turismo e hotelaria enquadram-se no setor terciário económico português, que é aquele que engloba as atividades de serviços e comércio de produtos.

O Código de Atividade Empresarial (CAE) das atividades do turismo e alojamento pertence à divisão 55 – “Alojamento”, sendo que dentro desta divisão as mais relevantes são a 55201 – “Alojamento mobilado para turistas” e 55202 “Turismo em espaço rural”.

Atualmente a OMT, com sede em Madrid, é a principal organização internacional de âmbito turístico, sendo que esta “congrega, atualmente, 156 países, 6 membros associados e mais de 450 membros afiliados, estes últimos representando associações do setor, instituições de educação e formação e ainda empresas”.

Portugal é membro efetivo da OMT desde 1976 e é representado pelo Turismo de Portugal. O Turismo de Portugal encontra-se integrado no Ministério da Economia e transição Digital, e é a Autoridade Turística Nacional. É responsável pela “promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística”.

Existem, atualmente, em Portugal, quase 7000 estabelecimentos, sendo que desses, mais de 600 estão situados na região do Alentejo. Que como podemos ver pelo quadro seguinte, representa um aumento de praticamente 300% se compararmos com 2009.

**Tabela 1: Total de alojamentos turísticos em Portugal (2018)**

	<b>2009</b>	<b>2018</b>
<b>Portugal</b>	1.988	6.868
<b>Alentejo</b>	153	625

Fonte: Adaptado do Portada

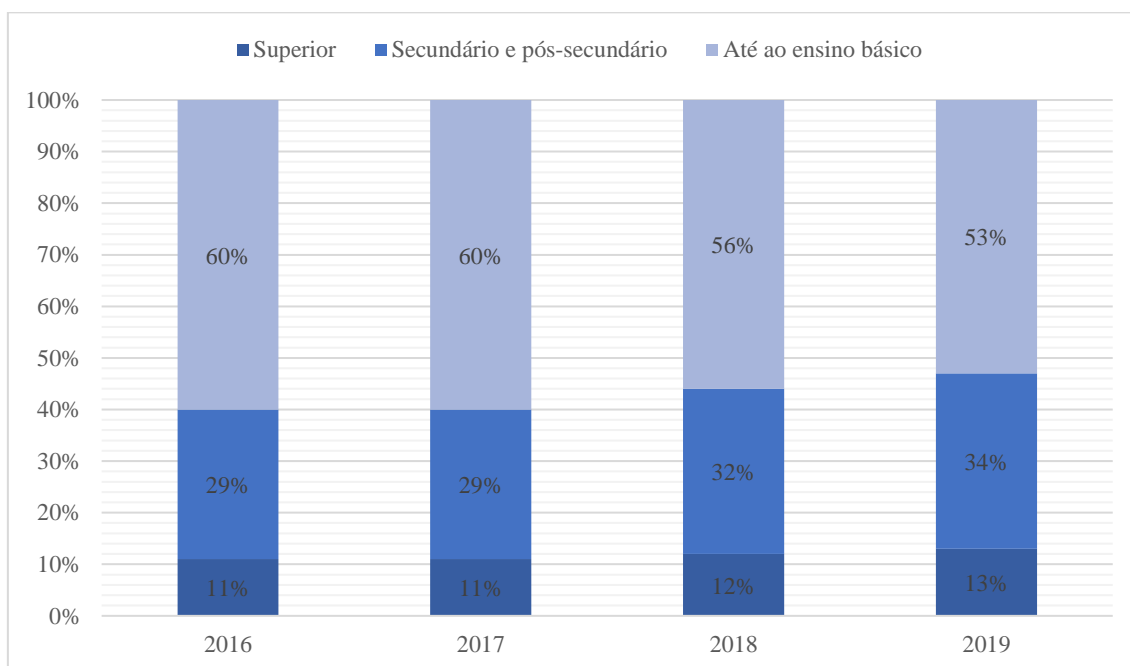
Este aumento de estabelecimentos, vem na sequência do aumento cada vez maior da procura pelo mercado alentejano, uma zona até há pouco tempo pouco explorada, quer por turistas estrangeiros, mas principalmente por turistas residentes em território nacional, que têm vindo a mostrar cada vez mais interesse nesta região do nosso país, rica em história e cultura.

Este crescimento do turismo teve também reflexo no emprego ligado ao Alojamento, Restauração e Similares. Atualmente o turismo emprega mais de 320 mil pessoas em Portugal, representando 6,5% da população empregada, sendo que as mulheres têm uma representação superior representando 58% do total dos colaboradores (Anexo 2).

Se olharmos para o nível de escolaridade dos colaboradores ligados ao turismo e similares conseguimos ver que há uma forte aposta na valorização das profissões ligadas ao turismo e recursos humanos, sendo este uma das áreas de aposta de aposta da Estratégia Turismo 2027, o aumento das qualificações no turismo.

Podemos ver pelo quadro seguinte a evolução da qualificação dos colaboradores ligados ao turismo:

**Gráfico 1: Qualificação dos colaboradores ligados ao turismo em Portugal**



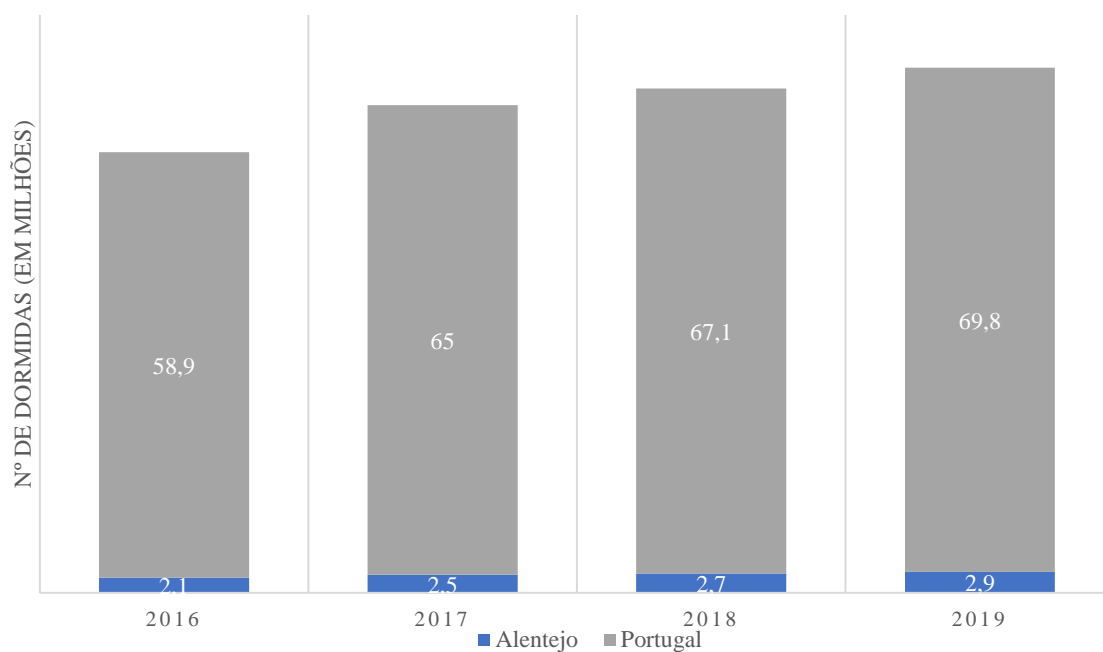
Fonte: Adaptado do Turismo de Portugal

### **Análise dos clientes e da procura**

Como já vimos, o número de estabelecimentos turísticos em Portugal tem vindo a aumentar muito nos últimos anos. Existem perto de 7000 estabelecimentos de alojamento turístico em Portugal atualmente, sendo que há 10 anos estes eram menos de 2000.

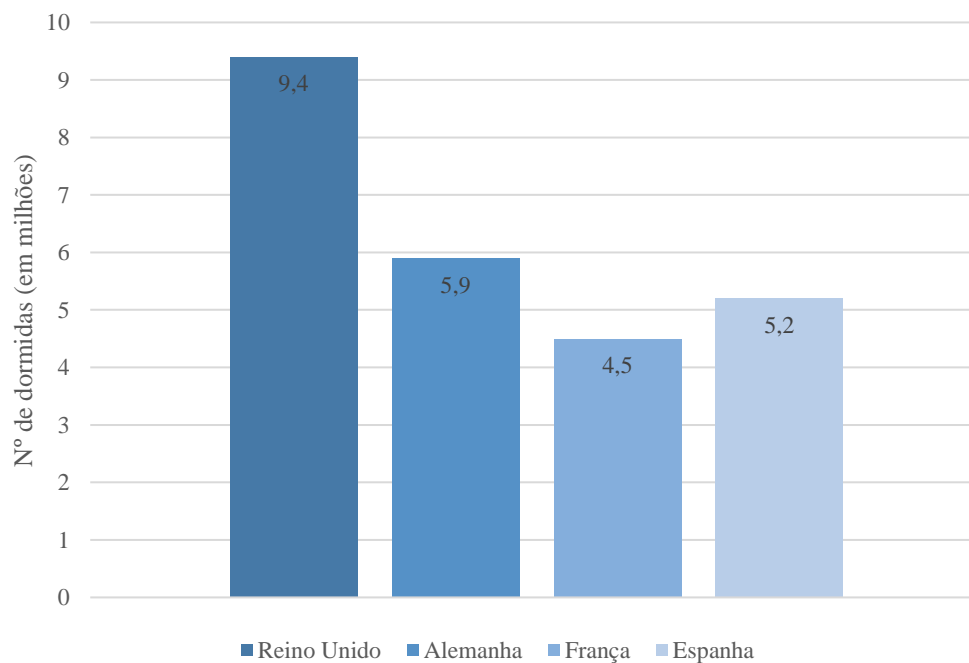
Este aumento deve-se muito à crescente procura por parte dos turistas pelo nosso país. Portugal registou em 2019 perto de 70 milhões de dormidas, como podemos ver pelo gráfico 2, mais 4,1% do que no ano anterior (Anexo 2). Sendo que os estrangeiros representam 70% dessas dormidas, com o Reino Unido a liderar esta lista com mais de 9 milhões de ingleses a visitar o nosso país (Gráfico 2).

**Gráfico 2: Dormidas em Portugal (2019)**



Fonte: Adaptado do Turismo de Portugal

**Gráfico 3: Principais países importadores de turistas (2019)**



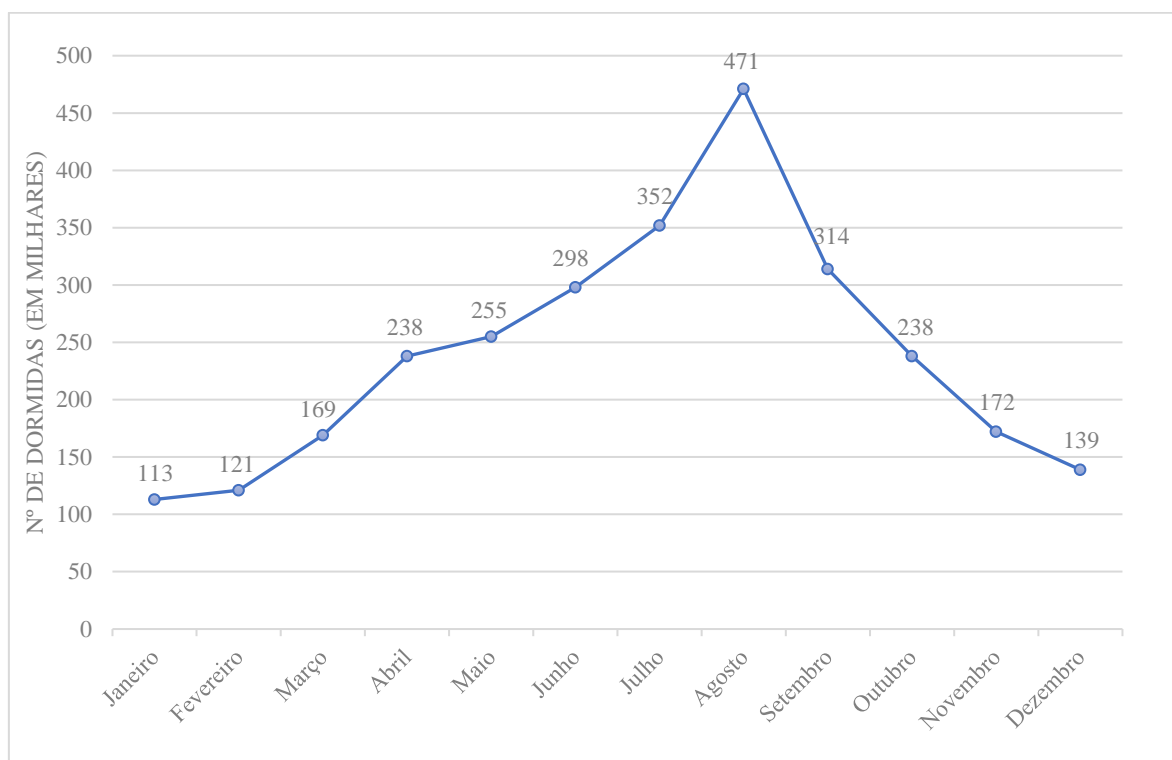
Fonte: Adaptado do Turismo de Portugal

No que toca à zona onde se irá instalar o projeto, o Alentejo, teve em 2019, perto de 3 milhões de dormidas. No entanto, ao contrário do que se passa na maior parte do país, grande parte destas dormidas pertencem a viajantes residentes em Portugal, mais de 60%.

A região do Alentejo registou um aumento de dormidas, em relação ao ano transato, de 7,6%, estando por isso acima da média nacional, que como já vimos, teve um aumento de 4,1% de dormidas em relação a 2018. Segundo os dados do Turismo de Portugal, cada viajante, passa em média 1,8 noites no Alentejo.

Tal como se verifica no resto do país, os meses que registam maior afluência de viajantes na região do Alentejo são os meses de verão, entre junho e setembro tal como podemos verificar no gráfico 4.

**Gráfico 4: Dormidas no Alentejo (2019)**



Fonte: Turismo de Portugal

Durante essa altura o Alentejo recebeu, em 2019, praticamente 50% do total das dormidas do ano inteiro. Sendo que como seria de espera o mês com maior afluência de turistas é agosto, com quase meio milhão de dormidas.

Percebemos então, que apesar do crescimento consistente do número de turistas a visitar o Alentejo nos últimos anos, estes representaram apenas 4,1% das dormidas totais no ano de 2019.

### **Quanto vale hoje o turismo em Portugal**

Segundo o último estudo do INE referente ao ano de 2019, o setor do turismo é a maior atividade económica exportadora do país, representando 52,3% das exportações de serviços nacionais e 19,7% das exportações totais.

Em 2019 o setor do turismo registou receitas na ordem dos 18,4 mil milhões de euros, mais 8,1% do que no ano transato, o que representa um contributo de 8,7% no PIB português. No que ao saldo da balança turística diz respeito, o setor registou um saldo positivo de perto de 13,1 mil milhões de euros, com despesas no turismo na ordem dos 5,3 mil milhões de euros.

Como podemos ver pela tabela seguinte, os viajantes que mais dinheiro deixaram em Portugal foram os Ingleses e Franceses, que em conjunto representam perto de 1/3 das receitas totais do setor. Importa ainda enfatizar o crescente contributo por parte dos viajantes norte americanos que tiveram um aumento no dinheiro deixado em Portugal de 28,9% em comparação com o ano de 2018. Para uma consulta mais detalhada basta consultar o Anexo 2.

**Tabela 2: Receitas Turismo 2019**

	<b>Valor 2019 (em milhares)</b>	<b>Varição 18/19</b>
<b>Reino Unido</b>	3 285 790 €	7,87%
<b>França</b>	2 599 570 €	3,53%
<b>Espanha</b>	1 948 980 €	13,95%
<b>Alemanha</b>	1 983 310 €	1,99%
<b>EUA</b>	1 292 750 €	28,86%

Fonte: Adaptado Turismo de Portugal

No que toca a receitas geradas pelo turismo, segundo os últimos dados apurados pelo INE, em média cada viajante gastou 42€ por dia passado no nosso país, distribuídos entre restauração, alojamento e atividades de lazer. Sendo que de um modo geral cada viajante gasta no total, por viagem, quase 170€.

A grande maioria dos viajantes que visita e pernoita na região do Alentejo, são pessoas residentes em Portugal, representado 65%. No entanto, se compararmos o número de estrangeiros que pernoitam, atualmente, no Alentejo, com os que o faziam há 10 anos, percebemos que houve um aumento de mais de 10%.

### **Envolvente Contextual**

O estudo da envolvente contextual refere-se à análise do mercado e aspetos comuns a todas as organizações, independentemente da indústria em que estejam inseridas. Assim, este estudo terá por base a observação de quatro contextos diferentes:

- Contexto político-legal;
- Contexto económico;
- Contexto sociocultural;
- Contexto tecnológico.

Apesar do objetivo ser implementar o negócio na região do Alentejo, mais precisamente no concelho de Portalegre, a análise terá por base Portugal, uma vez que o turismo é o setor que mais lucros gera a nível nacional, e que por isso o projeto será influenciado tanto por medidas regionais, mas principalmente por medidas a nível nacional.

#### **- Contexto Político-Legal**

Em 1910, foi instaurada em Portugal a República, que pôs fim a quase um século de monarquia. A 25 de abril de 1974, dá-se início ao estado de direito democrático que ainda hoje vivemos, graças à “revolução dos cravos” que pôs fim ao regime salazarista. Vivemos hoje um estado de direito democrático e livre, que tem por bases direitos, liberdades e garantias previstas na Constituição Portuguesa que vigora desde 1976.

Portugal é desde 1986 um dos 27 países membros da União Europeia, sendo o euro a sua moeda oficial desde a sua criação em janeiro de 2002.

A nível do turismo, a principal organização responsável pelo mesmo é o Instituto do Turismo de Portugal, I.P., e que segundo o Decreto-Lei n.º 114/2017, artigo 1.º, “se

encontra integrado na administração indireta do Estado, e é dotado de autonomia administrativa e financeira”.

O Turismo de Portugal aprovou a 27 de setembro de 2017, no Conselho de Ministros nº134/2017 a “Estratégia de Turismo 2027”, que pretende ser o “referencial estratégico para o Turismo em Portugal na próxima década”. Este plano tem como principais objetivos “assegurar estabilidade e a assunção de compromissos quanto às opções estratégicas para o turismo nacional”, “promover uma integração das políticas setoriais” e ainda “gerar uma contínua articulação entre os vários agentes do Turismo”.

Segundo a Lei n.º 75-B/2020, Artigo 382º, serão transferidos a título de IVA, destinados às entidades regionais de turismo 16.403.270€. Sendo que este montante será transferido do orçamento do subsetor Estado para o Instituto do Turismo de Portugal I. P.

Segundo o INE, o Código de Atividade Empresarial (CAE) das atividades do turismo e alojamento pertence à divisão 55 – “Alojamento”, sendo que dentro desta divisão as mais relevantes ao projeto são a 55201 – “Alojamento mobilado para turistas” e 55202 “Turismo em espaço rural”.

Depois de cinco anos de aparente recuperação, Portugal parece estar a entrar numa nova crise, devido à pandemia mundial causada pelo vírus Covid-19, que surgiu de forma inesperada no início de 2020, e que neste momento afeta todo o mundo.

Esta situação tem obrigado o governo a tomar várias medidas devido aos enormes prejuízos que a pandemia tem causado, muito devido ao confinamento imposto que tem obrigado muitos negócios a fechar devido à falta de clientes. No que toca o turismo, o setor que mais interessa para este projeto, a situação tem sido catastrófica, devido ao fecho das fronteiras e conseqüente falta de turistas.

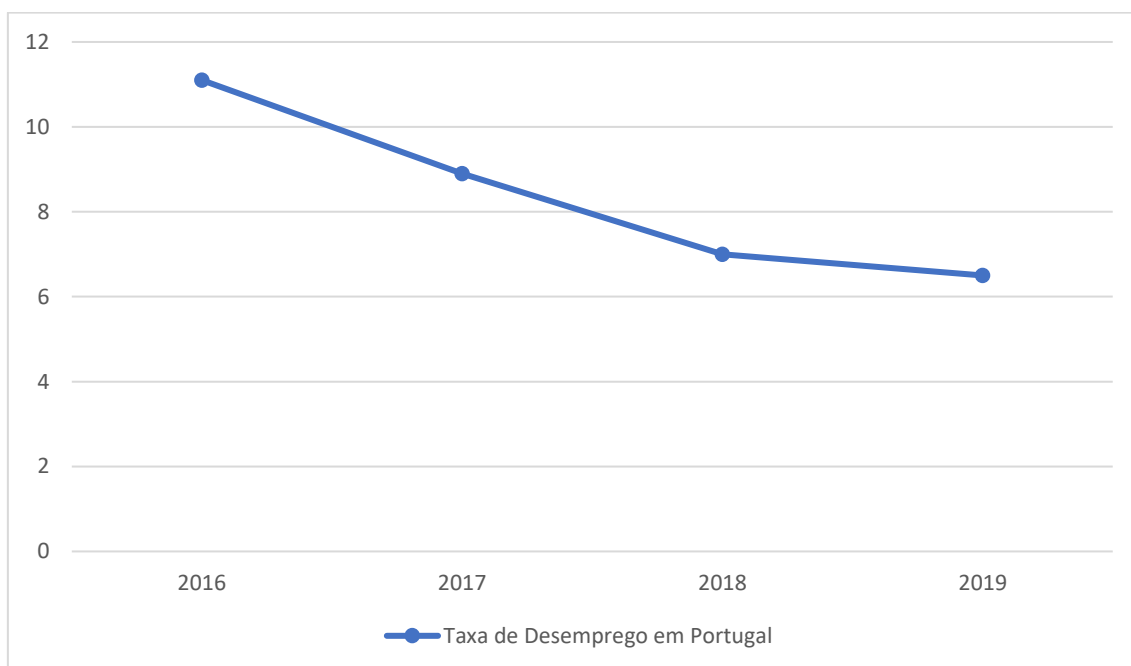
### **- Contexto Económico**

Desde o fim da Troika que Portugal tem vindo a recuperar economicamente. O Produto Interno Bruto do país tem vindo a evoluir de forma positiva após ter atingido o valor mais baixo, desde 1975, em 2012, ano em que registou um decréscimo de 4 pontos percentuais face ao ano anterior. Desde 2014 que a variação do PIB tem evoluído sempre de forma positiva, apresentando em 2019 uma variação positiva de 2,16% face ao ano anterior. No entanto segundo as previsões do Banco de Portugal (2020) a evolução do PIB nacional

irá sofrer um decréscimo de 9,5% face a 2019, devido à pandemia mundial que vivemos atualmente, e que tem afetado a economia do país de forma desastrosa.

A nível nacional, apesar de a taxa de desemprego no ano de 2019 ter tido uma variação menor face a 2018 este continua a cair, como podemos ver pelo gráfico 4. O Banco de Portugal (2020) mostra que Portugal atingiu os níveis de desemprego mais baixos desde 2004, com uma taxa de 6,5%. Assim, a recuperação económica até 2019 tinha sido acompanhada pelo aumento de emprego no país. No entanto, segundo o Banco de Portugal (2020), prevê-se que a taxa de desemprego venha a aumentar para 10,5% devido aos efeitos da Covid-19.

**Gráfico 5: Taxa de Desemprego em Portugal**



Fonte: Adaptado de Portada (2020)

Tal como o resto do país, segundo o INE (2020), também a região do Alentejo, tem registado melhoras ao nível do desemprego, sendo que registou uma taxa de desemprego de 6,9%, apesar disso, a taxa de desemprego nesta região do país ainda se mantém acima da média nacional, que em 2019 era de 6,5%. Este declínio na região do Alentejo ao longo dos anos pode ser explicado não só pela recuperação da crise financeira ao nível nacional, mas também pelas várias políticas e incentivos regionais que têm sido postos em prática para esta região mais desfavorecida do país.

**Tabela 3: Taxa de desemprego nacional**

<b>Região</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Alentejo</b>	16,9%	14,3%	13,3%	12,1%	8,4%	7,2%	6,9%
<b>Portugal</b>	16,2%	13,9%	12,4%	11,1%	8,9%	7%	6,5%

Fonte: INE (2020)

No que ao emprego por setor de atividade diz respeito, verificou-se em 2019, uma diminuição acentuada no setor primário (-8,2%), enquanto no setor secundário (0,3%) e terciário (2%) houve um aumento. Falando apenas do setor mais ligado ao turismo, perderam-se, no espaço de um ano, 7,7 mil postos de trabalho em Portugal.

Apesar de este ser um indicador que, tanto para a população como para o governo, se pretenda que apresente valores baixos, no contexto empresarial percebemos que quanto maior a taxa de desemprego melhor, pois as empresas podem recrutar colaboradores com mais facilidade.

A exportação de bens tem vindo a aumentar todos os anos, sendo que, em volume, aumentou 3,4% face ao ano de 2018. No que à exportação de serviços diz respeito também se registou um aumento face ao ano anterior, passando de 33,3 mil milhões de euros para 35,3 mil milhões de euros, o que representa um aumento de 5,7%. Dentro dos serviços, as viagens e turismo representam 52,2%, tendo aumentado 7% relativamente ao ano anterior.

Segundo dados do Pordata, no que às empresas diz respeito, as taxas de juro para a obtenção de empréstimos têm vindo a diminuir ao longo dos anos, sendo que no último ano atingiu um mínimo histórico de 2,44% no mês de dezembro para créditos até 1 milhão de euros. Esta constante descida das taxas de juro ao longo dos anos, acaba por funcionar indiretamente como mais um incentivo ao empreendedorismo e criação de novas empresas e consequentemente empregos, podendo ainda ajudar empresa já existentes a crescer.

### **- Contexto Sociocultural**

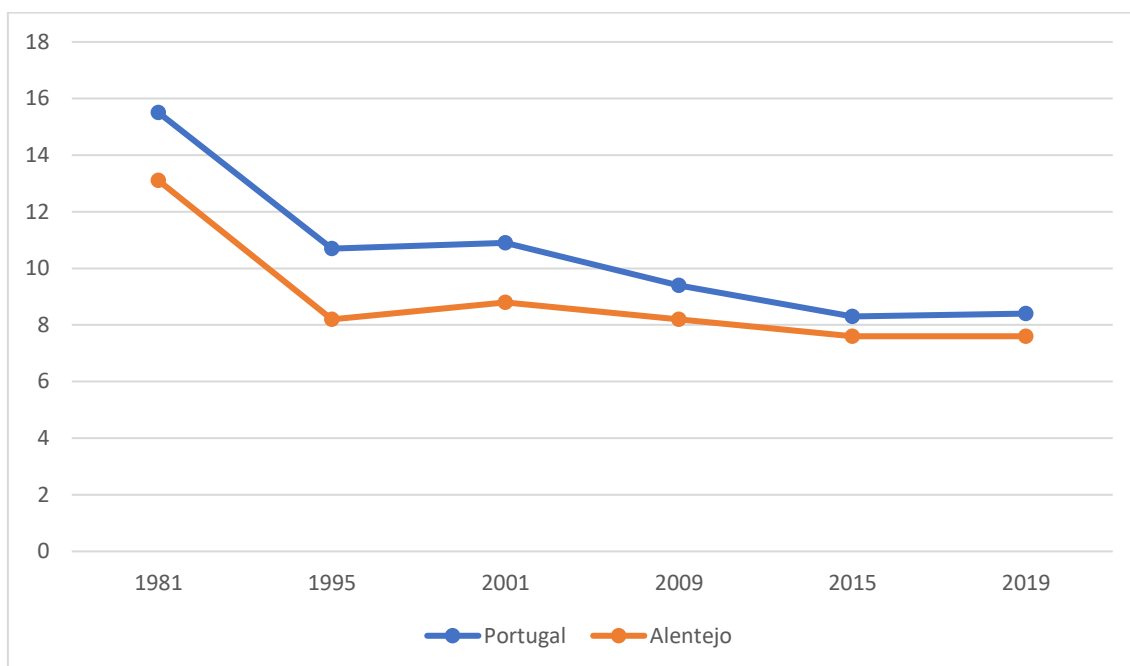
Portugal situa-se no extremo mais sudoeste da Europa, é constituído por uma parte continental e duas regiões autónomas, a Madeira e os Açores. É conhecido por ter um clima mediterrâneo e uma costa de quase 950 km, característica que muito contribuem para ser considerado um dos melhores destinos turísticos do mundo.

Portugal tem hoje em dia perto de 10 260 000 milhões de habitantes, tendo perdido nos últimos 9 anos quase 300.000, para além disso, é um país cada vez mais envelhecido, registando ano após ano valores constantemente mais elevados na grande maioria dos indicadores de envelhecimento. Se olharmos para a região do Alto Alentejo, onde se irá inserir o projeto, estes dados são ainda mais alarmantes, uma vez que a população é de pouco mais de 100.000 habitantes, sendo que desses perto de 28% têm 65 anos ou mais (Anexo 3).

A nível nacional a taxa de natalidade tem vindo a descer desde há muito: em 1962 Portugal apresentava uma taxa de natalidade de 24,5%, sendo que no ano de 2019 apresentou um valor de 8,4% (Pordata, 2020). Este decréscimo na taxa de natalidade pode dever-se a vários fatores, tais como os elevados custos com a educação dos filhos, a crescente entrada do sexo feminino no mercado de trabalho, a crescente taxa de divórcios e ainda a cada vez maior consciencialização da população para a utilização dos métodos contraceptivos (Anexo 3).

Tal como no resto do país, também a região do Alentejo tem vindo a registar grandes quedas na taxa de natalidade, tendo desde 1981 caído quase 6%, passando de 13,1% para 7,6% (gráfico 6).

**Gráfico 6: Taxa Bruta de Natalidade**



Fonte: Adaptado de Pordata (2020)

Nos dias que correm as mulheres têm o primeiro filho cada vez mais tarde, consequência de vários fatores, como o facto cada vez mais as mulheres quererem apostar na sua formação académica e conseqüentemente entrada no mercado de trabalho mais tarde, levando a que se tornem financeiramente independentes cada vez mais tarde.

Em 2019, a idade média da mulher no nascimento do primeiro filho foi de 30,4 anos, sendo que este valor tem vindo a aumentar todos os anos desde 1983 (23,5 anos). No que toca à taxa bruta de natalidade, também esta espelha a redução de nascimentos no país, sendo que desde 2000, esta taxa reduziu 3,3%, estando no último ano nos 8,4%.

O saldo natural português – diferença entre nascimentos e óbitos – foi negativo em 2019, tendo sido registados 86.579 nascimentos no país, sendo que o número de óbitos foi de 111.793, o que contribui para o que tem sido a redução de população residente em Portugal.

Por outro lado, o saldo migratório revelou-se positivo nos últimos dois anos, depois deste saldo ter vindo a ser negativo desde 2011, o que significa que neste momento o país recebe mais imigrantes do que aqueles que vêm emigrar. Contudo, uma vez que o saldo natural se revelou mais pesado do que o migratório, ou seja, a diferença (negativa) entre os óbitos e

os nascimentos é superior à diferença (positiva) entre a imigração e emigração, o saldo total é negativo, o que resulta num decréscimo da população residente.

### **- Contexto Tecnológico**

O mundo tem assistido nos últimos anos a uma constante evolução tecnológica, que se encontra presente em várias áreas, não só no quotidiano das pessoas, que lhes permite aumentar a sua qualidade de vida, mas também podem constituir uma fonte de diferenciação entre as empresas, se estas souberem aproveitar o seu potencial para seu benefício, ou catastrófico caso estas não as consigam aproveitar e se tornem menos competitivas.

Um exemplo disso, e provavelmente o maior avanço tecnológico das últimas décadas, foi o aparecimento da internet. Atualmente é praticamente impossível viver e trabalhar sem internet, sendo que esta influenciou hábitos, costumes e formas de fazer as coisas.

Atualmente praticamente todos os negócios têm apps ou sites online: ao nível da mobilidade, hoje em dia é possível marcar viagens sem sequer ir à agência de viagem, através de uma aplicação móvel. É possível também através de apps chamar um táxi de forma segura, fácil e rápida; noutra ramos, temos várias aplicações online que permitem fazer pagamentos e transferências bancárias através do telemóvel ou qualquer outro dispositivo que tenha ligação à internet.

Estes são só alguns dos exemplos de *apps* que funcionam à base da internet e que permitem às pessoas e empresas tornar as tarefas do dia a dia muito mais fáceis. Para além disto, a internet é algo que está cheio de informação e que se encontra à distância de um “clic”.

A nível empresarial, este acesso à informação pode ajudar as empresas a perceber o que os seus clientes procuram. Um bom exemplo disso é a utilização de cookies, em que muitas empresas que marcam o produto ou serviço que os clientes procuram, e depois, a partir de publicidade na internet vão “bombardeando” os clientes de modo que, aos poucos, estes se vão rendendo.

Enquanto empreendimento turístico iremos procurar usar as novas tecnologias a nosso favor, quer através da criação de um site como também a criação de contas nas redes

sociais, e ainda através da inovação de processos, quer nas questões de faturação e pagamento, mas também nas questões logísticas.

### **Envolvente Transaccional**

Com o estudo da envolvente transaccional pretende-se analisar todos os fatores e agentes que interagem na indústria em que a empresa está inserida. Para tal iremos analisar os quatro principais elementos que integram o meio envolvente transaccional que considero importantes para este projeto: *stakeholders*, clientes, fornecedores e concorrentes.

#### **Stakeholders**

Independentemente do negócio existente, este é influenciado e influencia diversas pessoas e entidades, quer seja direta ou indiretamente. Neste projeto os principais *stakeholders* a saber são: clientes, fornecedores, governo, entidades reguladoras, organizações de defesa do consumidor, organizações ambientais, entre outros.

É muito importante saber lidar com os diferentes *stakeholders*, sendo essencial perceber de que forma os influenciámos, de que forma estes nos influenciam, qual o poder que podem ter sobre a nossa empresa ou mercado, procurando sempre mantê-los satisfeitos.

#### **- Clientes**

Conhecer o público a que a empresa se destina é muito importante, tendo em conta que a mesma se deve esforçar ao máximo para ir ao encontro das necessidades dos seus clientes. Seja qual for o grupo de clientes, estes nunca são iguais uns aos outros, tendo integrados nestes indivíduos com necessidades, exigências e gostos diferentes uns dos outros.

Como já vimos anteriormente, a maior parte dos turistas que viajam para a região do Alentejo são pessoas que residem em território nacional, no entanto o número de turistas estrangeiros tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos.

Este projeto destina-se a clientes que se procurem isolar do stress dos grandes centros urbanos, através de várias atividades que os conectem com o interior alentejano e que permitam às pessoas recarregar energias estando inseridas no meio rural, mas com algum luxo e comodidade, e sempre tendo em atenção as questões de sustentabilidade. Um

exemplo de uma experiência que iremos implementar são as sessões de vários tipos de massagens que disponibilizaremos aos nossos clientes, através de um acordo com as termas de Nisa, que irá ser aprofundado quando chegarmos à questão dos fornecedores. Outra atividade que temos em vista são os passeios pelos montes alentejanos, de modo a dar a conhecer a cultura e os produtos da região aos clientes.

Ou seja, o projeto não se foca num grupo específico de clientes, sendo que aqui são ignoradas as diferenças como a idade, género, estratificação social, etc., entre os vários consumidores. Tanto podemos alojar uma família com crianças que procurem conhecer a região, como um casal que procure umas férias românticas e sossegadas. Se ainda assim, existir um segmento de clientes, podemos considerar que são todos aqueles que procuram fugir da agitação das grandes cidades e procuram uns dias de descanso.

#### **- Fornecedores**

Tendo em conta o isolamento existente na zona onde pretendo implementar o projeto, perto da aldeia de Tolosa, Nisa, será necessária uma adaptação na procura dos fornecedores, quer na questão de construção, mas também na questão do fornecimento de produtos. Isto acontece pois não existem tantos fornecedores como na maior parte do resto do país. Assim, irei evidenciar quais os principais fornecedores que considero necessários, nos vários ramos, para criação e estabilização do projeto.

Para a escolha dos fornecedores, existem vários critérios que é necessário ter em conta, principalmente o preço, a qualidade do produto ou serviço, o prazo de entrega, e a localização. Assim os fornecedores que irei enunciar de seguida serão aqueles, que neste momento, considero mais apropriados para o projeto.

#### **- Construção**

Uma vez que a propriedade pertence à minha família, é algo que à partida, não terei de me preocupar. Posto isto, é necessário planear e construir os alojamentos e todos os edifícios de apoio aos alojamentos, tal como zona de receção e zona de armazenamento de ferramentas e máquinas.

O objetivo, para os alojamentos, é recorrer a casa pré-fabricadas, mas de qualidade elevada. Esta opção prende-se com o facto de este tipo de habitações ter cada vez mais

qualidade e durabilidade, ser mais amiga do ambiente, e acima de tudo devido aos custos inerentes à sua construção, que se formos a comparar com uma casa construída de raiz, é muito mais reduzido.

Ao contrário do que acontecia há uns anos, atualmente existem várias opções no mercado nacional no que a casas modulares diz respeito. De seguida irei apresentar algumas possibilidades para a construção dos alojamentos de modo a percebermos qual a que mais se adequa para o projeto:

- Fábrica das Casas
- Faz a Tua Casa
- Casas Económicas

### **Fábrica das Casas**

Esta empresa está sediada no norte do país, mais precisamente na cidade de Vila Nova de Famalicão. A empresa dedica-se à construção modular, sendo que todas as fases da construção são feitas em Portugal. Os modelos que nos interessam são as Villa T0, Villa T1 e Style T2, cujo valores variam entre os 25.000€ e os 65.000 sem iva por cada alojamento.

Esta empresa é uma boa hipótese, devido ao facto de ser uma empresa 100% portuguesa e também pelo facto de todos os modelos serem personalizáveis e adaptáveis à vontade do cliente.

### **Faz a Tua Casa**

Ao contrário da empresa anterior, esta dedica-se à construção de casas modulares em betão, o que obviamente resulta num custo mais elevado. Outra particularidade desta empresa é o facto de ser o cliente a projetar a sua casa, o que faz com que os preços sejam muito variáveis. Aqui o cliente tem a possibilidade de optar pelo core da casa, isto é, a divisão base da que inclui a sala, cozinha e wc, podendo depois adicionar até 3 quartos. Os preços da divisão variam de acordo com a área, sendo que para além disso o cliente pode ainda optar por acabamentos mais premium que podem aumentar o preço da casa em até mais 54%.

## **Casas Económicas**

Tal como na primeira empresa apresentada, também esta apresenta a opção de escolha de produtos pré-concebidos e, soluções personalizadas com orientação técnica.

Neste caso, as casas já pré-concebidas e que interessam para este projeto, variam entre os 16.215€ e os 67.620€, sendo que todos os preços são sem iva, e mais uma vez os modelos são os T0, T1 e T2.

### **- Mobiliário e Eletrodomésticos**

Apesar de a maior parte das casas modulares que existem no mercado terem já incluídas as mobílias e cerâmicas de casa de banho e cozinha, e ainda os roupeiros dos quartos, é necessário mobilar apropriadamente todos os alojamentos de modo a lhes dar personalidade e conforto. Para tal iremos recorrer a várias lojas, tais como o IKEA, Leroy Merlin, JOM, Média Market e Worten. Estes são alguns dos possíveis fornecedores para mobilar tanto o interior como o exterior dos alojamentos.

#### **IKEA**

Esta empresa sueca foi fundada em 1943, e está em Portugal desde 2004, tendo atualmente 5 lojas, e 15 pontos de recolha em território nacional. A empresa dedica-se à planificação e construção de mobiliário e decoração para a casa, a preços bastantes acessíveis.

#### **Leroy Merlin**

A empresa está presente em Portugal desde 2001, e conta neste momento com 18 lojas e mais de 2000 colaboradores. São uma empresa especializada na venda de artigos de bricolage, construção, decoração e jardim.

#### **JOM**

A JOM é uma empresa 100% portuguesa, que conta já com mais de 20 anos de presença em Portugal e 23 lojas abertas ao público. A empresa foca-se na comercialização de mobiliário, decoração e eletrodomésticos.

### **Média Market**

A empresa fundada na Alemanha em 1979, é atualmente a número 1 da Europa na comercialização de produtos eletrónicos. Chegou a Portugal em 2004, e tem atualmente 9 lojas em território nacional. Pelo facto de esta ser uma referência no seu setor, a Media Market é uma forte possibilidade para o fornecimento de eletrodomésticos para este projeto.

### **Worten**

A Worten é uma empresa nacional, líder de mercado nacional nas áreas dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento. A empresa nasceu em 1996, e conta atualmente com mais de 180 lojas em território nacional.

Para além de todos estes potenciais fornecedores para mobilar os alojamentos, temos também de juntar fornecedores locais que têm mobiliário e decoração tradicional exclusiva daquela região, e que por isso não se encontram à venda nas grandes superfícies.

#### **- Alimentação e produtos regionais**

Outro ponto muito importante na conceção deste projeto são os produtos tradicionais da região, que pretendemos colocar ao dispor dos nossos hóspedes. Para tal iremos recorrer em grande parte aos produtores locais e também as pequenas mercearias, destas quero evidenciar a empresa *Sotonisa*, produtora local do famoso queijo de Nisa e ainda o minimercado “Agrotudo” localizado na aldeia de Tolosa, revendedor de produtos tradicionais da região por encomenda.

Para além destes fornecedores, existem outras empresas que fornecem serviços ou produtos com uma menor regularidade, como por exemplo:

**Maria Valente, Sociedade Unipessoal Lda:** Empresa que auxilia no processo contabilístico e fiscal;

**TECSAT:** Empresa sediada no distrito de Portalegre, especializada na área da videovigilância, eletrónica, informática e controlo de acessos. Este é um possível fornecedor pelo facto de incluir na mesma empresa 4 tipos de serviço que nos serão muito úteis.

**ATSOLAR:** Uma start-up inovadora no setor da energia solar, criadores do primeiro painel solar térmico com capacidade para aquecer água e ar, climatizar e fazer free cooling, isto tudo usando apenas um painel solar.

**360 Imprimir:** Primeira gráfica online portuguesa. Fornece produtos respeitantes a marketing e publicidade, e também personalização de produtos.

**Vodafone:** É uma empresa global de telecomunicações, e a que melhor cobertura de rede dá na região do projeto.

### **- Concorrentes**

Tendo em conta que o principal objetivo do projeto é dar a conhecer ao cliente a região do alto Alentejo e todos os produtos que este tem para oferecer, enquanto desfrutam de uma estadia de luxo, romântica ou de família, em sintonia com o meio envolvente, tentando sempre preservar o meio ambiente, consideramos que não existem, naquela região, outros alojamentos turísticos que ofereçam aquilo que nós pretendemos oferecer aos clientes.

No entanto, existem vários alojamentos turísticos na região que poderão fazer concorrência ao nosso. Irei enumerar aqueles que considero serem os principais.

**Monte Filipe:** Este é um hotel de 4 estrelas, construído em 2012, que conta com 50 quartos, um restaurante de referência na região, e ainda um SPA.

**Casinha da Póvoa:** Um antigo palheiro que foi transformado num estúdio implantado numa pequena quinta familiar.

**Quinta dos Ribeiros:** Uma antiga casa de família inserida numa quinta, que foi transformada num alojamento local.

**Herdade da Rocha – Boutique Lodge:** Este é, provavelmente, o alojamento turístico da região mais parecido com o projeto que quero implementar. É constituído por alojamentos que se encontram em harmonia com as vinhas envolventes.

Para além destes alojamentos turísticos existem muitos outros na região do alto Alentejo, no entanto estes são aqueles que considero que mais se aproximam em termos de qualidade e variedade de oferta.

## **Análise Interna**

Uma das considerações principais a ter quando se formula uma estratégia são os recursos e capacidades que a organização tem, sendo a partir destes que a organização estabelece a sua identidade e estratégia. Assim, o foco quando se realiza a análise interna deve estar em perceber a relação entre os recursos e capacidades, e de que forma estes podem levar a organização ao sucesso.

## **Cadeia de Valor**

Não se pode definir uma estratégia competitiva olhando para a empresa como um todo, uma vez que esta é constituída por várias partes, que juntas suportam o desenvolvimento do produto. Por isso, a Cadeia de Valor ajuda-nos a distinguir as várias atividades relevantes de uma empresa, de forma a percebermos de que forma é que cada uma contribui para o funcionamento da empresa, e também qual o comportamento dos custos de cada uma destas atividades.

Segundo Michael Porter (1985), a Cadeia de Valor tem por base dois tipos de atividades: as atividades primárias, ou seja, as atividades envolvidas na criação do produto, na sua venda e transferência para o cliente, e também na assistência pós-venda; e as atividades de apoio, ou de suporte, que são aquelas que apoiam as atividades primárias, como a compra de inputs, a gestão de recursos humanos, e outras funções que auxiliam o bom funcionamento da empresa.

**Figura 1: Cadeia de Valor da Tapada da Fonte dos Corvos**

<b>Atividades Primárias</b>	
<b>Logística de Entrada</b>	Reserva de clientes via Booking, Airbnb
<b>Operações</b>	Preparação da reserva e alojamento para a chegada do cliente que inclui a limpeza de toda a casa/quarto, e troca de roupa de cama e casa de banho.
<b>Logística</b>	Check-in por parte do cliente; Prestação de apoio em todos os aspetos durante o tempo em que o cliente se encontra hospedado; por fim é feito o check-out.
<b>Marketing e Vendas</b>	Controlo sistemático de vendas/publicidade em plataformas como Facebook, Instagram, Booking, e Airbnb;
<b>Serviços Pós-Vendas</b>	Avaliação dos serviços e sugestões de melhoramentos por parte dos clientes (Booking e Airbnb); livro de reclamações e livro de elogios.
<b>Atividades de Suporte</b>	
<b>Compras</b>	Compra de produtos regionais; revisão do inventário; encomendas/reservas a fornecedores.
<b>Desenvolvimento Tecnológico</b>	Sistema de controlo de vendas a partir do <i>software</i> de vendas.
<b>Infraestrutura da Empresa</b>	Alojamentos; receção e casa de apoio.
<b>Recursos Humanos</b>	Planeamento e gestão de horários, tarefas e pagamento de salários.

Fonte: Elaboração do Autor

São consideradas como atividades primárias a logística de entrada, operações, logística, marketing e vendas e serviços pós-vendas, pois consideramos ser estas as áreas essenciais para o sucesso do projeto, e por isso aquelas em que consideramos que devem ser aplicados mais recursos e capacidades. Como atividades de suporte consideramos a gestão dos recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, infraestruturas e gestão de compras como cruciais no apoio às áreas anteriormente abordadas.

### **Modelo VRIO**

Outra ferramenta que também é normalmente usada para a análise interna é o Modelo VRIO, que tem como objetivo a análise dos recursos e capacidades de uma organização, de forma a percebermos a existência, ou não, de vantagem competitiva, para isso a matriz VRIO divide-se em 4 questões: valor, raridade, intimidade e organização.

- Valor: É a variável que confere se um determinado recurso ou capacidade explora uma oportunidade existente ou elimina uma potencial ameaça, tentando perceber

se este permite aumentar as receitas ou diminuir os custos, e caso se verifique, então pode considerar-se valioso.

- **Raridade:** Permite perceber se o serviço ou produto que a organização oferece é detido por muitos ou poucos concorrentes. Caso se verifique raridade do produto/serviço então a organização possui um recurso valioso, que lhe pode dar uma vantagem frente aos outros concorrentes.
- **Inimitabilidade:** Avalia a podem ter em replicar o recurso ou capacidade, e caso o consigam fazer quais os custos que estes podem vir a ter.
- **Organização:** Permite verificar o nível de organização da empresa, e se esta está a aproveitar ao máximo o potencial e valor dos recursos e capacidades que tem a sua disposição.

**Tabela 4: Matriz VRIO**

<b>Valor</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitável</b>	<b>Organização</b>	<b>Enquadramento Competitivo</b>
Não	-	-	-	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Elaboração do Autor

No contexto deste projeto, os recursos e capacidades que acreditamos que têm valor, raridade, inimitabilidade e são possíveis de ser aproveitados pela empresa para nos dar uma vantagem competitiva sustentável são:

- O facto de todos os alojamentos serem separados uns dos outros e terem cada um a sua entrada independente, o que fornece aos hóspedes um nível de privacidade muito elevado.
- Outro aspeto que considero que nos trará uma grande vantagem, é a preocupação que temos com o meio ambiente e as medidas que irão ser implementadas no projeto, como é o caso dos painéis solares.
- Um outro fator que pensamos que nos irá trazer uma vantagem competitiva face à concorrência, é o tipo de habitação, conforto e decoração que iremos colocar ao dispor dos nossos hóspedes. Algo que consideramos não existir naquela região, uma vez que a maioria dos alojamentos turísticos são antigas casas que foram

transformadas em habitações turísticas, e por isso, muitas vezes não apresentam as condições ideais.

- Por último, as parcerias que iremos estabelecer com vários negócios locais acabarão por, a longo prazo dar uma vantagem competitiva sustentável à instituição, uma vez que a quantidade de relações institucionais e o grau de relacionamento que atingirão serão valiosíssimas, raras e muito complicadas de imitar para qualquer instituição.

Para além disso, existem recursos que geram uma vantagem competitiva temporária, como é o caso dos produtos regionais que pretendemos vender e dar a conhecer, e ainda a localização, pois apesar de o Alto Alentejo ser das regiões com menos turismo no país, estes números têm vindo a aumentar, sendo esta região cada vez mais visitada, prevendo-se por isso um aumento do número de empreendimentos turísticos naquela região.

## **Análise Competitiva**

Neste capítulo iremos realizar algumas análises de modo a conhecermos a concorrência existente no mercado em que pretendemos inserir-nos, e o que podemos esperar destes. Uma das formas mais usadas para a realização desta análise é o Modelo das Cinco forças de Porter (1980) que avalia a atratividade do mercado através da apreciação da ameaça de novas entradas e de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e dos clientes.

### **Ameaça de Novas Entradas**

Como já foi referido anteriormente, o setor do turismo é um setor que tem vindo a crescer todos os anos, para além da elevada procura pelo nosso país também a oferta e os investimentos no turismo têm sido cada vez mais elevados. Os apoios fornecidos pelo Governo são uma ajuda crucial para manter a funcionar os pequenos empresários do turismo. Apesar de algumas burocracias, considero que não é difícil abrir um negócio na área do turismo. No entanto considero que é necessário ter em conta vários fatores, desde a qualidade do serviço, alojamento, preços, localização, etc. Considero estes últimos fatores referidos ainda mais cruciais quando se fala da zona do Alto Alentejo, pois é uma zona ainda em crescimento e por explorar pela maior parte das pessoas, e é necessário por isso atraí-las com boas ofertas.

Tendo em conta todos os pontos vistos anteriormente, considero que a ameaça de novas entradas neste setor é média-alta.

### **Ameaça de Produtos Substitutos**

Os produtos substitutos limitam o potencial de lucro de uma indústria. Quanto mais atrativa for a relação preço-performance oferecida pelos produtos substitutos, menor será a lucratividade da indústria. Importante referir que os substitutos não só limitam os lucros em épocas normais, como também reduzem a bonança que pode existir em épocas de alta procura (Porter, 1980).

Na realidade existem muitos alojamentos turísticos espalhados pelo país, entre eles estão hotéis, aldeamentos turísticos, alojamentos turísticos particulares, etc.

Contudo, no que toca ao que se pretende realizar neste projeto, ou seja, a criação de um turismo sustentável, mas que ofereça um certo nível de glamour e qualidade, e em comunhão com a região e todo meio envolvente, isto tudo com uma relação preço-performance, por isso considero que a ameaça de produtos substitutos para aquela região é de força média-baixa.

### **Poder Negocial dos Fornecedores**

Segundo Porter (1980), qualquer que seja a indústria, os fornecedores podem exercer uma força competitiva, quer através da alteração dos preços ou da qualidade dos produtos que vendem. Estas alterações por parte dos fornecedores podem resultar numa diminuição do lucro caso os preços dos produtos aumentem, ou então na insatisfação por parte do cliente caso os produtos tenham uma má qualidade.

Podemos então perceber que quanto mais fornecedores disponíveis tivermos melhor, pois existe uma maior competitividade entre os fornecedores, sendo assim mais fácil conseguir os preços mais acessíveis e produtos com melhor qualidade.

No caso do projeto, os fornecedores vão desde produtos alimentares, produtos de higiene, equipamentos de hotelaria, entre outros, existe uma grande variedade de fornecedores, pelo que podemos considerar que existe uma forte concorrência entre eles. Podemos então considerar que o poder negocial dos fornecedores é bastante baixo.

### **Poder Negocial dos Clientes**

Os clientes também representam uma força competitiva, pois estes podem influenciar os preços ou exigir produtos de mais qualidade, fazendo com que as empresas estejam em constante alerta e evolução, estando assim sujeitas a maior competição. Segundo Porter (1980) o poder de um cliente cresce quando o mesmo faz compras em grandes quantidades ou quando tem muita informação sobre as condições de mercado, como os custos de fornecedores e ofertas para outros clientes.

No que ao nosso projeto diz respeito, considero que o poder negocial dos clientes é médio-alto. Apesar de considerar que os clientes têm uma noção aproximada de quais são os custos de manutenção de todo o espaço, os preços de compra encontram-se visíveis e são os mesmos para todo o público. No que toca ao volume de reservas, este varia de acordo com a época do ano, que é onde considero que o cliente ganha mais poder negocial, pois há épocas do ano em que a procura diminui muito e em que é necessário baixar os preços praticados de maneira a incentivar a procura e assim manter a taxa de ocupação sustentável.

### **Rivalidade da Indústria**

A rivalidade numa indústria surge ou porque os intervenientes se sentem pressionados ou porque veem uma oportunidade de melhorar a sua posição. Isto resulta em várias táticas de posicionamento, como a competição de preços, lançamento de novos produtos e melhorias no atendimento ao cliente. São estes movimentos competitivos que permitem à indústria melhorar e andar para a frente. Muitas vezes a movimentação de uma dada organização vai alterar todas as outras à sua volta, como por exemplo quando um negócio reduz os seus preços de venda, provavelmente fará com que outras empresas façam o mesmo.

Quanto ao projeto, tendo em conta vários fatores tais como os concorrentes, rentabilidade, e o crescimento do setor do turismo, considero que é uma força alta, pois existe um grande número de concorrentes no setor, estando a aumentar todos os anos. Cabe, então às várias empresas deste setor, oferecerem produtos diferenciadores, ou com a melhor relação preço-performance, de modo que possam ultrapassar a alta rivalidade no setor.

## Análise SWOT

Depois de estarem identificados e avaliados os recursos da empresa (análise interna), é necessário fazer uma comparação com a concorrência (análise competitiva). Posteriormente, é necessário conseguir identificar o que a empresa tem como sendo os seus pontos fortes e fracos, e quais serão as suas maiores dificuldades, e quais as oportunidades e ameaças que o meio envolvente lhe oferece. Para tal recorreremos à análise SWOT, como podemos ver na figura 2:

**Figura 2: Análise SWOT**

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Qualidade do serviço</li><li>- Excelente relação preço-<i>performance</i></li><li>- Localização isolada e com grande privacidade</li><li>- Qualidade das infraestruturas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Investimento inicial elevado</li><li>- Inexperiência na área do turismo</li><li>- Projeto novo na região</li></ul>
<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Projeto pioneiro na região</li><li>- Crescente interesse pelo interior do nosso país</li><li>- Crescente preocupação com questões ambientais e de sustentabilidade</li><li>- Evolução tecnológica</li><li>- Incentivos do Governo</li><li>- Qualidade dos produtos alentejanos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vinda de grandes empresas hoteleiras para a região do Alentejo</li><li>- Concorrência crescente</li><li>- Condições atmosféricas muito ríspidas que requerem uma constante manutenção dos alojamentos</li></ul>

Fonte: Elaboração do autor

Tendo em consideração a análise feita, consideramos que as principais forças do projeto se baseiam em grande parte na localização e tipo de serviço que se quer prestar aos nossos clientes. Consideramos que o facto de todos os alojamentos serem separados uns dos outros e terem a sua própria entrada, dá aos hóspedes a privacidade e isolamento que muitas vezes estes procuram, mas que dificilmente encontram a um preço razoável. Outro ponto que consideramos ser uma força é o tipo de alojamento que se pretende criar, casa modelares de alta qualidade com um interior confortável e com um certo nível de luxuosidade que não se encontra nos outros alojamentos turísticos da região.

No entanto, e como seria de esperar, também existem algumas fraquezas no projeto, o mais evidente e preocupante deles todos é provavelmente o investimento inicial, pois apesar de já termos o terreno para o projeto, este não possui qualquer tipo de construção, pelo que todas as infraestruturas necessitarão de ser construídas de raiz, o que pode

representar um investimento elevado, aliado a isso temos ainda a nossa falta de experiência nesta área, que terá de ser colmatada, não só por aconselhamento externo de quem já tem alguma experiência neste ramo, como também uma grande força de vontade que temos para levar este projeto para a frente.

Enfrentamos ainda o facto de este ser um projeto novo na região e que pode levar algum tempo a ser aceite, não só pelos turistas, mas também pela população local. Este ponto por outro lado pode também ser uma oportunidade, pois sendo um projeto pioneiro na região, e caso seja aceite poderá criar uma onda de interesse inicial que irá dar a conhecer a muitas pessoas o projeto. Outro ponto que pode ser aproveitado é o facto de termos uma preocupação com questões de sustentabilidade, e sendo este um tema cada vez mais falado, pode ser um fator importante na atração de clientes.

Um outro fator importante prende-se com a preocupação já habitual e cada vez maior que o governo tem com as empresas do setor do turismo, muito devido ao facto de este ser a principal fonte de receitas do nosso país, a isto podemos aliar o facto de sermos uma pequena empresa ainda para mais sediada numa zona remota do nosso país, o que nos permite obter ainda mais apoios, não só governamentais, mas também regionais, algo muito importante numa fase inicial do projeto.

Por último, devemos prever as ameaças e procurar precavermo-nos das mesmas. No caso do nosso projeto, uma das maiores ameaças é a possibilidade de aparecimento de uma grande cadeia de hotéis na região, já com nome e experiência elevadíssima no setor para tal temos de criar a nossa própria imagem e dar a conhecer os nossos serviços de qualidade, de modo a angariarmos clientes e de modo que estes terminem a sua estadia satisfeitos e com vontade de voltar.

Outra ameaça prende-se com o facto daquela região do Alentejo apresentar condições climáticas muito ríspidas, com verões muito quentes e invernos muito frios. Para combater isso iremos procurar ter alojamentos com grande qualidade de climatização de modo que os nossos hóspedes se sintam completamente confortáveis dentro deles, iremos recorrer a isolamentos térmicos e sistemas sustentáveis de climatização dos espaços.

## **Método, Amostra e Análise de Resultados**

De modo a acrescentar valor ao plano de negócio decidi que deveria perceber melhor qual o perfil dos turistas e a sua receptividade face ao projeto a implementar, para tal foi utilizado um inquérito por questionário. De modo a obtermos uma maior eficácia nas respostas, estas são, na sua grande maioria, questões fechadas, facilitando assim a análise e tratamento de dados.

### **Metodologia**

Como já foi referido, foi realizado um pequeno questionário (Anexo 8), que teve como principais objetivos:

- Perceber a receptividade da população face ao novo projeto;
- Perceber se existe efetivamente interesse da população em conhecer as regiões mais esquecidas do nosso país;
- Provar que as pessoas cada vez mais procuram fugir da agitação das grandes cidades.

Tirando partido das inúmeras tecnologias que temos à nossa disposição atualmente, optei por espalhar o questionário *online*, através da rede social *Facebook*, utilizando para isso a minha rede de amigos e familiares, e pedindo a estes que fizessem o questionário chegar ao maior número de pessoas possível.

Com isto consegui que o inquérito chegasse a 393 pessoas, pelo que considero ser uma boa aderência por parte das pessoas, o que considero ser reflexo do gosto cada vez maior que as pessoas têm por viajar e conhecer novos lugares.

### **Amostra**

Neste caso, a amostra trata-se de uma amostra aleatória simples (Gil, 2008), uma vez que qualquer pessoa com acesso à internet teve oportunidade de responder, ou seja, não foram estabelecidos quaisquer critérios ou requisitos para responder ao mesmo. Optei por uma amostra aleatória simples pois considero que qualquer pessoa é um possível cliente, servindo clientes de ambos os sexos, das várias classes sociais, habilitações literárias, entre outros.

## Resultados

Depois da recolha de dados, o próximo passo é analisar e interpretar os mesmos. Quanto à caracterização do perfil dos inquiridos, onde, como já vimos, obtivemos 393 respostas, cerca de 61% são do sexo feminino e têm idades compreendidas entre os 21 e 30 anos (63%). Quanto à ocupação profissional, a grande maioria dos inquiridos (63%) trabalha por conta de outrem. Em reflexo da idade, perto de 70% dos inquiridos é solteiro. No que toca ao local de residência, a esmagadora maioria vive na zona da Grande Lisboa (81%), seguido da zona centro (8%), e do Grande Porto (5%).

No que à segunda parte do questionário diz respeito, cerca de 65% passa férias fora da sua residência habitual 1 a 2 vezes por ano, sendo que dessas a maioria é passada em família ou com amigos (95%).

Dos inquiridos apenas 42% já visitou a região do Alto Alentejo, o que poderá ser entendido como uma mais-valia, pois podemos ter aqui uma oportunidade de dar a conhecer a região a muitas pessoas.

No que às questões relativas à Tapada diz respeito, 62% dos inquiridos indica que estaria disposto a passar entre 1 e 3 noites nos nossos alojamentos, 26% refere que passaria entre 3 e 4 noites, e os restantes 12% estariam dispostos a passar mais de 4 noites. As principais razões que levariam as pessoas a pernoitar nos nossos alojamentos, prendem-se acima de tudo com questões de descanso e pelo facto de terem piscina privativa, algo que já estávamos à espera devido às condições e características que os nossos alojamentos oferecem.

Por último, relativamente aos preços praticados, e tendo por base a *Villa T1* com piscina privativa, cerca de 32% considera que o intervalo de preços entre os 151€ e os 200€ por noite é o mais justo, 44% considera o intervalo mais aceitável o 111€-150€.

De uma forma geral, podemos perceber que existe uma grande possibilidade de margem de crescimento na zona do Alto Alentejo, e que a ideia é vista com bons olhos por grande parte dos inquiridos.

## **Formulação da Estratégia**

### **Missão, Visão e Valores**

A missão de uma empresa deve evidenciar de que forma esta se distingue das restantes, e também deve ser bem explícita na sua finalidade. Assim, a missão deste projeto passa por “oferecer um conjunto de serviços de alta qualidade com uma relação de preço-performance acima da média no setor da hotelaria, na região do Alto Alentejo”.

A visão reflete aquilo que a empresa pretende alcançar, ou seja, aquilo que esta pretende ser no futuro. Segundo Carvalho e Filipe (2014), quanto mais visionária for a ideia acerca do futuro, mais difícil será a sua concretização, no entanto, maior será a probabilidade de que a empresa venha a ter sucesso. Desta forma, no que toca à visão, a nossa empresa passa por “sermos reconhecidos como uma referência de qualidade e referência do setor da hotelaria do Alto Alentejo, e ainda como uma empresa dinamizadora da região”.

No que aos valores diz respeito, estes são as crenças pelas quais a empresa se rege e que formulam a sua cultura e práticas, nunca se devendo abdicar destes. No que à nossa empresa diz respeito temos de destacar a ética, a dedicação, o respeito, a humildade, o compromisso e a boa disposição.

### **Objetivos da Empresa**

Segundo Kotler (1988), é muito importante uma empresa estabelecer os seus objetivos, isto porque é impossível abraçar todas as oportunidades que lhe surgem, quer seja por falta de recursos, por incompatibilidade entre as várias oportunidades, ou porque estas não são suficientemente atraentes para os objetivos da empresa.

Podemos distinguir dois tipos de objetivos, os específicos e os gerais. Os objetivos específicos são mais precisos, têm por norma um horizonte temporal mais curto, e guiam a empresa no seu dia-a-dia.

Desse modo defini dois objetivos principais para o início do projeto, sendo eles o de atingir uma taxa de ocupação de 95% no verão de 2023, e ainda manter uma taxa de ocupação média acima dos 60% nos primeiros 3 anos de projeto. Estes são objetivos que considero realistas e que nos servirão como guia numa fase inicial do projeto.

## **Fatores Críticos de Sucesso**

A análise dos fatores críticos de sucesso (FCS), tem por base a análise e identificação de vários requisitos que são considerados críticos para o sucesso ou insucesso de um negócio, sendo que estes fatores são diferentes consoante o setor e indústria em que o negócio está inserido e também pela estratégia da empresa.

No caso do nosso projeto, consideramos que um dos FCS será a qualidade do serviço prestado, que passa por um acompanhamento personalizado dos nossos hóspedes, e manter as suas necessidades e desejos sempre satisfeitos. Um dos pontos mais importantes e valorizados por praticamente 100% dos hóspedes é a limpeza e decoração dos espaços, que terá de ser imaculado, de modo a manter os nossos clientes satisfeitos.

Outro FCS passa pela experiência, não só por parte da equipa de gestão, como dos colaboradores, para tal iremos optar pela contratação de colaboradores com alguma experiência na área da hotelaria.

Outro aspeto importante de destacar é a relação que se mantém com os fornecedores, tal como já foi falado é importante manter as boas relações com os fornecedores de modo a conseguirmos os produtos com melhor qualidade e a um bom preço.

Todos estes aspetos serão fulcrais para a sustentabilidade da empresa, uma vez que se todos estes estiverem bem controlados e a ser respeitados, isto irá refletir-se numa maior satisfação por parte dos clientes que irão depois fazer avaliações positivas nas plataformas que foram já faladas, tais como o *booking* e *airbnb* e assim dar mais prestígio à empresa.

## **Implementação da Estratégia**

### **Marketing Mix**

Cada vez mais o marketing tem vindo a ganhar relevância, e é atualmente uma peça fundamental no mundo empresarial. Hoje em dia, num mundo altamente tecnológico e em que estamos constantemente a receber informação de todo o lado, é imprescindível perceber o cliente, as suas necessidades e desejos, assim como criar um relacionamento e empatia de modo a satisfazê-los e fidelizá-los.

Para realizarmos uma estratégia de marketing de forma eficaz é necessário fazer uma análise das várias componentes do marketing mix, que são: Produto/Serviço, Preço,

Distribuição e Comunicação. Uma vez que iremos dispor de recursos financeiros limitados, estes terão de ser distribuídos de forma estratégica de acordo com as necessidades da empresa, e de forma que consigamos ter sucesso, podendo assim perceber em que áreas será necessário investir mais recursos e capacidades.

### **- Produto/ Serviço**

Um produto não tem de ser necessariamente algo físico, é sim, tudo aquilo que é capaz de satisfazer uma necessidade ou acrescentar valor ao consumidor, e por isso não pode ser limitado exclusivamente a objetos físicos, tangíveis ou palpáveis. Podendo por isso, um serviço ser intitulado como produto se, tal como vimos, satisfizer uma necessidade ou oferecer benefícios ao consumidor.

No caso do nosso projeto, o que nós fornecemos é um serviço que irá ao encontro dos desejos e necessidades do consumidor. Como já foi visto anteriormente, o que a nossa empresa pretende oferecer aos nossos clientes é acima de tudo uma experiência que lhes permita relaxar e isolar-se tudo o que os rodeia, sempre com a possibilidade de conhecer a região e os produtos que esta tem para oferecer. Este leque de ofertas apenas é possível devido ao tipo de alojamentos que irão ser criados, que vão permitir aos hóspedes ter o seu próprio espaço, sem necessidade de contacto com os outros hóspedes nem com o staff. Outro ponto importantíssimo é a localização, pois encontramos-nos perto de muitas vilas históricas do nosso país, tal como Castelo de Vide e Marvão. Por último, um dos fatores que consideramos que serão fundamentais, são as termas de Nisa, que se encontram a 5 minutos de carro da propriedade, e que a nosso ver estão pouco dinamizadas, e com as quais pretendemos criar uma forte parceria, de modo a dar aos nossos clientes acesso a um serviço que consideramos de excelência, ao melhor preço possível.

Com isto concluímos que fornecer o melhor leque de possibilidades aos nossos clientes é um ponto fundamental para manter a satisfação destes, e será por isso, esta uma área onde iremos concentrar muitos dos nossos recursos e capacidades.

### **- Preço**

Não existe nenhuma empresa que não tenha de passar pela tarefa de definir os preços de venda dos seus produtos ou serviços. Esta tarefa é algo fundamental para a criação de um plano negócio, e fulcral para a sustentabilidade do mesmo. De modo a alcançarmos um

preço justo e competitivo temos de ter em atenção fatores como a procura, os custos e a concorrência.

Nos negócios, como é o caso do nosso, em que o preço é uma peça fundamental para a formulação da estratégia de marketing, há que ter um cuidado redobrado, pois este será aquele, que muitas vezes, vai causar a primeira impressão do negócio ao cliente. Caso o preço apresentado seja demasiado baixo, este pode causar ao cliente a ideia de que os serviços prestados são de baixa qualidade, e ainda fará com que a margem de bruta unitária da empresa baixe. Por outro lado, se os preços forem demasiado elevados, apesar de darem a ideia de um serviço de qualidade, acabam por afastar a maior parte dos possíveis clientes.

Prevemos que os preços praticados sejam de 150€ na época baixa, que irá de Janeiro a Maio e de Outubro a Dezembro, e de 200€ na época alta, que irá de Junho a Setembro. Todos os preços praticados incluem pequeno-almoço.

#### **- Distribuição**

A distribuição consiste em entregar o produto num determinado local, com as características e quantidades pretendidas, sendo que esta pode estar associada a um ou vários canais de distribuição. Devido à crescente concorrência nos vários mercados, as empresas têm-se vindo a preocupar cada vez mais em garantir uma melhor acessibilidade dos seus produtos aos clientes, de modo que a procura se mantenha alta e a um ritmo crescente (Kotler, 1988).

No caso do nosso negócio, como o que se pretende oferecer é um serviço e não um produto, o circuito de distribuição é bastante simples, pois o ponto de venda é onde se encontram os consumidores, ou seja, a produção e o consumo são feitos no mesmo local. Como consequência deste facto, os serviços não podem ser armazenados, o que coloca algumas dificuldades no ajustamento entre a oferta e a procura.

#### **- Comunicação**

Nos dias que correm não basta ter um bom produto, determinar corretamente o seu preço e estar disponível ao consumidor, é necessário saber divulgá-lo, ou seja, ter uma estratégia de comunicação forte e eficaz, que valorize ainda mais o produto.

A estratégia de comunicação reflete a forma como uma empresa informa e persuade os seus potenciais consumidores, ou seja, é um elo de ligação entre o vendedor e o consumidor.

Atualmente o investimento das empresas na comunicação é cada vez maior, e no caso do nosso projeto isso não será diferente. Pretendemos fazer uma aposta forte na comunicação, principalmente através das redes sociais tirando partido do cada vez maior número de utilizadores destas plataformas, principalmente o Instagram, e ainda através de plataformas como o *Airbnb* e o *Booking*.

## **Recursos**

Os recursos de uma organização e a forma como são usados irá influenciar de forma positiva ou negativa os resultados da empresa. Muitos recursos não significam bons resultados, é necessário saber aplicar e trabalhar os recursos de forma correta. Nesse sentido, iremos tentar perceber quais os recursos que o projeto tem à sua disposição e qual a melhor maneira de os aplicar.

### **- Organograma**

A estrutura de uma organização reflete as ligações existentes dentro desta, sendo que o organograma é a representação formal da hierarquia existente, representando a forma como as várias partes estão dispostas dentro da organização, sendo que muitas das vezes a estrutura da organização é feita em função da estratégia implementada.

Existem vários tipos de organogramas, sendo que para o projeto optámos pela escolha da estrutura simples pois somos uma pequena empresa. Este tipo de estrutura é caracterizado por ter poucos colaboradores de apoio, uma divisão de trabalho fraca e uma linha hierárquica pequena. Existe uma supervisão direta e o poder de decisão é centralizado (Mintzberg, 1980). Assim sendo o nosso organograma terá o seguinte aspeto.

**Figura 3: Organograma da Tapada da Fonte dos Corvos**



Fonte: Elaboração do Autor

Como podemos ver pelo organograma a empresa estará dividida em três departamentos, sendo que a direção terá um papel ativo em todos eles. O departamento financeiro será responsável pela gestão financeira da empresa. Terá por isso de analisar a viabilidade financeira de todas as decisões tomadas, gestão corrente, contabilidade e pagamento de salários.

Temos depois o departamento de marketing, que terá como principal função a divulgação do negócio, que engloba o planeamento e gestão de comunicação, a definição de novas formas de atrair clientes, desenvolver e gerir campanhas promocionais, entre outros.

Por fim temos o departamento operacional, que é responsável por toda a logística do dia a dia, assim como a alocação dos recursos necessários e solicitação de eventuais recursos a outros departamentos e coordenação das operações do negócio. É este departamento que tem de fazer com que tudo corra de acordo com os desejos dos nossos clientes, desde o momento do check-in até ao momento do check-out.

### **- Recursos Humanos**

Para o nosso negócio sentimos que o ideal será, numa fase inicial, a contratação de 2 colaboradores. Precisamos de uma pessoa que será responsável por garantir o bom funcionamento de todo espaço no dia-a-dia, principalmente pelos pequenos-almoços, fazer a limpeza dos espaços e servir todos os pedidos feitos pelos hóspedes. O outro colaborador será responsável pela manutenção dos equipamentos e espaços que necessitem, será um “faz tudo”, e dará apoio quando necessário ao outro colaborador de modo a garantir o bom funcionamento da Tapada.

Os gestores do projeto irão também desempenhar funções, principalmente nas questões administrativas, como as questões de marketing, financeiras e operacionais.

Claro está que dependendo do volume de vendas, poderá haver a necessidade de recrutar novos funcionários.

### **- Recursos Materiais**

Para o bom funcionamento do projeto será necessário assegurar diversos recursos materiais:

- **Espaços Físicos:** Este será a base de todo o negócio, será constituído por 4 alojamentos, e uma infraestrutura de apoio que irá incluir a receção e um pequeno escritório, um pequeno armazém e uma cozinha que servirá para preparar os pequenos-almoços.
- **Mobiliário e eletrodomésticos:** Como já foi dito, todos os espaços terão de ser mobilados e decorados, para isso iremos recorrer a uma série de fornecedores, quer grandes superfícies como pequenos vendedores locais.
- **Veículos:** Será necessária uma carrinha comercial que servirá para o transporte de mercadorias, alimentação ou qualquer outro material. É ainda necessária aquisição de um pequeno veículo todo-o-terreno para auxiliar na manutenção do espaço e que permita andar sem problemas no terreno.

### **- Gestores do Projeto**

Os gestores deste projeto serei eu, João Semedo, autor deste Plano de Negócios, e Beatriz Ruivo. Sou licenciado em Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana e pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, candidato ao grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, através desta dissertação, pelo ISCAL. Sempre tive um grande carinho pelo Alentejo, principalmente pela região do Alto Alentejo, de onde toda a família da parte do meu pai é proveniente, e onde a minha avó é proprietária de vários terrenos que considero estarem subaproveitados. Beatriz Ruivo é licenciada em Direito pela Faculdade de Direito de Lisboa, no entanto não exerce. Trabalha como freelancer na área da fotografia e gestão de redes sociais, tendo também já alguma experiência na área do marketing, pois foi durante vários anos responsável nacional de marketing da associação europeia de direito.

## Plano de Implementação

**Tabela 5: Plano de Implementação**

Tarefas / Mês	Setembr o 2021	Outubr o 2021	Novembr o 2021	Dezembro 2021	Janeiro 2022	Fevereiro 2022	Março 2022	Abril 2022
Análise do Plano de Negócios	█	█	█					
Procedimentos legais construção / abertura		█	█	█	█			
Procura de investimentos e apoios		█	█	█	█			
Seleção das empresas de construção				█	█			
Construção de todos os alojamentos e infraestruturas de apoio					█	█	█	
Estabelecimento de parcerias					█	█	█	
Contratação dos colaboradores						█	█	
Aquisição e todo o material específico necessário						█	█	
Preparação e decoração dos espaços							█	
Margem								█

Fonte: Elaboração do autor

Numa fase inicial será feita uma revisão a todo o plano de negócios, de modo a perceber se o mesmo se encontra adequado à realidade da altura, e de modo a identificar quaisquer erros que possam existir no plano, uma vez que este apenas será iniciado em finais de 2021.

De seguida teremos 3 meses em que nos iremos dedicar a todos os procedimentos legais ligados ao licenciamento do terreno, de modo que este esteja devidamente licenciado para construção. Dentro destes procedimentos legais é também necessário fazer o estudo de impacto ambiental. Todos estes procedimentos terão de ser tratados junto das entidades regionais competentes.

Ao mesmo tempo que tratamos dos procedimentos legais iremos também procurar apoios públicos e privados, quer junto do governos e entidades regionais, como de particulares que queiram investir neste projeto.

Nas últimas 6 semanas de 2021 iremos também proceder a uma procura mais intensiva pelas empresas responsáveis pela construção de todos os alojamentos e outras estruturas de apoio, e posterior seleção da mesma.

Depois de escolhidas as empresas, nos primeiros dias de 2022 iremos dar início às construções, que prevemos que irão durar mais ou menos 2 meses e meio.

Enquanto as construções decorrem iremos dar início ao contrato com as possíveis parceiras e fornecedores, que contamos ter estabelecidos em 3 meses.

Nos meses de fevereiro e março contamos também tratar das contratações dos colaboradores e aquisição de todo o material específico necessário, onde se incluem os veículos de apoio e todo o material necessário ao funcionamento do espaço. Por último reservámos um mês para a decoração de todos os espaços. Deixámos ainda um mês de margem caso aconteça algum imprevisto.

## Estudo da Viabilidade Económico-Financeira

Este plano de negócio tem como principal objetivo a análise da viabilidade económico-financeira da implementação de um turismo no espaço rural na zona do Alto Alentejo, mais precisamente no município de Nisa. Para isso iremos ter por base três cenários: realista, pessimista e otimista, de acordo com as várias previsões de vendas e custos.

Esta análise económico-financeira é feita tendo por base vários pressupostos assumidos e com base nas previsões feitas, usando o modelo IAPMEI.

### Pressupostos

O primeiro passo a fazer nesta análise é assumir uma série de pressupostos que nos sirvam de base ao longo de todo o processo (Figura 5).

**Figura 4: Pressupostos da análise financeira**

---

**Taxa de IVA:** taxa normal de 23%; intermédia de 13% e reduzida de 6%. Taxas aplicadas no território continental de Portugal;

---

**Taxa de IRC:** 21% para Portugal continental;

---

**Taxa de Inflação:** 0,3%. Taxa registada pelo Pordata em 2019.

---

**Taxa de juro de ativos sem risco:** 0,76%. Taxa aplicada nas obrigações do tesouro português a 10 anos lançadas a 12 de fevereiro de 2020.

---

**Risco de Mercado:** 3,9%. Dividend Yield média do PSI20 prevista a 18 de Fevereiro de 2020 segundo o Banco Invest.

---

**Prazo médio de recebimentos:** 0 dias; **prazo médio de pagamentos:** 30 dias;

---

**Média Anual de ocupação:** 60%;

---

**Taxa contributiva Segurança Social:** 23,75%;

---

**Seguro de Trabalho:** 1,5% do ordenado bruto do trabalhador.

---

Fonte: Elaboração do Autor

### Previsão de Vendas e de Custos

As previsões de vendas terão como base as reservas feitas na região do Alentejo no ano de 2019, ano em que se registou uma taxa média de ocupação de 60%.

Tendo isto em conta, e tendo a noção de que numa fase inicial, e sendo um novo projeto, nem tudo vai funcionar de forma perfeita, e que iremos melhorar com as críticas e dicas dos nossos clientes, e por isso, no primeiro ano de funcionamento prevemos que a taxa

de ocupação será perto de 20% a baixo da média no cenário pessimista, e 10% a baixo da média no cenário realista.

**Tabela 6: Previsão Anual de Volume de Negócios**

<b>Cenário/ Ano</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Pessimista	72 870 €	113 230 €	113 230 €	113 230 €	113 230 €
Realista	89 390 €	138 930 €	151 780 €	163 080 €	172 050 €
Otimista	105 910 €	164 630 €	177 480 €	190 330 €	196 755 €

Fonte: Elaboração do Autor

Partindo dos pressupostos que o projeto contará, numa fase inicial com 4 alojamentos, e de que os preços por noite irão variar entre os 150€ e os 250€ por noite, dependendo da época do ano, prevemos nos cenários realistas e otimistas um aumento de 5% ao ano de ocupação nos primeiros 4 anos, sendo que no 5º ano o crescimento passa para os 2,5% de ocupação. Quanto ao cenário pessimista este apresenta um aumento de 5% do primeiro para o segundo ano, estagnando a partir daí 15% a baixo da média da região do Alentejo. Temos ainda de ter em consideração que no ano de 2022 apenas iremos abrir em junho, tendo por isso apenas 7 meses de faturação. Para uma análise mais pormenorizada quanto à média de ocupação na região do Alentejo no ano de 2019 basta consultar o Anexo 2.

Na tabela seguinte podemos observar as previsões anuais de CMVMC nos diferentes cenários, sendo que para uma análise mais detalhada recomenda-se a leitura do Anexo 5.

**Tabela 7: Previsão Anual de CMVMC**

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Otimista</b>	3 801 €	7 438 €	8 009 €	8 579 €	8 864 €
<b>Realista</b>	4 834 €	8 239 €	8 489 €	9 179 €	9 679 €
<b>Pessimista</b>	5 538 €	9 443 €	9 443 €	9 443 €	9 443 €

Fonte: Elaboração do Autor

Quanto aos Gastos com o Pessoal pretendemos, numa fase inicial, oferecer o salário pouco superior ao salário mínimo, uma vez que, apesar de se pretender manter sempre os mesmos colaboradores, temos de ter em conta que é um novo negócio e por isso não queremos colocar a viabilidade do projeto em causa. Será então considerado um salário base de 800€ para responsável pelos alojamentos, e 700€ para o responsável de manutenção, havendo sempre uma possibilidade de aumento conforme os resultados do projeto.

**Tabela 8: Remuneração do Pessoal**

<b>Cargo</b>	<b>Mensalidade</b>	<b>Encargos Sociais</b>	<b>Subsídio de alimentação (diário)</b>	<b>Seguro contra acidentes de trabalho (anual)</b>
Responsável / Governanta	800€	23,75%	4,77€	1,5%
Responsável de Manutenção	700€	23,75%	4,77€	1,5%

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 9: Gastos com Pessoal - Cenário Realista**

<b>Rúbrica /Ano</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Nº de meses	8	14	14	14	14
Responsável / Governanta	1	1	1	1	1
Responsável de Manutenção	1	1	1	1	1
Remuneração Anual	12 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €
Encargos Anuais	2 850,00 €	4 987,50 €	4 987,50 €	4 987,50 €	4 987,50 €
Subsídio de alimentação	1 602,72 €	2 747,52 €	2 747,52 €	2 747,52 €	2 747,52 €
Seguro acidentes no trabalho	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
<b>TOTAL</b>	<b>16 632,72 €</b>	<b>29 050,02 €</b>	<b>29 050,02 €</b>	<b>29 050,02 €</b>	<b>29 050,02 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 10: Fornecimentos e Serviços Externos - Cenário Realista**

FSE			2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses			7	12	12	12	12
	Tx IVA	Valor Mensa	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Energia e Fluidos</b>							
Combustíveis	23%	100 €	700 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €
Eletricidade + Gás	13%	500 €	3 500 €	6 600 €	7 260 €	7 986 €	8 785 €
Água	6%	250 €	1 750 €	3 300 €	3 630 €	3 993 €	4 392 €
<b>Serviços Especializados</b>							
Contabilidade	23%	150 €	1 050 €	1 800 €	1 800 €	1 800 €	1 800 €
Publicidade	23%		1 000 €	750 €	500 €	500 €	500 €
Trabalhos de HACCP	23%		200,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €
Vigilância e Segurança	23%	15 €	955 €	180 €	180 €	180 €	180 €
Conservação e reparação	23%		900 €	945 €	992 €	1 042 €	1 094 €
<b>Serviços diversos</b>							
Comunicação (tv + telefone + internet)	23%	74,90 €	524,30 €	898,80 €	898,80 €	898,80 €	898,80 €
<b>Outros</b>							
Material de escritório	23%		100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
<b>Total FSE</b>			<b>10 679 €</b>	<b>16 374 €</b>	<b>17 161 €</b>	<b>18 300 €</b>	<b>19 550 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 11: Explicação FSE - Cenário Realista**

<b>Energia e Fluidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combustíveis – Total de 100€ de gasolina destinada aos dois veículos de apoio ao funcionamento;</li> <li>• Eletricidade – 400€ mensais destinado a todos os alojamentos e infraestruturas de apoio e ainda destinado para o carregamento de viaturas elétricas, que será o caso da nossa viatura de mercadorias. Contaremos ainda com painéis solares que farão com que a fatura de eletricidade diminua. É considerado um aumento de 10% anual;</li> <li>• Água – 250€ mensais. É assumido um aumento de 10% por ano.</li> </ul>
<b>Serviços Especializados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidade – Assumimos um gasto anual a rondar os 500€. A nossa publicidade será 90% online. Durante os dois primeiros anos iremos fazer uma maior aposta;</li> <li>• Contabilidade – De acordo com a sociedade (Maria Valente, Sociedade Unipessoal Lda) o valor mensal rondará os 150€;</li> <li>• Trabalhos HACCP – Prevemos 3 intervenções anuais, que de acordo com a empresa Anticimex, onde sou atualmente colaborador, terá um custo de 600€ por ano;</li> <li>• Segurança e vigilância – Prevemos um custo mensal de 15€, com um custo de instalação a rondar os 940€;</li> <li>• Conservação e reparação – Prevemos um gasto de 900€ anuais na manutenção e reparação dos alojamentos e infraestruturas de apoio.</li> </ul>
<b>Serviços Diversos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação - Prevemos a adesão ao pacote empresarial da Vodafone, Pro, que tem um custo de 74,9€ mensais.</li> </ul>
<b>Outros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de escritório – Estimativa de 100€ anuais, referentes a cadernos, agendas, canetas, papel de impressora, entre outros.</li> </ul>

Fonte: Elaboração do Autor

O investimento inicial necessário para a criação do projeto corresponde a um total de 435 409 €, sendo que todo o investimento será realizado no dia 31 de dezembro de 2021. Pretende-se que o investimento provenha na sua grande maioria de capitais alheios, sendo para isso necessário recorrer a investidores externos e a apoios regionais e do Estado, usando para isso o facto de o projeto se localizar numa zona desfavorecida e que em muito irá contribuir para dinamizar a região.

**Tabela 12: Investimentos a Realizar – Cenário Realista**

<b>Investimentos</b>	<b>Ano de 2021</b>	<b>% de amortização</b>
<b>Alojamentos e Infraestruturas de apoio</b>		
Alojamentos	228 074,00 €	
Estruturas de apoio e espaços comuns	37 719,00 €	
Mobiliário e eletrodomésticos	166 100,00 €	12,50%
<b>Viaturas de apoio</b>		
Viatura elétrica de mercadorias	17 600,00 €	25%
Viatura de apoio (Carrinho de golf elétrico)	2 750,00 €	25%
<b>Outros</b>		
Paineis solares fotovoltaicos	16 912,50 €	8%
Paineis solares termicos	8 118,00 €	8%
Computador receção e tablets	1 676,40 €	33,33%
<b>Total Investimento</b>	<b>478 949,90 €</b>	

Fonte: Elaboração do autor

No que diz respeito às amortizações, e face aos recursos disponíveis, decidi usar o método de linha reta no cálculo do valor residual, que é calculado no último ano de projeto.

Ter em atenção que as taxas de amortizações são as mesmas em todos os cenários, sendo que o valor amortizado varia de acordo com o investimento feito, ou seja, quanto maior o investimento, maior é o valor amortizado, e vice-versa.

No quadro seguinte segue uma explicação mais detalhada de todos os investimentos que terão de ser feitos (Tabela 12).

**Tabela 13: Explicação dos Investimentos a Realizar**

<b>Alojamentos</b>	Aqui incluímos os 4 alojamentos modulares, nos quais estão incluídas as casas em si e toda a estrutura de apoio, e ainda as piscinas de 4x3 que iremos incluir em casa.
<b>Estruturas de apoio</b>	Inclui a receção, cozinha, um pequeno escritório e ainda uns arrumos. Também esta estrutura é modular.
<b>Mobiliário e eletrodomésticos</b>	Equipamentos referentes a todas as mobílias e eletrodomésticos, desde sofás, camas colchões, mesas, cadeiras, secretárias, fogões, fornos, máquinas da louça, entre outras.
<b>Viatura elétrica de mercadorias</b>	Veículo referente à carrinha de mercadorias que será usado para transportar todo o tipo de mercadorias e materiais necessários para o correto funcionamento do negócio.
<b>Viatura de apoio</b>	Viatura referente aos 2 carrinhos de golf que irão servir de apoio a todas as tarefas necessárias dentro da propriedade. Um deles servirá para dar apoio aos alojamentos, enquanto o outro servirá para todas as tarefas de manutenção.
<b>Painéis solares fotovoltaicos e térmicos</b>	Neste projeto iremos tentar ser o máximo autossustentáveis, e para tal iremos recorrer a energia solar.
<b>Computador e tablets</b>	Equipamentos referentes ao computador que será instalado na receção e ainda os tablets que irão ser instalados em todos os alojamentos de forma a comunicar com a receção e ainda estarão ligados ao sistema de som do quarto.

Fonte: Elaboração do autor

## Demonstração de resultados

Depois de abordados os pressupostos, a forma como nos pretendemos financiar, o volume de negócios esperado e os custos previstos, chega o momento de analisar a Demonstração de Resultados previsional de modo a perceber se o projeto será, ou não, viável.

**Tabela 14: Resultado Líquido dos Períodos – Cenário Realista**

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Vendas</b>	82 540,00 €	131 460,00 €	143 690,00 €	154 680,00 €	163 430,00 €
<b>CMVMC</b>	4 834,49 €	8 239,01 €	8 489,14 €	9 179,38 €	9 679,19 €
<b>FSE</b>	10 679,30 €	16 373,80 €	17 161,05 €	18 299,66 €	19 549,66 €
<b>Gastos com Pessoal</b>	16 632,72 €	29 050,02 €	29 050,02 €	29 050,02 €	29 050,02 €
<b>EBIT</b>	50 393,49 €	77 797,17 €	88 989,79 €	98 150,94 €	105 151,13 €
Gastos/Reversões de depreciação e amortização	15 066,54 €	25 828,35 €	25 828,35 €	25 828,35 €	23 130,43 €
<b>EBITDA</b>	35 326,96 €	51 968,82 €	63 161,44 €	72 322,59 €	82 020,70 €
Imposto sobre o rendimento do período	7 418,66 €	10 913,45 €	13 263,90 €	15 187,74 €	17 224,35 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>27 908,30 €</b>	<b>41 055,37 €</b>	<b>49 897,54 €</b>	<b>57 134,85 €</b>	<b>64 796,35 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

Como foi referido anteriormente o objetivo passa por conseguir o máximo de investimentos externos e apoios regionais e do Estado, usando para isso o facto de o projeto se localizar numa zona desfavorecida e que em muito irá contribuir para dinamizar a região. Esperamos ainda contar com apoios anuais por parte do Estado de incentivo ao emprego e dinamização da região, que, no entanto, não contabilizámos, pois, é algo que não é garantido, mas a que pretendemos concorrer e que temos quase a certeza de que conseguiremos esses apoios.

Assim, olhando para a tabela conseguimos perceber que apresenta resultados positivos desde o primeiro ano. Os custos que mais pesaram na Demonstração de Resultados Previsional foram, como poderão ver no Anexo 10, os gastos com pessoal e fornecedores, sendo que em relação aos salários, pretendemos oferecer aos nossos colaboradores um salário acima da média do setor.

## Necessidades de Fundo de Maneio

As necessidades de fundo de maneo são construídas sob a base das contribuições para a Segurança Social, IRS e IVA. Se quanto às duas primeiras nada há a dizer, relativamente ao IVA, importa referir que alguns bens têm direito à restituição total ou parcial do IVA, no entanto para a análise feita esta questão foi ignorada. Tal foi feito de modo a dar mais segurança a esta análise económico-financeira.

**Tabela 15: Necessidades de Fundo de Maneio**

Cenário / Ano	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Cenário Realista</b>	1 966,32 €	661,01 €	118,96 €	250,98 €	167,36 €
<b>Cenário Otimista</b>	1 228,81 €	1 394,84 €	230,80 €	225,03 €	84,54 €
<b>Cenário Pessimista</b>	1 338,37 €	1 214,56 €	- 130,13 €	- 164,96 €	- 183,04 €

Fonte: Elaboração do Autor

Podemos perceber pela tabela 14 que nos dois primeiros anos, em qualquer um dos cenários, são sempre necessários fundos de maneio, sendo que a partir de 2024 estes valores estabilizam e as necessidades apresentadas são relativamente baixas. Para um estudo mais detalhado basta analisar o anexo 10.

## Balanço Previsional

**Tabela 16: Balanço Previsional - Cenário Realista**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ATIVO</b>						
Ativo Não Corrente	435 409,00 €	420 342,46 €	394 514,11 €	368 685,76 €	342 857,42 €	319 726,98 €
Ativos Fixos Tangíveis	193 779,00 €	178 712,46 €	152 884,11 €	127 055,76 €	101 227,42 €	78 096,98 €
Propriedades de Investimento	241 630,00 €	241 630,00 €	241 630,00 €	241 630,00 €	241 630,00 €	241 630,00 €
Ativo Corrente	- €	7 765,89 €	11 574,87 €	12 641,55 €	13 604,90 €	14 357,82 €
Inventários	- €	316,72 €	619,87 €	667,38 €	714,90 €	738,66 €
Clientes	- €	7 449,17 €	10 955,00 €	11 974,17 €	12 890,00 €	13 619,17 €
Estado e Outros Entes Públicos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>435 409,00 €</b>	<b>428 108,35 €</b>	<b>406 088,98 €</b>	<b>381 327,32 €</b>	<b>356 462,31 €</b>	<b>334 084,81 €</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Resultado Líquido do Período	- €	27 908,30 €	41 055,37 €	49 897,54 €	57 134,85 €	64 796,35 €
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>- €</b>	<b>27 908,30 €</b>	<b>41 055,37 €</b>	<b>49 897,54 €</b>	<b>57 134,85 €</b>	<b>64 796,35 €</b>
<b>PASSIVO</b>						
Passivo Não Corrente	435 409,00 €	394 314,33 €	356 019,36 €	321 494,47 €	288 669,79 €	258 027,32 €
Provisões						
Financiamentos Obtidos	435 409,00 €	394 314,33 €	356 019,36 €	321 494,47 €	288 669,79 €	258 027,32 €
Outras Contas a Pagar						
Passivo Corrente	- €	5 885,72 €	9 014,26 €	9 935,31 €	10 657,67 €	11 261,13 €
Fornecedores	- €	1 292,82 €	2 051,07 €	2 137,52 €	2 289,92 €	2 435,74 €
Estado e Outros Entes Públicos	- €	4 592,91 €	6 963,19 €	7 797,79 €	8 367,75 €	8 825,40 €
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>435 409,00 €</b>	<b>400 200,06 €</b>	<b>365 033,61 €</b>	<b>331 429,78 €</b>	<b>299 327,47 €</b>	<b>269 288,45 €</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>435 409,00 €</b>	<b>428 108,35 €</b>	<b>406 088,98 €</b>	<b>381 327,32 €</b>	<b>356 462,31 €</b>	<b>334 084,81 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

## Mapa de Cash Flows

Como podemos observar pela tabela abaixo, e como seria de prever, os primeiros anos apresentam um *cash flow* acumulado negativo, muito devido ao investimento inicial necessário. Importa referir, mais uma vez, que toda a análise foi feita sem contar com os apoios anuais por parte do Estado de incentivo ao emprego e dinamização da região a que teremos direito.

**Tabela 17: Mapa de Cash Flows Acumulados – Cenário Realista**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		39 810,86 €	61 459,77 €	70 301,93 €	77 539,24 €	83 069,39 €
Depreciações e Amortizações		15 066,54 €	25 828,35 €	25 828,35 €	25 828,35 €	23 130,43 €
Investimento em fundo de maneoio		- 1 966,32 €	- 661,01 €	- 118,96 €	- 250,98 €	- 167,36 €
Investimento em Capital Fixo	-435 409,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Valor residual do investimento						331 295,18 €
Free cash-flow	-435 409,00 €	52 911,08 €	86 627,11 €	96 011,32 €	103 116,61 €	437 327,65 €
Cash flow acumulado	-435 409,00 €	-382 497,92 €	-295 870,81 €	-199 859,49 €	- 96 742,88 €	340 584,77 €

Fonte: Elaboração do Autor

Tendo então em conta o cenário realista podemos perceber que no final de 2026 os *Cash Flows* acumulados são positivos, o que representa o retorno do investimento realizado. Para uma análise detalhada basta analisar o anexo 11.

## Avaliação da Viabilidade

Depois de feitas todas as demonstrações financeiras, os dados obtidos foram-nos dando indicações positivas e animadoras. Após o estudo, conclui-se que o projeto terá valores atuais líquidos (VAL) nos primeiros 4,7 anos de 373 358,56€, 257 126,10€ e 79 036,56€ nos cenários otimista, realista e pessimista respetivamente, sendo o VAL calculado a uma taxa de 2,9%, apresentando uma TIR no cenário realista de 16%. No entanto é necessário ter em conta que o projeto não terá início no primeiro mês do ano de 2022, e que por isso, sendo rigoroso, este estudo teve a duração de 4 anos e 7 meses.

**Tabela 18: Avaliação do Projeto - Cenário Realista**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	-435 409,00 €	52 911,08 €	86 627,11 €	96 011,32 €	103 116,61 €	437 327,65 €
Taxa de atualização	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%
Factor de actualização	1,000	1,029	1,059	1,089	1,121	1,153
Fluxos actualizados	-435 409,00 €	51 422,30 €	81 820,77 €	88 132,70 €	91 991,60 €	379 167,72 €
Fuxos atualizados acumulados	-435 409,00 €	-383 986,70 €	-302 165,93 €	-214 033,22 €	-122 041,62 €	257 126,10 €
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	16%					
Pay Back period	4 anos					

Fonte: Elaboração do Autor

## Conclusão

Terminado todo o plano de negócios, é possível tirar várias conclusões relativamente ao estudo. Antes de mais é possível perceber que a região do Alto Alentejo é ainda uma zona pouco explorada e com grande potencial de crescimento, algo para o qual queremos contribuir através da criação de novos empregos e dinamização da região através das parcerias que iremos estabelecer com os vários negócios regionais da zona.

Através deste estudo percebemos também que nos dias que correm as pessoas procuram cada vez mais afastar-se do stress dos grandes centros urbanos, e procuram muitas vezes zonas mais isoladas onde possam relaxar e estar mais isoladas, sendo essa uma das características do nosso projeto, algo que consideramos ser um dos principais pontos diferenciadores em relação a todos os outros alojamentos turísticos da região. Pretendemos por isso proporcionar aos nossos hóspedes uma experiência relaxante onde estes possam descansar com a máxima privacidade possível. Outro aspeto que consideramos importante é o facto de nos encontrarmos próximo de várias vilas e pontos de interesse a nível histórico e cultural.

Olhando agora com mais atenção para as demonstrações financeiras percebemos que no cenário realista, o projeto apresenta, no final do ano de 2026, um VAL positivo (257 126,10€), o projeto é viável, apresentando um *pay back period* de 4 anos e uma TIR de 16%.

Podemos então concluir que a Tapada da Fonte dos Corvos é um projeto muito aliciante para todas as partes envolvidas. Por um lado, irá criar postos de trabalho e dinamizar a região através das relações que iremos criar com vários comerciantes e produtores da região. Será também um projeto muito aliciante para quem queira investir no projeto, uma vez que, tal como demonstrámos, é um projeto viável financeiramente e que tem condições para ser consistente e crescer, tornando-se uma referência na região, não só pelos serviços prestados, mas também pelas inovações implementadas que farão com que todas as instalações sejam autossustentáveis tendo assim um impacto mínimo no meio natural envolvente.

## Bibliografia

### Imprensa

BARBOSA, M. (2015, janeiro 21). João Vasconcelos: “Empreendedorismo não é só inovação”. Dinheiro Vivo. Acedido a 29/09/2018, de <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/joao-vasconcelos-empreendedorismo-nao-e-soinovacao/>

### Monografia

BARNEY, J. e HESTERLY, B. 2015. *Strategic management and competitive advantage*. (5ª ed.) England: Pearson Education Limited.

CUNHA, L. e ABRANTES, A. 2013. *Introdução ao Turismo*, (5ªed.) Lidel – edições técnicas, lda.

FREIRE, A. 1997. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. (1ª ed.). Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.

GREBEL, T. 2004. *Entrepreneurship: A New Perspective*. (1ª ed.). Londres: Routledge.

KOTLER, P. 1988. *Marketing Management: Analysis, planning and control*. (3ª ed.). Tradução H. de Barros. São Paulo: Editora Atlas.

OMT, *Concepts, Définitions et Classifications pour les Statistiques du Tourisme*, Manuel Technique.

MIDDLETON, V.T.C. (1996), *Marketing in Travel and Tourism*, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann.

MINTZBERG, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.

PORTER, M. 1985. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

### Periódicos Científicos

BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

BOYER, M. (2000), *Histoire de l'Invention du Tourism*, XVI-XIX siècles, Editions de l'Aube.

BRACKER, J. 1980. The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219-224.

CARVALHO, J. e FILIPE, J. 2014. *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. (4ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

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

GARTNER, W. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business venturing*, 5(1), 15-28.

HAMBRICK, D. 1980. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.

HAX, A., e MAJLUF, N. 1988. The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.

MASON, C., e Stark, M. 2004. What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International small business journal*, 22(3), 227-248.

PORTER, M. 1980. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 30-41.

PORTER, M. E. 1996. What is strategy. *Harvard Business Review*. 74(6), 61-78.

STAM, E. 2009. Entrepreneurship, evolution and geography. Papers on economics and evolution.

### Hiperligações

AHP. *Hotelaria de Portugal*, <http://www.ahp-monitor.pt/> (acedido em março de 2020).

CASAS ECONÓMICAS. <http://www.casaseconomicas.pt/> (acedido em maio de 2020).

DGADR. Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural, <https://www.dgadr.gov.pt/diversificacao/turismo-rural/o-interesse-pelo-turismo-no-espaco-rural> (acedido em abril de 2020).

FÁBRICA DAS CASAS. <https://fabricadascasas.com/home-main/> (acedido em maio de 2020).

FAZ A TUA CASA. <http://fazatuacasa.com/> (acedido em maio de 2020).

INE. Instituto Nacional de Estatística, [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE) (acedido em abril de 2020).

IKEA, <https://www.ikea.com/pt/pt/> (acedido em maio de 2020).

JOM, <https://www.jom.pt/pt/> (acedido em maio de 2020).

Media Markt, <https://mediamarkt.pt/> (acedido em maio de 2020).

MERCAL. Evolução e Apoios ao Turismo Rural, <https://mercal.pt/turismo-rural-em-portugal/> (acedido em maio de 2020).

PORDATA. Capacidade de alojamento nos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural: total e por tipo de estabelecimento, <https://www.pordata.pt/Portugal/Capacidade+de+alojamento+nos+estabelecimentos+de+turismo+de+habita%c3%a7%c3%a3o+e+de+turismo+no+espa%c3%a7o+rural+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2609> (acedido em abril de 2020).

PORDATA. Despesa média por viagem, <https://www.pordata.pt/Portugal/Despesa+m%c3%a9dia+por+viagem+total++por+motivo+principal+e+por+destino+da+viagem-2625> (acedido em maio de 2020).

PORDATA. Estada média nos alojamentos turísticos em Portugal, <https://www.pordata.pt/Portugal/Estada+m%c3%a9dia+nos+alojamentos+tur%c3%adsticos+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-2620> (acedido em abril de 2020)

PORDATA. Taxa Bruta de Natalidade em Portugal, <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527> (acedido em abril de 2020)

PORDATA. Total de alojamentos turísticos em Portugal, <https://www.pordata.pt/Municipios/Alojamentos+tur%c3%adsticos+total+e+por+tipo+d+e+alojamento-746> (acedido em abril de 2020).

TravelBi. Número de dormidas em Portugal, <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx> (acedido em abril de 2020).

TravelBi. Número de hóspedes em Portugal, <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/hospedes.aspx> (acedido em abril de 2020).

TravelBi. Turismo no Espaço Rural, <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/turismo-em-espaço-rural.aspx> (acedido em maio de 2020).

TURISMO DE PORTUGAL. <http://institucional.turismodeportugal.pt/> (acedido em abril de 2020).

Worten, <https://www.worten.pt/> (acedido em abril de 2020).

## Anexos

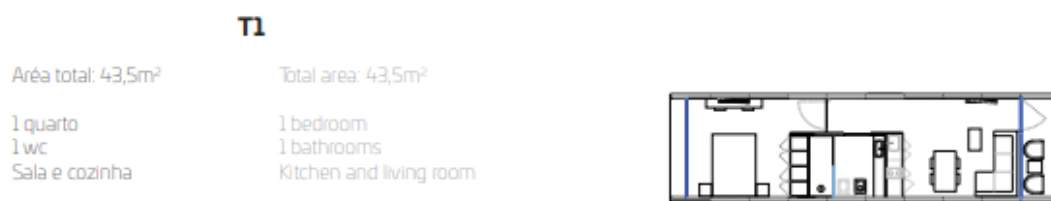
### Anexo 1: Fotografias e imagens do projeto

Figura 5: Terreno da Tapada



Fonte: Google Maps

Figura 6: Planta dos Alojamentos



Fonte: Fábrica das Casas

## Anexo 2: Dados do turismo em Portugal

**Tabela 19: Total de Alojamentos Turísticos em Portugal (2018)**

Região/ Anos	2009	2018
<b>Portugal</b>	1.988	6.868
<b>Continente</b>	1.715	4.963
<b>Norte</b>	450	1.438
<b>Centro</b>	413	1.175
<b>Área Metropolitana de Lisboa</b>	304	908
<b>Alentejo</b>	153	625
<b>Algarve</b>	395	817
<b>Região Autónoma dos Açores</b>	82	363
<b>Região Autónoma da Madeira</b>	191	1.542

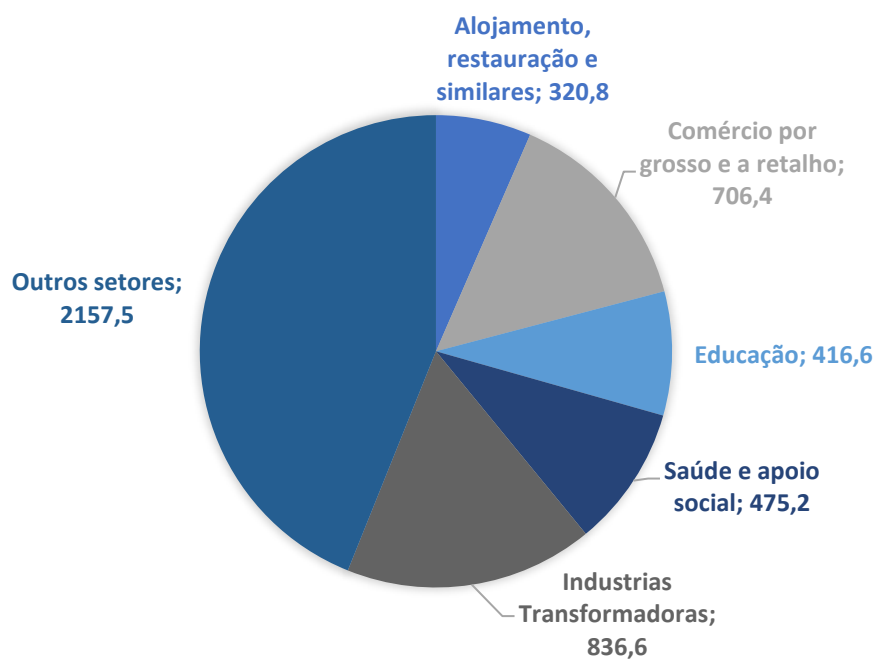
Fonte: PORDATA

**Tabela 20: Receitas do Turismo em Portugal 2019 (em milhares)**

<b>Alemanha</b>	1 983 310 €
<b>Angola</b>	379 410 €
<b>Bélgica</b>	378 380 €
<b>Brasil</b>	734 900 €
<b>E.U.A.</b>	1 292 750 €
<b>Espanha</b>	1 948 980 €
<b>França</b>	2 599 570 €
<b>Holanda</b>	707 900 €
<b>Irlanda</b>	702 860 €
<b>Itália</b>	472 370 €
<b>Luxemburgo</b>	214 500 €
<b>Reino Unido</b>	3 285 790 €
<b>Suíça</b>	595 550 €
<b>Todos os Países</b>	<b>18 430 720 €</b>

Fonte: Turismo de Portugal

**Gráfico 7: Total de População empregada por setor em Portugal (2019) (em milhares)**



Fonte: Adaptado do Pordata

**Tabela 21: Total de Dormidas em Portugal em 2019 (em milhares)**

Região	Dormidas
Norte	10 720 425
Centro	7 100 615
A. M. Lisboa	18 425 019
Alentejo	2 879 101
Algarve	20 953 422
Açores	2 285 454
Madeira	7 466 012
<b>Total Global</b>	<b>69 830 048</b>

Fonte: Adaptado Turismo de Portugal

**Tabela 22: Estada média nos alojamentos turísticos (2015-2019)**

<b>Ano</b>	<b>Total</b>	<b>Portugueses</b>	<b>Estrangeiros</b>
<b>2015</b>	2,8	2,0	3,3
<b>2016</b>	2,8	2,0	3,3
<b>2017</b>	2,7	2,0	3,2
<b>2018</b>	2,7	2,0	3,1
<b>2019</b>	2,6	2,0	3,0

Fonte: PORDATA

**Tabela 23: Taxa de Ocupação Alojamentos do Alentejo (2019)**

	<b>Alentejo</b>	<b>Portugal</b>
<b>Janeiro</b>	36,03%	41,79%
<b>Fevereiro</b>	40,49%	49,62%
<b>Março</b>	47,98%	59,70%
<b>Abril</b>	66,97%	68,73%
<b>Mai</b>	59,61%	71,89%
<b>Junho</b>	59,90%	73,95%
<b>Julho</b>	63,90%	75,03%
<b>Agosto</b>	77,57%	82,03%
<b>Setembro</b>	74,62%	81,94%
<b>Outubro</b>	64,45%	72,72%
<b>Novembro</b>	51,11%	57,50%
<b>Dezembro</b>	43,38%	48,34%
<b>Acumulado</b>	<b>57,10%</b>	<b>65,55%</b>

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal

### Anexo 3: Dados Demográficos

**Tabela 24: Total de Exportação de bens e serviços (2015-2019) (Em milhões)**

Ano	Bens	Serviços	TOTAL
2015	49.634,0 €	24.912,2 €	74.546,2 €
2016	50.038,8 €	26.562,3 €	76.601,1 €
2017	55.018,0 €	30.892,2 €	85.910,2 €
2018	57.850,0 €	33.307,9 €	91.157,9 €
2019	59.902,8 €	35.269,3 €	95.172,1 €

Fonte: PORDATA (2020)

**Tabela 25: Total de Importação de bens e serviços (2015-2019) (Em milhões)**

Ano	Bens	Serviços	TOTAL
2015	60.344,8 €	12.646,2 €	72.991,0 €
2016	61.424,0 €	13.375,5 €	74.799,5 €
2017	69.688,6 €	14.663,6 €	84.352,2 €
2018	75.439,2 €	15.968,6 €	91.407,8 €
2019	79.977,1 €	17.785,5 €	97.762,6 €

Fonte: PORDATA (2020)

**Tabela 26: População Residente no Alto Alentejo**

Grupo Etário	Total	0-14	15-64	+65
<b>Alto Alentejo</b>	105.009	12.033	64.147	28.830
- Alter do Chão	3.178	355	1.918	905
- Arronches	2.840	245	1.756	840
- Avis	4.248	407	2.570	1.272
- Campo Maior	7.891	1.121	4.987	1.783
- Castelo de Vide	2.935	281	1.771	884
- Crato	3.157	298	1.781	1.078
- Elvas	20.617	2.593	13.241	4.783
- Fronteira	2.980	331	1.780	869
- Gavião	3.305	274	1.856	1.176
- Marvão	3.030	273	1.783	974
- Monforte	2.982	403	1.846	734
- Nisa	6.105	528	3.445	2.133
- Ponte de Sor	15.043	1.708	9.319	4.016
- Portalegre	22.266	2.758	13.462	6.046
- Sousel	4.433	460	2.635	1.339

Fonte: Adaptado do PORDATA (2020)

**Tabela 27: Taxa Bruta de Natalidade (2015-2019)**

<b>Ano</b>	<b>Taxa Bruta de Natalidade</b>
<b>2015</b>	8,3
<b>2016</b>	8,4
<b>2017</b>	8,4
<b>2018</b>	8,5
<b>2019</b>	8,4

Fonte: PORDATA

## Anexo 4: Volume de Negócio

**Tabela 28: Volume de Negócios - Cenário Realista**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de meses	7	12	12	12	12	12
Média de Ocupação	54%	53%	58%	63%	73%	83%
Número de meses Época Baixa	3	8	8	8	8	8
Média de Ocupação Época Baixa	50%	49%	54%	59%	64%	69%
Total Época Baixa	23 940 €	67 980 €	75 330 €	82 680 €	87 750 €	87 750 €
Número de meses Época Alta	4	4	4	4	4	4
Média de Ocupação Época Alta	58%	63%	68%	73%	78%	83%
Total Época Alta	58 600 €	63 480 €	68 360 €	72 000 €	75 680 €	75 680 €
<b>TOTAL</b>	<b>82 540 €</b>	<b>131 460 €</b>	<b>143 690 €</b>	<b>154 680 €</b>	<b>163 430 €</b>	<b>163 430 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 29: Volume de Negócios - Cenário Otimista**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de meses	7	12	12	12	12	12
Média de Ocupação	63%	63%	68%	73%	75%	78%
Número de meses Época Baixa	3	8	8	8	8	8
Média de Ocupação Época Baixa	59%	59%	64%	69%	71%	74%
Total Época Baixa	29 460 €	82 680 €	90 030 €	97 380 €	101 055 €	101 055 €
Número de meses Época Alta	4	4	4	4	4	4
Média de Ocupação Época Alta	68%	73%	78%	83%	86%	88%
Total Época Alta	68 360 €	73 240 €	78 120 €	83 000 €	85 440 €	85 440 €
<b>TOTAL</b>	<b>97 820 €</b>	<b>155 920 €</b>	<b>168 150 €</b>	<b>180 380 €</b>	<b>186 495 €</b>	<b>186 495 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 30: Volume de Negócios - Cenário Pessimista**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de meses	7	12	12	12	12	12
Média de Ocupação	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Número de meses Época Baixa	3	8	8	8	8	8
Média de Ocupação Época Baixa	39%	38%	38%	38%	38%	38%
Total Época Baixa	18 420 €	53 280 €	53 280 €	53 280 €	53 280 €	53 280 €
Número de meses Época Alta	4	4	4	4	4	4
Média de Ocupação Época Alta	48%	53%	53%	53%	53%	53%
Total Época Alta	48 840 €	53 720 €	53 720 €	53 720 €	53 720 €	53 720 €
<b>TOTAL</b>	<b>67 260 €</b>	<b>107 000 €</b>	<b>107 000 €</b>	<b>107 000 €</b>	<b>107 000 €</b>	<b>107 000 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

## Anexo 5: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

**Tabela 31: CMVMC - Cenário Realista**

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Meses	7	12	12	12	12
Produtos Alimentares	4 073 €	6 935 €	7 101 €	7 707 €	8 037 €
Produtos de Limpeza	240 €	416 €	416 €	416 €	416 €
Produtos de Higiene e Bem-estar	521 €	888 €	972 €	1 057 €	1 226 €
<b>Total</b>	<b>4 834 €</b>	<b>8 239 €</b>	<b>8 489 €</b>	<b>9 179 €</b>	<b>9 679 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 32: CMVMC - Cenário Otimista**

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Meses	7	12	12	12	12
Produtos Alimentares	3 516 €	6 422 €	6 936 €	7 449 €	7 706 €
Produtos de Limpeza	180 €	312 €	312 €	312 €	312 €
Produtos de Higiene e Bem-estar	105 €	705 €	761 €	817 €	846 €
<b>Total</b>	<b>3 801 €</b>	<b>7 438 €</b>	<b>8 009 €</b>	<b>8 579 €</b>	<b>8 864 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 33: CMVMC - Cenário Pessimista**

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Meses	7	12	12	12	12
Produtos Alimentares	4 404 €	7 486 €	7 486 €	7 486 €	7 486 €
Produtos de Limpeza	300 €	520 €	520 €	520 €	520 €
Produtos de Higiene e Bem-estar	834 €	1 437 €	1 437 €	1 437 €	1 437 €
<b>Total</b>	<b>5 538 €</b>	<b>9 443 €</b>	<b>9 443 €</b>	<b>9 443 €</b>	<b>9 443 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

## Anexo 6: Gastos com Pessoal

**Tabela 34: Gastos com Pessoal - Cenário Realista**

Rúbrica /Ano	2022	2023	2024	2025	2026
Nº de meses	8	14	14	14	14
Responsável / Governanta	1	1	1	1	1
Responsável de Manutenção	1	1	1	1	1
Remuneração Anual	12 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €
Encargos Anuais	2 850,00 €	4 987,50 €	4 987,50 €	4 987,50 €	4 987,50 €
Subsídio de alimentação	1 602,72 €	2 747,52 €	2 747,52 €	2 747,52 €	2 747,52 €
Seguro acidentes no trabalho	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
<b>TOTAL</b>	<b>16 632,72 €</b>	<b>29 050,02 €</b>	<b>29 050,02 €</b>	<b>29 050,02 €</b>	<b>29 050,02 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 35: Gastos com Pessoal - Cenário Pessimista**

Rúbrica /Ano	2022	2023	2024	2025	2026
Nº de meses	8	14	14	14	14
Responsável / Governanta	1	1	1	1	1
Responsável de Manutenção	1	1	1	1	1
Remuneração Anual	13 200,00 €	23 100,00 €	23 100,00 €	23 100,00 €	23 100,00 €
Encargos Anuais	3 135,00 €	5 486,25 €	5 486,25 €	5 486,25 €	5 486,25 €
Subsídio de alimentação	1 602,72 €	2 747,52 €	2 747,52 €	2 747,52 €	2 747,52 €
Seguro acidentes no trabalho	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
<b>TOTAL</b>	<b>18 135,72 €</b>	<b>31 680,27 €</b>	<b>31 680,27 €</b>	<b>31 680,27 €</b>	<b>31 680,27 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 36: Gastos com Pessoal - Cenário Otimista**

Rúbrica /Ano	2022	2023	2024	2025	2026
Nº de meses	8	14	14	14	14
Responsável / Governanta	1	1	1	1	1
Responsável de Manutenção	1	1	1	1	1
Remuneração Anual	10 800,00 €	18 900,00 €	18 900,00 €	18 900,00 €	18 900,00 €
Encargos Anuais	2 565,00 €	4 488,75 €	4 488,75 €	4 488,75 €	4 488,75 €
Subsídio de alimentação	1 602,72 €	2 747,52 €	2 747,52 €	2 747,52 €	2 747,52 €
Seguro acidentes no trabalho	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
<b>TOTAL</b>	<b>15 129,72 €</b>	<b>26 419,77 €</b>	<b>26 419,77 €</b>	<b>26 419,77 €</b>	<b>26 419,77 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

## Anexo 7: Fornecimentos e Serviços e Externos

**Tabela 37: FSE - Cenário Realista**

FSE			2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses			7	12	12	12	12
	Tx IVA	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Energia e Fluidos</b>							
Combustíveis	23%	100 €	700 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €
Electricidade + Gás	13%	500 €	3 500 €	6 600 €	7 260 €	7 986 €	8 785 €
Água	6%	250 €	1 750 €	3 300 €	3 630 €	3 993 €	4 392 €
<b>Serviços Especializados</b>							
Contabilidade	23%	150 €	1 050 €	1 800 €	1 800 €	1 800 €	1 800 €
Publicidade	23%		1 000 €	750 €	500 €	500 €	500 €
Trabalhos de HACCP	23%		200,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €	600,0 €
Vigilância e Segurança	23%	15 €	955 €	180 €	180 €	180 €	180 €
Conservação e reparação	23%		900 €	945 €	992 €	1 042 €	1 094 €
<b>Serviços diversos</b>							
Comunicação (tv + telefone + internet)	23%	74,90 €	524,30 €	898,80 €	898,80 €	898,80 €	898,80 €
<b>Outros</b>							
Material de escritório	23%		100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
<b>Total FSE</b>			<b>10 679 €</b>	<b>16 374 €</b>	<b>17 161 €</b>	<b>18 300 €</b>	<b>19 550 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 38: FSE - Pessimista**

FSE			2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses			7	12	12	12	12
	Tx IVA	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Energia e Fluidos</b>							
Combustíveis	23%	150 €	1 050 €	1 800 €	1 800 €	1 800 €	1 800 €
Electricidade + Gás	13%	750 €	5 250 €	9 900 €	9 900 €	9 900 €	9 900 €
Água	6%	375 €	2 625 €	4 950 €	4 950 €	4 950 €	4 950 €
<b>Serviços Especializados</b>							
Contabilidade	23%	248 €	1 733 €	2 970 €	2 970 €	2 970 €	2 970 €
Publicidade	23%		1 500 €	1 125 €	750 €	750 €	750 €
Trabalhos de HACCP	23%		300 €	900 €	900 €	900 €	900 €
Vigilância e Segurança	23%	23 €	1 008 €	270 €	270 €	270 €	270 €
Conservação e reparação	23%		1 350 €	2 126 €	2 126 €	2 126 €	2 126 €
<b>Serviços diversos</b>							
Comunicação (tv + telefone + internet)	23%	112,35 €	786,45 €	1 348,20 €	1 348,20 €	1 348,20 €	1 348,20 €
<b>Outros</b>							
Material de escritório	23%		150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<b>Total FSE</b>			<b>15 751 €</b>	<b>25 539 €</b>	<b>25 164 €</b>	<b>25 164 €</b>	<b>25 164 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 39: FSE - Cenário Otimista**

FSE			2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses			7	12	12	12	12
	Tx IVA	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026
Energia e Fluidos							
Combustíveis	23%	90 €	630 €	1 080 €	1 080 €	1 080 €	1 080 €
Eletricidade + Gás	13%	450 €	3 150 €	5 940 €	6 534 €	7 187 €	7 906 €
Água	6%	225 €	1 575 €	2 970 €	3 267 €	3 594 €	3 953 €
Serviços Especializados							
Contabilidade	23%	135 €	945 €	1 620 €	1 620 €	1 620 €	1 620 €
Publicidade	23%		900 €	675 €	450 €	450 €	450 €
Trabalhos de HACCP	23%		180 €	540 €	540 €	540 €	540 €
Vigilância e Segurança	23%	14 €	945 €	162 €	162 €	162 €	162 €
Conservação e reparação	23%		810 €	765 €	723 €	684 €	646 €
Serviços diversos							
Comunicação (tv + telefone + internet)	23%	67,41 €	471,87 €	808,92 €	808,92 €	808,92 €	808,92 €
Outros							
Material de escritório	23%		90 €	90 €	90 €	90 €	90 €
<b>Total FSE</b>			<b>9 696 €</b>	<b>14 651 €</b>	<b>15 275 €</b>	<b>16 216 €</b>	<b>17 256 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

## **Anexo 8: Questionário**

### **Plano de Negócios na Área do turismo e hotelaria: “Tapada da Fonte dos Corvos”**

Olá, o meu nome é João Semedo e sou estudante do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo do ISCAL. Estou atualmente a frequentar o último ano do Mestrado e como requisito para finalizar o mesmo, tenho de proceder à realização, entrega e defesa de uma Tese, ou Projeto Final de Mestrado.

Nesse contexto, decidi aproveitar a oportunidade e realizar um plano de negócios na área da hotelaria e turismo na região do Alto Alentejo, uma região que me é muito querida e de onde a minha família paterna é natural. Aproveitando o facto de possuir alguns terrenos nessa região, decidi desenvolver o projeto num desses terrenos e assim criar 4 alojamentos turísticos.

Estes 4 alojamentos serão casas modulares, construídas num terreno de 7ha, sendo que cada uma delas irá contar com piscina privativa e interior rústico e luxuoso. Um dos principais objetivos é criar alojamentos sustentáveis, e para tal iremos recorrer a energias renováveis em todos os alojamentos, e iremos ainda instalar 2 carregadores para viaturas elétricas, uma vez que pretendemos que as nossas viaturas de apoio sejam 100% elétricas.

A estratégia passaria então por aliar a tranquilidade e privacidade que os alojamentos e a região podem proporcionar, como a questão cultural e histórica, uma vez que estaremos localizados muito perto de aldeias históricas do nosso país, ricas em cultura e gastronomia, como são os casos de Castelo de Vide e Marvão.

#### **1. Género?**

- Masculino
- Feminino
- Outro

## **2. Idade?**

- Menos de 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- Mais de 60 anos

## **3. Qual a sua ocupação profissional?**

- Estudante
- Trabalhador-Estudante
- Desempregado(a)
- Trabalhador por contra própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Desempregado / Pensionista

## **4. Estado Civil?**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

**5. Local de Residência?**

- Norte
- Grande Porto
- Centro
- Grande Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

**6. Costuma fazer férias?**

- Sim
- Não

**7. Quantas vezes por ano costuma passar férias fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 3 noites)?**

- Nunca
- 1 a 2 vezes
- 3 a 4 vezes
- Mais de 4 vezes

**8. Habitualmente com quem passa férias?**

- Sozinho(a)
- Com família
- Com amigos

**9. Qual o tipo de alojamento em que costuma ficar alojado(a)?**

- Hotel
- Aparthotel
- Aldeamento Turístico
- Parque de Campismo
- Turismo em Espaço Rural
- Residência Secundária
- Casa Arrendada
- Casa de familiares/ amigos

**10. Já alguma vez visitou a região do Alto Alentejo?**

- Sim
- Não

Se sim, que localidades?

---

- Entre 1 e 3 noites
- Entre 3 e 4 noites
- Mais de 4 noites

**11. Quais as principais motivações que o levariam a praticar Turismo em Espaço Rural na unidade referida no início do questionário?**

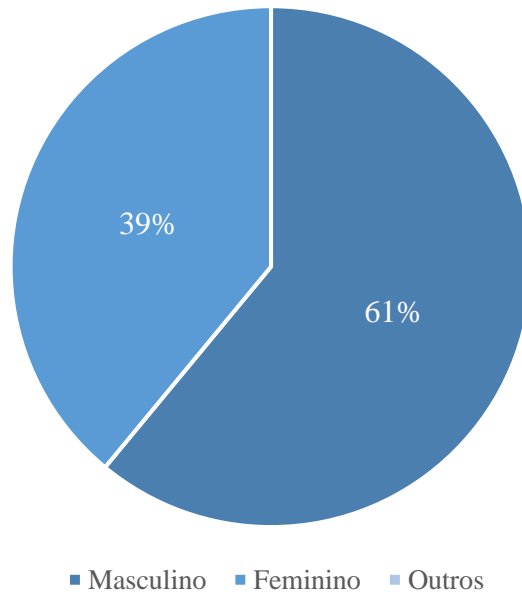
- Descanso
- Gastronomia regional
- Contacto com os costumes locais
- Localização
- Piscina privativa
- Termas de Nisa

**12. Qual o valor que estaria disposto a pagar por noite na unidade de Turismo referida no início do questionário?**

- Entre 90€ e 110€
- Entre 111€ e 150€
- Entre 151€ e 200€
- Mais de 200€

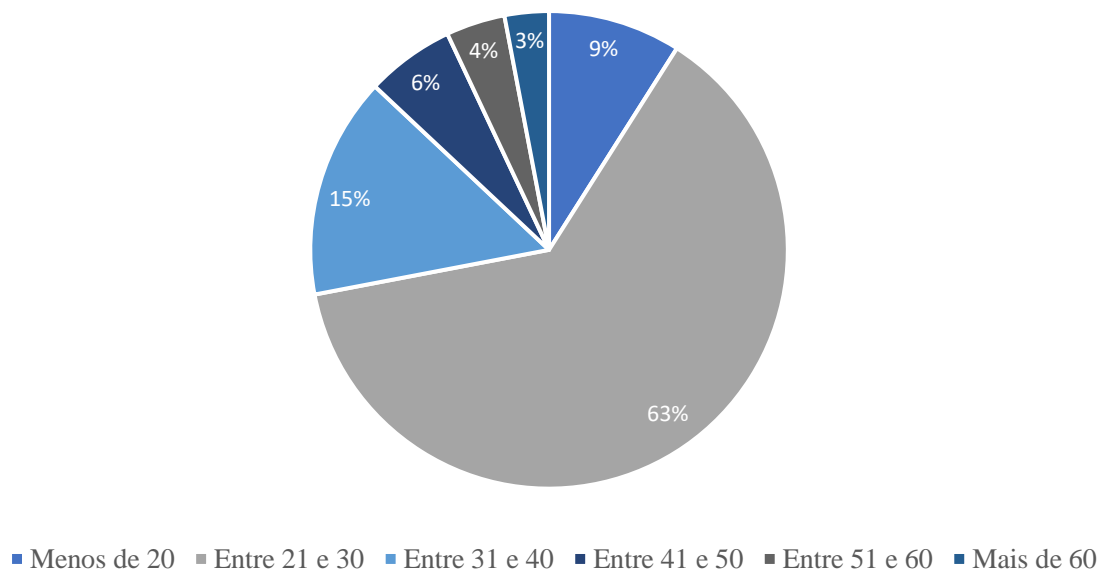
## Anexo 9: Resultados do Questionário

**Gráfico 8: Género?**



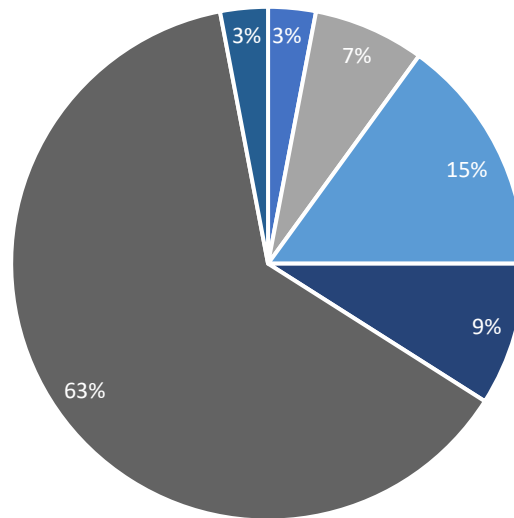
Fonte: Elaboração do Autor

**Gráfico 9: Idade?**



Fonte: Elaboração do Autor

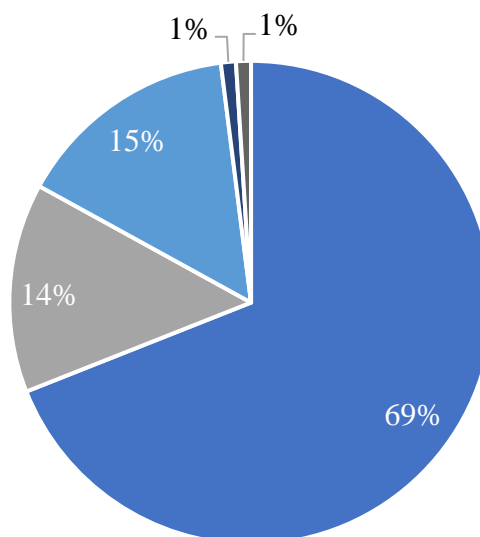
**Gráfico 10: Qual a sua ocupação profissional?**



- Estudante
- Desempregado(a)
- Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador-Estudante
- Trabalhador por conta própria
- Desempregado / Pensionista

Fonte: Elaboração do Autor

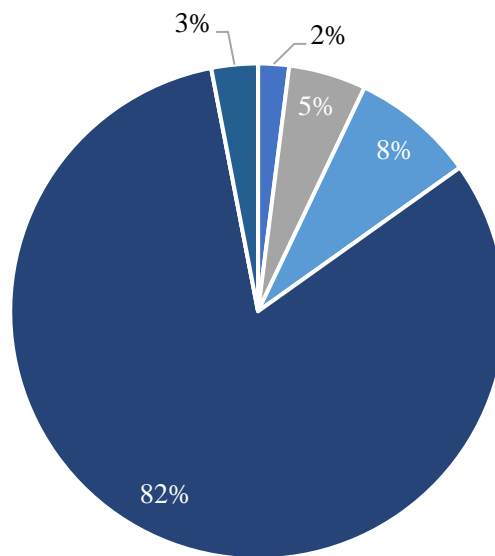
**Gráfico 11: Estado Civil?**



- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Fonte: Elaboração do Autor

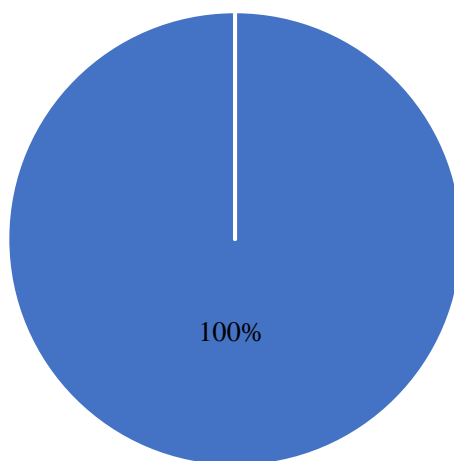
**Gráfico 12: Local de Residência?**



- Norte
- Grande Lisboa
- Região Autónoma da Madeira
- Grande Porto
- Alentejo
- Região Autónoma dos Açores
- Centro
- Algarve

Fonte: Elaboração do Autor

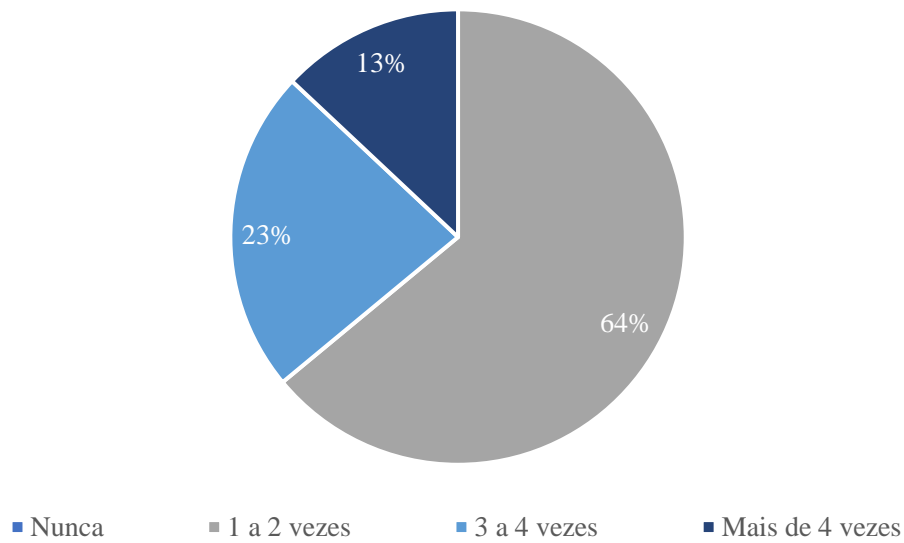
**Gráfico 13: Costuma fazer férias?**



- Sim
- Não

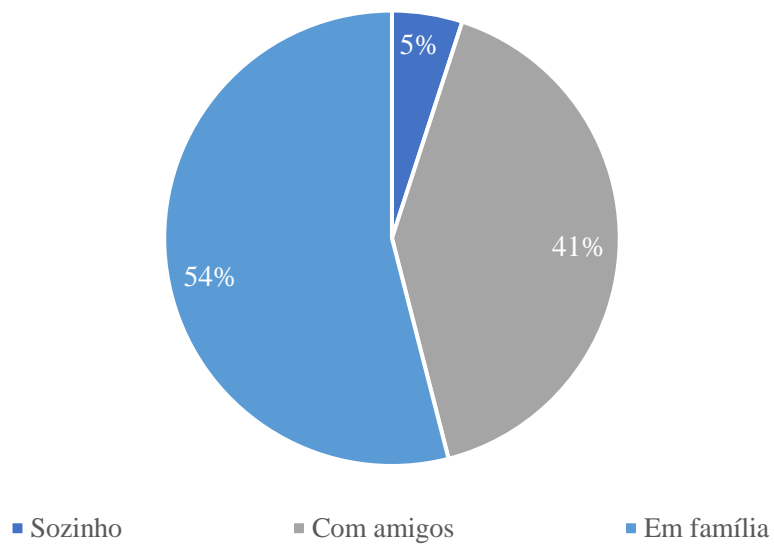
Fonte: Elaboração do Autor

**Gráfico 14: Quantas vezes por ano costuma passar férias fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 3 noites)?**



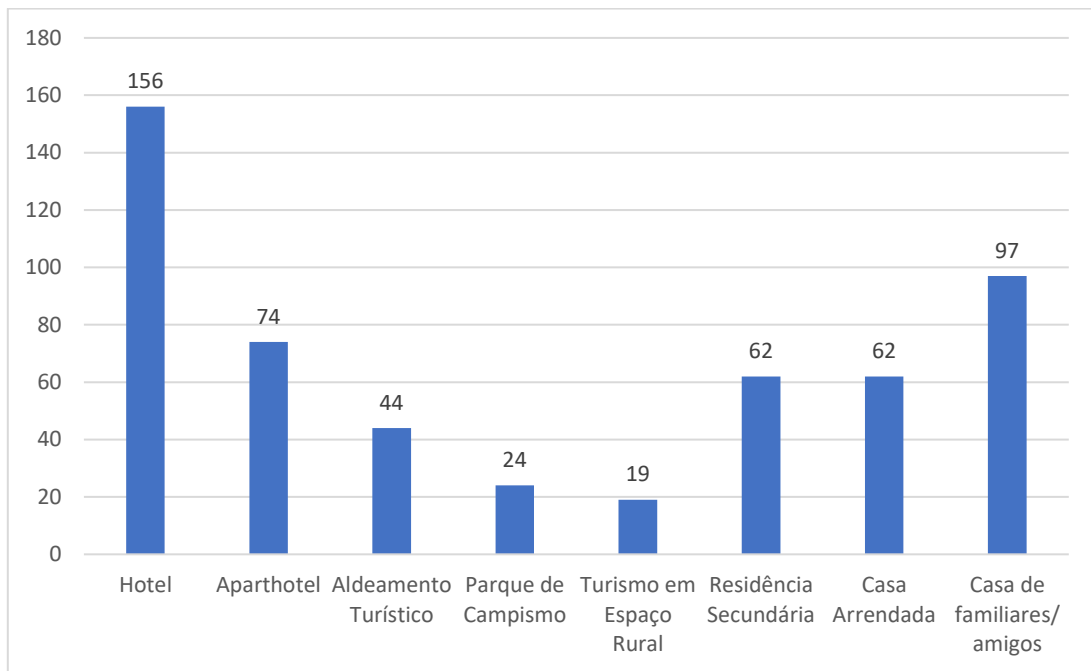
Fonte: Elaboração do Autor

**Gráfico 15: Habitualmente com quem passa férias?**



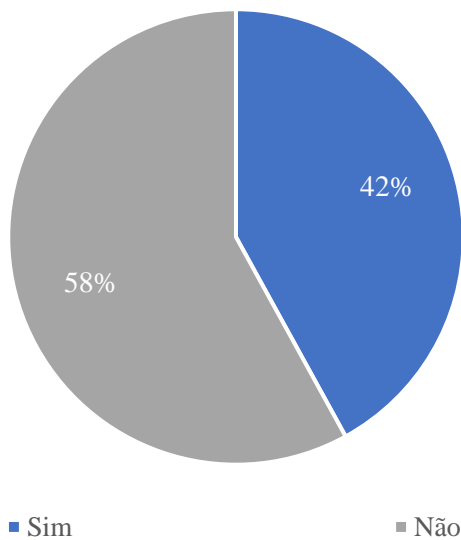
Fonte: Elaboração do Autor

**Gráfico 16: Qual o tipo de alojamento em que costuma ficar alojado(a)?**



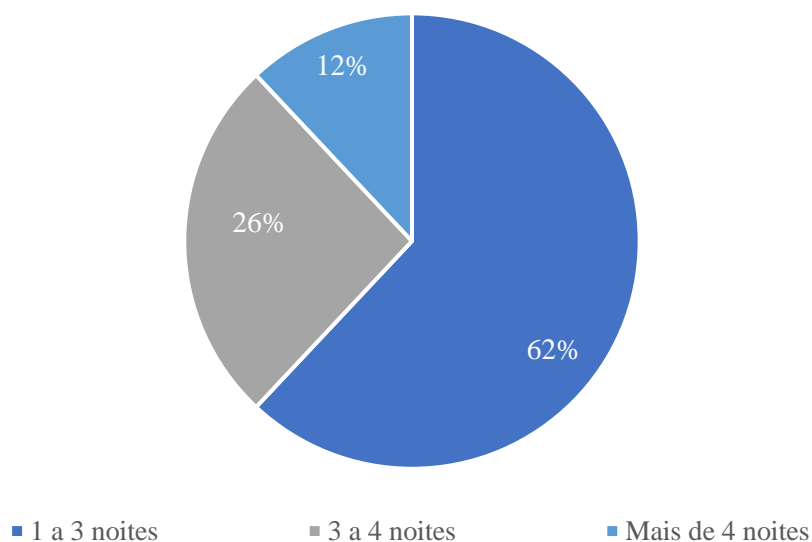
Fonte: Elaboração do Autor

**Gráfico 17: Já alguma vez visitou a região do Alto Alentejo?**



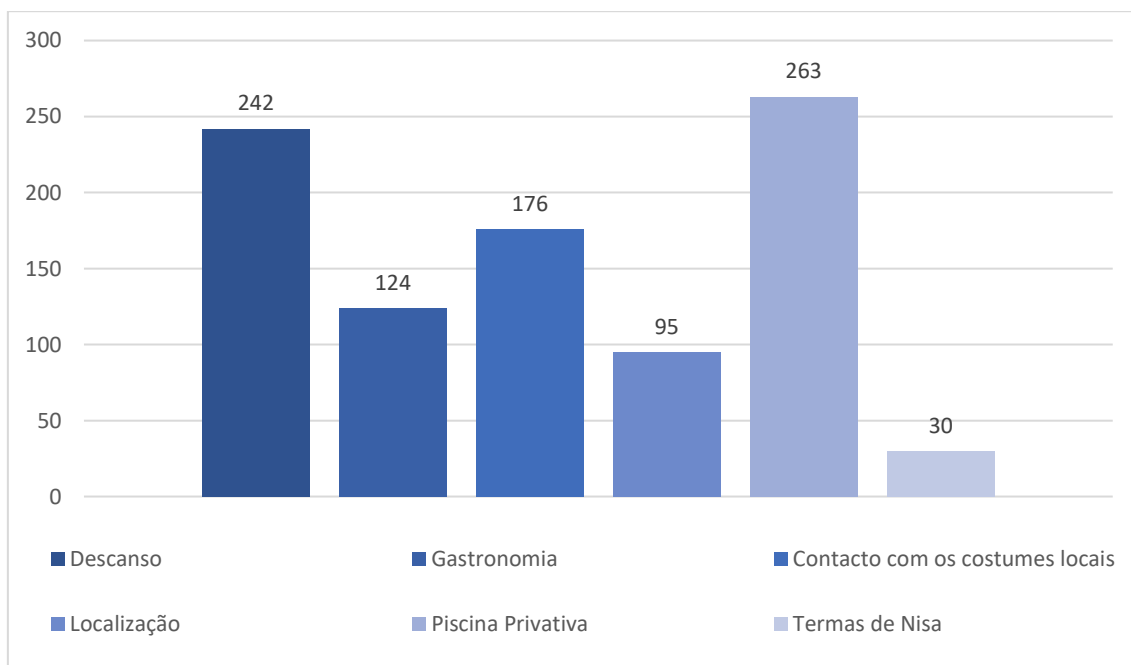
Fonte: Elaboração do Autor

**Gráfico 18: Quais as principais motivações que o levariam a praticar Turismo em Espaço Rural na unidade referida no início do questionário?**



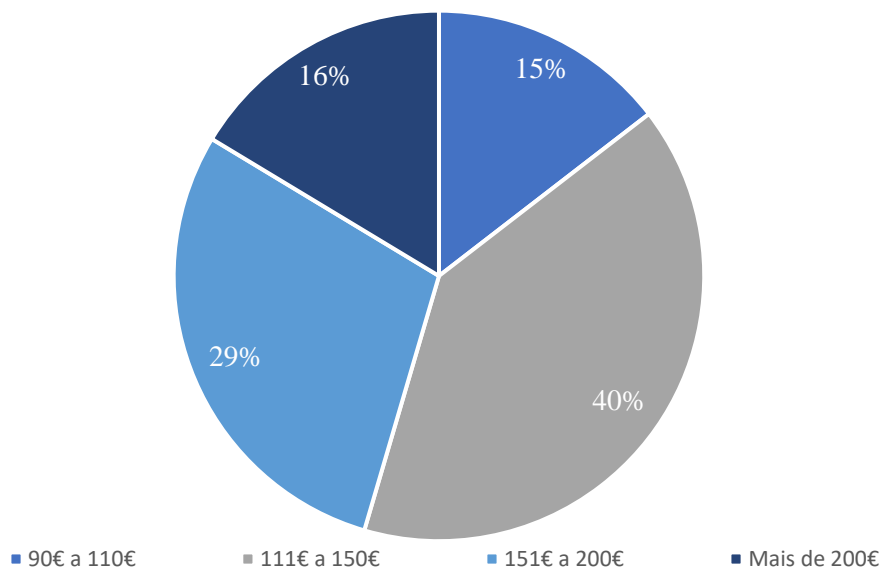
Fonte: Elaboração do Autor

**Gráfico 19: Quais as principais motivações que o levariam a praticar Turismo em Espaço Rural na unidade referida no início do questionário?**



Fonte: Elaboração do Autor

**Gráfico 20: Qual o valor que estaria disposto a pagar por noite na unidade de Turismo referida no início do questionário?**



Fonte: Elaboração do Autor

## Anexo 10: Demonstração de Resultados

**Tabela 40: Demonstração de Resultados - Cenário Realista**

	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas	82 540,00 €	131 460,00 €	143 690,00 €	154 680,00 €	163 430,00 €
CMVMC	4 834,49 €	8 239,01 €	8 489,14 €	9 179,38 €	9 679,19 €
FSE	10 679,30 €	16 373,80 €	17 161,05 €	18 299,66 €	19 549,66 €
Gastos com Pessoal	16 632,72 €	29 050,02 €	29 050,02 €	29 050,02 €	29 050,02 €
<b>EBIT</b>	<b>50 393,49 €</b>	<b>77 797,17 €</b>	<b>88 989,79 €</b>	<b>98 150,94 €</b>	<b>105 151,13 €</b>
Gastos/Reversões de depreciação e amortização	15 066,54 €	25 828,35 €	25 828,35 €	25 828,35 €	23 130,43 €
<b>EBITDA</b>	<b>35 326,96 €</b>	<b>51 968,82 €</b>	<b>63 161,44 €</b>	<b>72 322,59 €</b>	<b>82 020,70 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	7 418,66 €	10 913,45 €	13 263,90 €	15 187,74 €	17 224,35 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>27 908,30 €</b>	<b>41 055,37 €</b>	<b>49 897,54 €</b>	<b>57 134,85 €</b>	<b>64 796,35 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 41: Demonstração de Resultados – Cenário Otimista**

	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas	97 820,00 €	155 920,00 €	168 150,00 €	180 380,00 €	186 495,00 €
CMVMC	3 800,67 €	7 438,44 €	8 008,61 €	8 578,79 €	8 863,87 €
FSE	9 696,37 €	14 651,37 €	15 275,27 €	16 215,59 €	17 256,10 €
Gastos com Pessoal	15 129,72 €	26 419,77 €	26 419,77 €	26 419,77 €	26 419,77 €
<b>EBIT</b>	<b>69 193,24 €</b>	<b>107 410,42 €</b>	<b>118 446,35 €</b>	<b>129 165,86 €</b>	<b>133 955,26 €</b>
Gastos/Reversões de depreciação e amortização	13 559,88 €	23 245,51 €	23 245,51 €	23 245,51 €	20 817,39 €
<b>EBITDA</b>	<b>55 633,35 €</b>	<b>84 164,90 €</b>	<b>95 200,83 €</b>	<b>105 920,34 €</b>	<b>113 137,87 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	11 683,00 €	17 674,63 €	19 992,17 €	22 243,27 €	23 758,95 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>43 950,35 €</b>	<b>66 490,27 €</b>	<b>75 208,66 €</b>	<b>83 677,07 €</b>	<b>89 378,92 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 42: Demonstração de Resultados - Cenário Pessimista**

	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas	67 260,00 €	107 000,00 €	107 000,00 €	107 000,00 €	107 000,00 €
CMVMC	5 537,76 €	9 442,68 €	9 442,68 €	9 442,68 €	9 442,68 €
FSE	15 751,45 €	25 539,45 €	25 164,20 €	25 164,20 €	25 164,20 €
Gastos com Pessoal	18 135,72 €	31 680,27 €	31 680,27 €	31 680,27 €	31 680,27 €
<b>EBIT</b>	<b>27 835,07 €</b>	<b>40 337,60 €</b>	<b>40 712,85 €</b>	<b>40 712,85 €</b>	<b>40 712,85 €</b>
Gastos/Reversões de depreciação e amortização	16 573,19 €	28 411,18 €	28 411,18 €	28 411,18 €	25 443,48 €
<b>EBITDA</b>	<b>11 261,88 €</b>	<b>11 926,42 €</b>	<b>12 301,67 €</b>	<b>12 301,67 €</b>	<b>15 269,38 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	2 364,99 €	2 504,55 €	2 583,35 €	2 583,35 €	3 206,57 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>8 896,88 €</b>	<b>9 421,87 €</b>	<b>9 718,32 €</b>	<b>9 718,32 €</b>	<b>12 062,81 €</b>

Fonte: Elaboração do Autor

## Anexo 11: Necessidades de Fundo de Maneio

**Tabela 43: Necessidade de Fundo de Maneio - Cenário Realista**

	Cenário Realista				
	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Necessidades Cíclicas</b>					
Inventários	402,87 €	686,58 €	707,43 €	764,95 €	806,60 €
Clientes	7 449,17 €	10 955,00 €	11 974,17 €	12 890,00 €	13 619,17 €
Estado e outros entes públicos	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total das necessidades cíclicas</b>	<b>7 852,04 €</b>	<b>11 641,58 €</b>	<b>12 681,60 €</b>	<b>13 654,95 €</b>	<b>14 425,77 €</b>
<b>Recursos Cíclicos</b>					
Fornecedores	1 292,82 €	2 051,07 €	2 137,52 €	2 289,92 €	2 435,74 €
Estados e outros entes públicos	4 592,91 €	6 963,19 €	7 797,79 €	8 367,75 €	8 825,40 €
<b>Total dos recursos cíclicos</b>	<b>5 885,72 €</b>	<b>9 014,26 €</b>	<b>9 935,31 €</b>	<b>10 657,67 €</b>	<b>11 261,13 €</b>
<b>NFM</b>	1 966,32 €	2 627,33 €	2 746,29 €	2 997,27 €	3 164,63 €
<b>Δ NFM</b>	1 966,32 €	661,01 €	118,96 €	250,98 €	167,36 €
<b>ESTADO</b>					
SS	356,25 €	356,25 €	356,25 €	356,25 €	356,25 €
IRS	123,00 €	123,00 €	123,00 €	123,00 €	123,00 €
IVA	4 113,66 €	6 483,94 €	7 318,54 €	7 888,50 €	8 346,15 €

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 44: Necessidade de Fundo de Maneio - Cenário Otimista**

	Cenário Otimista				
	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Necessidades Cíclicas</b>					
Inventários	316,72 €	619,87 €	667,38 €	714,90 €	738,66 €
Clientes	8 151,67 €	12 993,33 €	14 012,50 €	15 031,67 €	15 541,25 €
Estado e outros entes públicos	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total das necessidades cíclicas</b>	<b>8 468,39 €</b>	<b>13 613,20 €</b>	<b>14 679,88 €</b>	<b>15 746,57 €</b>	<b>16 279,91 €</b>
<b>Recursos Cíclicos</b>					
Fornecedores	1 124,75 €	1 840,82 €	1 940,32 €	2 066,20 €	2 176,66 €
Estados e outros entes públicos	6 114,83 €	9 148,74 €	9 885,11 €	10 600,89 €	10 939,23 €
<b>Total dos recursos cíclicos</b>	<b>7 239,58 €</b>	<b>10 989,56 €</b>	<b>11 825,44 €</b>	<b>12 667,09 €</b>	<b>13 115,89 €</b>
<b>NFM</b>	1 228,81 €	2 623,65 €	2 854,45 €	3 079,48 €	3 164,01 €
<b>Δ NFM</b>	1 228,81 €	1 394,84 €	230,80 €	225,03 €	84,54 €
<b>ESTADO</b>					
SS	320,63 €	320,63 €	320,63 €	320,63 €	320,63 €
IRS	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €	110,70 €
IVA	5 683,50 €	8 717,41 €	9 453,79 €	10 169,57 €	10 507,90 €

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 45: Necessidade de Fundo de Maneio - Cenário Pessimista**

	<b>Cenário Pessimista</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Necessidades Cíclicas</b>					
Inventários	461,48 €	786,89 €	786,89 €	786,89 €	786,89 €
Clientes	5 605,00 €	8 916,67 €	8 916,67 €	8 916,67 €	8 916,67 €
Estado e outros entes públicos	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total das necessidades cíclicas</b>	<b>6 066,48 €</b>	<b>9 703,56 €</b>	<b>9 703,56 €</b>	<b>9 703,56 €</b>	<b>9 703,56 €</b>
<b>Recursos Cíclicos</b>					
Fornecedores	1 774,12 €	2 915,20 €	3 016,56 €	3 181,53 €	3 364,57 €
Estados e outros entes públicos	2 953,99 €	4 235,42 €	4 264,19 €	4 264,19 €	4 264,19 €
<b>Total dos recursos cíclicos</b>	<b>4 728,11 €</b>	<b>7 150,63 €</b>	<b>7 280,76 €</b>	<b>7 445,72 €</b>	<b>7 628,76 €</b>
<b>NFM</b>	1 338,37 €	2 552,93 €	2 422,80 €	2 257,84 €	2 074,79 €
<b>Δ NFM</b>	1 338,37 €	1 214,56 €	- 130,13 €	- 164,96 €	- 183,04 €
<b>ESTADO</b>					
SS	391,88 €	391,88 €	391,88 €	391,88 €	391,88 €
IRS	135,30 €	135,30 €	135,30 €	135,30 €	135,30 €
IVA	2 426,82 €	3 708,25 €	3 737,02 €	3 737,02 €	3 737,02 €

Fonte: Elaboração do Autor

## Anexo 12: Mapa de Cash Flows Operacionais

**Tabela 46: Mapa de Cash Flows Operacionais - Cenário Realista**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		39 810,86 €	61 459,77 €	70 301,93 €	77 539,24 €	83 069,39 €
Depreciações e Amortizações		15 066,54 €	25 828,35 €	25 828,35 €	25 828,35 €	23 130,43 €
Investimento em fundo de manei		- 1 966,32 €	- 661,01 €	- 118,96 €	- 250,98 €	- 167,36 €
Investimento em Capital Fixo	-435 409,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Valor residual do investimento						331 295,18 €
Free cash-flow	-435 409,00 €	52 911,08 €	86 627,11 €	96 011,32 €	103 116,61 €	437 327,65 €
Cash flow acumulado	-435 409,00 €	-382 497,92 €	-295 870,81 €	-199 859,49 €	- 96 742,88 €	340 584,77 €

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 47: Mapa de Cash Flows Operacionais - Cenário Otimista**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		54 662,66 €	84 854,23 €	93 572,61 €	102 041,03 €	105 824,65 €
Depreciações e Amortizações		13 559,88 €	23 245,51 €	23 245,51 €	23 245,51 €	20 817,39 €
Investimento em fundo de manei		- 1 228,81 €	- 1 394,84 €	- 230,80 €	- 225,03 €	- 84,54 €
Investimento em Capital Fixo	-391 868,10 €	- €	- €	- €	- €	- €
Valor residual do investimento						287 754,28 €
Free cash-flow	-391 868,10 €	66 993,73 €	106 704,90 €	116 587,33 €	125 061,51 €	414 311,79 €
Cash flow acumulado	-391 868,10 €	-324 874,37 €	-218 169,46 €	-101 582,14 €	23 479,38 €	437 791,17 €

Fonte: Elaboração do Autor

**Tabela 48: Mapa de Cash Flows Operacionais - Cenário Pessimista**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		21 989,71 €	31 866,71 €	32 163,15 €	32 163,15 €	32 163,15 €
Depreciações e Amortizações		16 573,19 €	28 411,18 €	28 411,18 €	28 411,18 €	25 443,48 €
Investimento em fundo de manei		- 1 338,37 €	- 1 214,56 €	130,13 €	164,96 €	183,04 €
Investimento em Capital Fixo	-478 949,90 €		- €	- €	- €	- €
Valor residual do investimento						351 699,68 €
Free cash-flow	-478 949,90 €	37 224,53 €	59 063,33 €	60 704,47 €	60 739,30 €	409 489,35 €
Cash flow acumulado	-478 949,90 €	-516 174,43 €	-457 111,10 €	-396 406,64 €	-335 667,34 €	73 822,02 €

Fonte: Elaboração do Autor