

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



ISCAL

TRABALHO DE PROJETO
PLANO DE NEGÓCIOS – PÉROLA DO
TEJO

Cátia Raquel Neto Vicente

Lisboa, dezembro de 2023

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

TRABALHO DE PROJETO
PLANO DE NEGÓCIOS – PÉROLA
DO TEJO

Cátia Raquel Neto Vicente

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 Doutor José Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Professor Doutor João Rita

Arguente _____ Professora Doutora Rosa Geremias

Vogal _____ Professor Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, dezembro de 2023

Agradecimentos

Chego ao término destes dois anos com a sensação de dever cumprido, aproveitando para expressar os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que permitiram a conclusão desta etapa.

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha família por todo o apoio e paciência demonstrados durante esta etapa.

Agradeço ainda ao João, meu namorado e companheiro, pela ajuda durante este percurso, pelo incentivo e apoio demonstrados, de modo a poder progredir e concluir esta importante fase.

Aos meus colegas de trabalho e respectivas chefias, por todo o suporte prestado durante o período de aulas e pelos saberes adquiridos na partilha de experiências.

Por fim, e não menos relevante, ao meu orientador, Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins, por toda a disponibilidade demonstrada e pelo conhecimento transmitido ao longo deste Mestrado.

Aproveito ainda para agradecer à restante comunidade académica, com a qual tive a sorte de me cruzar, pois sem ela não teria sido possível a concretização deste sonho.

Muito obrigada a todos!

Resumo

O presente trabalho de projeto tem como objetivo apresentar o processo de desenvolvimento, implementação e avaliação de um plano de negócios para a Pérola do Tejo, um hotel de turismo rural sustentável e ecológico na região de Lisboa e Vale do Tejo, mais concretamente no concelho do Cartaxo. Para o seu desenvolvimento será realizada uma revisão da literatura, na qual serão analisados os principais conceitos de empreendedorismo, as suas vertentes, motivações e capacidades a serem desenvolvidas pelo empreendedor para que este consiga criar valor. Serão realizadas diversas pesquisas, com recurso a fontes secundárias, de modo que seja possível analisar tendências na procura pelo turismo rural, não só em Portugal, como também na região onde o empreendimento será implementado. O projeto culminará com a respetiva aplicação prática através do plano de negócios, no qual será avaliada a sua viabilidade financeira. Através da realização deste trabalho foi possível aprofundar conhecimentos sobre temáticas cada vez mais debatidas pela sociedade, tais como empreendedorismo, sucesso empresarial, impacto junto da população e importância do desenvolvimento económico. O plano de negócios permitiu ainda verificar que o presente projeto é viável e permitirá o desenvolvimento da região, na medida em que existe uma crescente procura por hotéis fora das zonas urbanas, os quais permitem aos seus hóspedes o contacto com as realidades locais e experiências variadas e enriquecedoras.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Turismo Rural, Empreendedorismo, Sustentabilidade

Abstract

The aim of this work project is to present the development, implementation and evaluation processes of a business plan for Pérola do Tejo, a sustainable and ecologic rural tourism hotel located in the region of Lisbon and Tagus Valley, more specifically in the municipality of Cartaxo. For its development, it will be carried out a literature review, in which the main concepts of entrepreneurship, its aspects, motivations and capacities to be developed by the entrepreneur so that they can create value. Several researches will be carried out, using secondary sources, so that it is possible to analyse trends in demand for rural tourism, not only in Portugal, but also in the region where the enterprise is being implemented. The project will culminate in its practical application through the business plan, in which its financial viability will be assessed. By carrying out this work, it was possible to deepen knowledge on topics increasingly debated by society, such as entrepreneurship, business success, impact on the population and the importance of economic development. The business plan also made it possible to verify that this project is viable and will allow the region to develop, as there is a growing demand for hotels outside urban areas, which allow guests to have contact with local realities and varied and enriching experiences.

Keywords: Business Plan, Rural Tourism, Entrepreneurship, Sustainability

Índice

1. Introdução	1
1.1 Importância do Negócio para a Comunidade	2
1.2 Objetivos	2
1.3 Contributo esperado do Projeto para a Comunidade	3
2. Revisão da Literatura	4
2.1 Conceito de Empreendedorismo	4
2.2 Tipos de Empreendedorismo	7
2.2.1 O Empreendedorismo	7
2.2.2 Intra-Empreendedorismo	8
2.2.3 Empreendedorismo Social	10
2.3 Características do Empreendedor	11
2.3.1 Definição de Empreendedor	13
2.3.2 Motivação do Empreendedor	14
2.3.3 Características dos Empreendedores portugueses	15
2.4 Turismo Rural	18
2.5 Definição de plano de negócios	19
2.5.1 Entidades que apoiam a criação e financiamento dos negócios	22
3. Metodologia	27
3.1 Recolha de dados	27
3.1.1 Turismo em Portugal	27
3.1.1.1 O Plano Estratégico Nacional do Turismo	28
3.1.2 Número de hóspedes por mercado	29
3.1.3 Motivação dos turistas	30
3.1.4 Número médio de noites	31
3.1.5 Proveitos dos alojamentos Turísticos	34
3.1.6 Estabelecimentos de turismo no espaço rural e de habitação	37
3.2 Caracterização do Setor	37
3.2.1 Evolução do setor do alojamento, restauração e similares	38
3.2.2 CAE 55 Alojamentos	39
3.2.3 CAE 55111 Hotéis com restaurante	40
4. Plano de Negócios	42

4.1 Descrição do negócio.....	42
4.1.1 Apresentação da promotora.....	43
4.1.2 Ideia de Negócio.....	44
4.1.3 Visão, Missão, Valores e Objetivos	44
4.1.3.1 Visão	44
4.1.3.2 Missão.....	44
4.1.3.3 Valores	44
4.1.3.4 Objetivos.....	45
4.2 Análise ao ambiente externo.....	45
4.2.1 Análise da Envoltente Contextual	45
4.2.1.1 Contexto Político-legal	45
4.2.1.2 Contexto Económico.....	46
4.2.1.3 Contexto Sociocultural	47
4.2.1.4 Contexto Tecnológico.....	49
4.2.2 Análise do Setor	50
4.2.2.1 Clientes	50
4.2.2.2 Fornecedores.....	50
4.2.2.3 Concorrentes	50
4.2.2.4 Comunidade	51
4.2.3 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter	52
4.3 Análise do Ambiente Interno.....	53
4.3.1 Análise Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização - VRIO.....	53
4.3.2 Cadeia de Valor de Porter.....	55
4.4 Análise SWOT.....	56
4.5 Segmentação de mercado.....	57
4.6 Posicionamento.....	58
4.7 Marketing-Mix.....	59
4.7.1 Produto	59
4.7.2 Preço.....	59
4.7.2.1 Alojamento.....	60
4.7.2.2 Serviço de refeições	60
4.7.2.3 Salão para eventos festivos	61
4.7.2.4 Atividades e experiências	61

4.7.3 Distribuição	62
4.7.4 Comunicação	62
4.8 Plano de Organização e Recursos Humanos.....	63
4.8.1 Organograma	63
4.8.2 Recursos Humanos	65
4.8.3 Plano de implementação.....	65
4.9 Estudo de viabilidade Económica e Financeira	68
4.9.1 Volume de Negócios	69
4.9.2 Custo da Mercadoria Vendida e das Matérias Consumidas	72
4.9.3 Fornecimentos e Serviços Externos.....	72
4.9.4 Gastos com o Pessoal	77
4.9.5 Plano de Investimento	79
4.9.6 Plano de Financiamento	80
4.9.7 Ponto Crítico Operacional	81
4.9.8 Demonstração de Resultados.....	81
4.9.9 Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais	82
4.9.10 Balanço	83
4.9.11. Outros indicadores económicos e financeiros	84
5. Conclusão.....	86
Referências Bibliográficas	88
Anexos	96
Anexo 1 - <i>Entrepreneurial Behaviour and Attitudes</i>	96
Apêndices.....	97
Apêndice A - Modelo Financeiro do Plano de Negócios IAPMEI aplicado à Pérola do Tejo.....	97

Índice de Tabelas

Tabela 2.1.1 Definição de Empreendedorismo	5
Tabela 2.2.3.1 Características dos empreendedores sociais	11
Tabela 2.3.3.1 Taxa TEA por nível de escolaridade em Portugal	16
Tabela 2.3.3.2 Negócios e Empreendedorismo	17
Tabela 2.5.1 Metodologias de implementação de Plano de Negócios.....	20
Tabela 2.2 Avaliação de Oportunidades de Negócios	21
Tabela 3.1.2.1 Chegadas de turistas a Portugal, 2020-2021	29
Tabela 3.1.4.1 Dormidas na generalidade dos meios de alojamento turístico, segundo o país de residência habitual, 2020-2021	33
Tabela 3.1.5.1 Proveitos nos estabelecimentos de alojamento turístico	34
Tabela 3.1.5.2 Rendimento médio por quarto disponível nos estabelecimentos de alojamento turístico	35
Tabela 3.2.1.1 Distribuição do número de empresas e volume de negócios de acordo com a idade das empresas em 2021	39
Tabela 4.1.1 Designação dos quartos da Pérola do Tejo	43
Tabela 4.2.3.1 Cinco Forças Competitivas de Porter.....	52
Tabela 4.3.1.1 Aplicação da análise VRIO.....	54
Tabela 4.3.2.1 Cadeia de Valor de Porter	55
Tabela 4.4.1 Análise SWOT	56
Tabela 4.7.2.1.1 Preços por noite e tipo de alojamento	60
Tabela 4.7.2.4.1 Atividades promovidas pela Pérola do Tejo junto da rede de parceiros, preços praticados e estimativa anual	61
Tabela 4.8.3.1 Tabela de atividades e precedências.	65
Tabela 4.9.1.1 Vendas e prestações de serviços (previsional).....	71
Tabela 4.9.2.1 Custo da Mercadoria Vendida e das Matérias Consumidas (previsional)	72
Tabela 4.9.3.1 Fornecimentos e Serviços Externos (previsional).....	75
Tabela 4.9.4.1 Quadro de Pessoal (previsional)	77
Tabela 4.9.4.2 Remuneração base mensal (previsional).....	78
Tabela 4.9.4.3 Total de Gastos com o Pessoal (previsional)	78
Tabela 4.9.5.1 Plano de Investimento (previsional)	79
Tabela 4.9.5.2 Investimento em Fundo de Maneio (previsional)	80

Tabela 4.9.6.1 Plano de Financiamento (previsional).....	80
Tabela 4.9.7.1 Ponto Crítico (previsional).....	81
Tabela 4.9.8.1 Demonstração de Resultados (previsional).....	82
Tabela 4.9.9.1 Mapa Cash Flows Operacionais.....	83
Tabela 4.9.10.1 Balanço (previsional)	84
Tabela 4.9.11.1 Avaliação do Projeto	85

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1.3.1 Estrutura etária da população residente e dos indivíduos que viajaram, por principais motivos da viagem, em 2021	30
Gráfico 3.1.4.1 Taxa de ocupação do quarto	33
Gráfico 3.1.5.1 Número de dormidas por tipologia de 2017 a 2022	36
Gráfico 3.1.5.2 Rendimento médio por quarto ocupado nos estabelecimentos de alojamento turístico	36
Gráfico 3.2.1.1 Evolução do número de empresas de 2016-2021	38
Gráfico 3.2.1.2 Vendas e Serviços - Alojamento e restauração (M€)	39
Gráfico 3.2.2.1 Evolução da rentabilidade do setor entre 2017 e 2021	40
Gráfico 3.2.2.2 Evolução do número de empresas com CAE 55 entre 2017 e 2021.....	40
Gráfico 3.2.3.1 Evolução do número de empresas com CAE 55111 entre 2017 e 2021	41
Gráfico 4.9.1.1 Peso de cada atividade no Volume de Negócios	70
Gráfico 4.9.1.2 Estimativa da evolução do Volume de Negócios nos primeiros 10 anos de atividade.....	71

Índice de Figuras

Figura 3.1.4.1 Distribuição sub-regional do turismo no Alentejo em 2019	32
Figura 4.8.1.1 Organograma da Pérola do Tejo.....	64
Figura 4.8.3.1 Diagrama de Gantt - Calendarização das atividades	67

Lista de Siglas

ADR - Rendimento médio por quarto ocupado

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo Português

ANI - Agência Nacional de Inovação

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

ANPME - Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

CAE - Código de Atividade Económica

CARE - Ação de Coesão para os Refugiados na Europa

CMVMC - Custo da Mercadoria Vendida e das Matérias Consumidas

EPAT - Rede de Entidades Prestadoras de Apoio Técnico

ET2027 - Estratégia Turismo 2027

FC - Fundo de Coesão

FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEAMPA - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e da Aquicultura

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FEG - Fundo Europeu de Ajustamento à Globalização

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

FSE+ - Fundo Social Europeu

FSUE - Fundo de Solidariedade da União Europeia

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OMT - Organização Mundial do Turismo

PAECPE - Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego

PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB - Produto Interno Bruto

RevPAR - Rendimento médio por quarto disponível

RNI - Rede Nacional de Incubadoras

SEM - *Search Engine* Marketing

SNI - Sistema Nacional de Inovação

TEA - *Early-Stage* Total

TER - Turismo em Espaço Rural

TIR - Taxa Interna de Rendibilidade

TSU - Taxa Social Única

UE - União Europeia

VAL - Valor Atual Líquido

VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

1. Introdução

Com o presente trabalho pretende-se aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da frequência do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, isto é, a partir da criação de um Plano de Negócios, que materializará a criação de um hotel de turismo rural sustentável e ecológico na zona centro do país, mais concretamente em Lisboa e Vale do Tejo, partindo de uma lacuna identificada pela discente. Dado que o segmento do turismo sustentável e ecológico em Portugal tem vindo a obter cada vez mais importância, tornando-se cada vez mais uma tendência nos países desenvolvidos, incluindo Portugal (Pereira, 2022), será interessante explorar este negócio, indo de encontro aos novos valores sociais.

Segundo os dados do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (2022), o ano de 2020, no período após o surgimento da pandemia, as pesquisas por alojamentos de turismo rural cresceram cerca de 40%, sendo concomitantemente o segmento do turismo que registou uma menor quebra em contexto pandémico.

Ao longo do presente projeto será objetivo principal responder à questão “O desenvolvimento de um turismo em espaço rural situado em Valada do Ribatejo terá viabilidade económica?”, ou seja, o presente estudo procurará analisar todas as circunstâncias que englobam a criação de um negócio, passando por questões que envolvem o marketing, os aspetos financeiros, entre muitos outros, de forma que possa ser aferida a real pertinência da criação de um hotel desta tipologia na referida região.

Com o intuito de dar resposta à questão primordial deste projeto, é importante analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que estão implícitas na concretização do presente plano de negócios; é relevante a recolha, análise e utilização de dados/informação que permitirá identificar as necessidades dos consumidores, permitindo assim o desenvolvimento de um serviço que vá realmente ao seu encontro, tornando-se deste modo uma mais-valia; efetuar um levantamento de parcerias de negócio; definir a estratégia a seguir aquando da implementação do projeto.

1.1 Importância do Negócio para a Comunidade

Este projeto, de turismo rural sustentável e ecológico, consistirá na criação de um local no meio da natureza, onde os clientes poderão descansar, estar em contacto com o meio ambiente e realizar atividades em família, nomeadamente atividades aquáticas, passeios de barco no Tejo, passeios ao ar livre, entre outras atividades. O cliente viverá uma experiência diferenciada e única, através da conciliação da cultura, ambiente, atividades e gastronomia portuguesa com o meio rural. Além do projeto de turismo rural sustentável, este local será também pensado para acolher eventos, tais como casamentos, batizados, *team buildings*, entre outros, que se enquadrem, não apenas pelo meio envolvente, como também pelas atividades desenvolvidas, que permitirão cativar e proporcionar momentos únicos aos seus clientes.

Com este trabalho de projeto pretende-se enquadrar a revisão bibliográfica existente com a criação do conceito acima descrito, avaliando-se a sua pertinência junto da comunidade na qual se insere, nomeadamente no que respeita à criação de postos de trabalho, desenvolvimento social e económico da região, bem como à apreciação da sua viabilidade económica e financeira através da elaboração do plano de negócios.

“O planeamento é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento” (Kuratko D. F., 2011).

1.2 Objetivos

O plano de negócios terá como principal objetivo a criação de um hotel de turismo ecológico e sustentável na zona de Valada do Ribatejo, no concelho do Cartaxo, distrito de Santarém. A ideia da criação do hotel partiu da vontade da promotora em realizar um projeto ambicioso, que consiste na abertura de um hotel de Turismo em espaço rural, completamente inovador, e que traga à vida dos seus clientes experiências diferenciadas daquelas que habitualmente vivenciam. Com o presente projeto prevê-se a criação de alguns postos de trabalho, de modo a garantir a operacionalidade do alojamento, bem como o desenvolvimento económico da região, uma vez que passará também pelo envolvimento das empresas e comerciantes locais.

Um dos objetivos deste projeto passará por analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que estão implícitas na concretização do presente plano de negócios. A recolha, análise e utilização de dados/informação permitirão identificar as necessidades dos

consumidores, permitindo assim o desenvolvimento de um serviço que vá realmente ao seu encontro, tornando-se assim numa mais-valia. Outro objetivo deste projeto passa pela avaliação da sua viabilidade do ponto de vista económico e financeiro.

1.3 Contributo esperado do Projeto para a Comunidade

É esperado que através da revisão da literatura seja possível perceber o conceito de empreendedorismo, as suas vertentes e as motivações e capacidades que têm de ser desenvolvidas, de modo que o empreendedor consiga criar valor tanto para a comunidade como para o seu projeto.

A criação de um bom plano de negócios é fundamental para a gestão do negócio. Este documento deverá ser dinâmico, em constante revisão e atualização, de acordo com o crescimento e as necessidades do negócio. O plano deverá ser o mais realista e conciso, permitindo ao empreendedor a antecipação de diversos problemas e ajudando a lidar com os mesmos, de forma a evitar que estes se tornem prejudiciais para os negócios. Deste modo, o plano deverá definir o caminho a seguir de forma a sistematizar, planear, orçamentar e refletir sobre a oportunidade de negócio ou sobre um negócio já implementado.

Considerando que a construção do plano de negócios se torna tão importante no dia a dia do empreendedor, com o desenvolvimento deste projeto será possível analisar e perceber se a necessidade de um hotel de turismo rural ecológico e sustentável irá conseguir colmatar a lacuna que existe nesta região do país.

O projeto contribuirá ainda para o desenvolvimento da região através da criação de diversos postos de trabalho e através do desenvolvimento dos produtores locais. Projetos que visem a sustentabilidade e o estilo de vida saudável tornam-se numa mais-valia para o quotidiano das pessoas, visto que permitem a diminuição dos níveis de stress acumulados ao longo dos tempos.

2. Revisão da Literatura

2.1 Conceito de Empreendedorismo

Segundo Bucha (2009), o conceito de empreendedor deriva do francês *entrepreneur*, o que significa assumir riscos e iniciar um negócio. Para o autor, o conceito tende a descrever as pessoas que assumem os riscos presentes entre os vendedores e os compradores, e que tentam praticar um conjunto de ações com vista a dar início a uma nova empresa. Descreve que os indivíduos empreendedores tendem a ser persistentes, independentemente dos recursos que despendem. Na maior parte das vezes, formulam as suas ideias de negócio e tentam implementá-las, independentemente dos meios humanos de que dispõem. Sarkar (2010) indica que o conceito deriva do francês “entre” e “prende”, termos estes que significam “estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor”. Para o autor, o resultado do empreendedorismo é a criação de uma nova empresa, onde o risco está implícito e a incerteza é considerável.

Para Dornelas (2001), empreendedorismo é a tradução da palavra *entrepreneurship*, que significa as ideias de iniciativa e inovação. É considerado um termo que envolve uma forma de ser, uma conceção do mundo e uma forma de se relacionar entre as pessoas.

Autores como Mars e Rios-Aguilar (2009) acreditam que o estudo sobre o empreendedorismo remonta aos séculos XVII e XVIII. Duarte e Esperança (2012) indicam-nos que o conceito de empreendedorismo já existe há vários anos e tem sido abordado com diversos significados, contudo é ao longo das últimas décadas que este conceito tem sido mais divulgado e, conseqüentemente, mais conhecido.

Heinonen e Poikkijoki (2006) apresentam o empreendedorismo como sendo uma abordagem inovadora para a resolução de problemas, que estimula o desenvolvimento da mudança, a autoconfiança e a criatividade, tornando-se características fundamentais para o progresso económico dos países.

Para Drucker (2008), o empreendedorismo obriga a que haja uma gestão empreendedora, querendo isto dizer que as empresas deverão apresentar práticas e políticas neste sentido. Neste tipo de empresas, o empreendedor deverá conseguir olhar para o exterior, de forma a conseguir captar novas ideias empreendedoras, e maior interdisciplinaridade do conhecimento, conseguindo delinear uma estratégia empreendedora de forma a alcançar os seus objetivos o mais rápido e eficazmente possível. Através de Drucker (2008) foi

introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa de arriscar num negócio. Segundo este autor, o empreendedorismo não é um processo “natural” nem “criativo”, sendo este trabalhado.

Segundo Delmar e Shane (2004), nem todas as empresas conseguem adaptar-se às mudanças provocadas pelos mercados, apenas irão conseguir sobreviver e prosperar perante esta forte competitividade, aquelas que apresentam produtos inovadores e com elevado nível de diferenciação.

Para a Comissão Europeia *cit. in*. Guião de Educação para o Empreendedorismo (2006), “o empreendedorismo refere-se a uma capacidade individual para colocar as ideias em prática. Requer criatividade, inovação e assunção de riscos, bem como a capacidade para planear e gerir projetos com vista a atingir determinados objetivos.”

Tabela 2.1.1 Definição de Empreendedorismo

Autor	Definição de Empreendedorismo
<i>Joseph Schumpeter</i> (1934)	O empreendedorismo é como uma força que “destrói a criatividade”, impulsionando a introdução de novos produtos e serviços e pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos materiais. O empreendedorismo utiliza recursos existentes e torna-os rentáveis.
<i>Peter Drucker</i> (1985)	Os empreendedores criam algo diferente, alteram ou transformam valores.
<i>Timmons</i> (1997)	Empreendedorismo é uma forma de pensar, entender e agir, obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e equilibrada em termos de liderança. Empreendedorismo é visto como a criação e distribuição de valor, tendo benefícios tanto para o próprio indivíduo, como para as organizações, como para a sociedade.
<i>Morris</i> (1998)	Empreendedorismo é o processo através do qual os indivíduos criam valor, explorando as oportunidades de

negócio. O seu aparecimento poderá ocorrer em qualquer altura e em qualquer organização.

Robbins (2001)

O empreendedorismo é o meio pelo qual os indivíduos procuram oportunidades e conseguem abrir o seu negócio, sem medo de arriscar e conscientes que poderá não gerar qualquer tipo de recompensa. Através do empreendedorismo conseguem satisfazer os seus desejos e necessidades.

Hisrich e Peter (2004)

É o processo que permite a criação de um projeto que não existe no mercado, inovador e com valor, onde o empreendedor dedica o seu tempo e esforço, suportando os riscos financeiros, psíquicos e sociais inerentes ao projeto. Como consequência recebe as recompensas da satisfação e independência económica e pessoal.

Martins (2017)

O empreendedorismo é considerado uma atividade planeada que pode ser gerida como um processo, que poderá envolver risco e que requer inovação.

Fonte: Elaboração própria

Segundo Schumpeter *cit. in*. Stam (2009), indica que os recém-chegados ao mercado são um impulso para o desenvolvimento dos mesmos, bem como para a evolução do sistema económico. Para Schumpeter (1934), empreendedorismo e inovação sobrepõem-se, visto que empreendedorismo não é apenas criar um negócio, mas sim a chegada de novas empresas ao mercado que trazem novos métodos de produção, novos produtos, fazendo com que os empreendedores sejam obrigados a pensar em novos métodos, de forma a colmatar os novos problemas apresentados no mercado.

Stam (2009) identifica três fatores que podem justificar a importância do empreendedorismo: a mudança causada pelo empreendedor; a criação de novos nichos de mercado e, por fim, a possibilidade de criar riqueza e expandir o mercado.

De acordo com Cuervo, Ribeiro e Roig (2007), o empreendedorismo afeta de alguma forma as organizações, independentemente de serem públicas ou privadas, pequenas ou grandes,

em crescimento ou em declínio e independentemente dos seus objetivos. O empreendedorismo tem uma elevada importância, visto que promove o crescimento da economia, levando a que seja um tema de interesse dos empresários e governos de todo o mundo.

Hisrich e Peters (2004) indicam que o empreendedor pode estar em qualquer lugar, podendo ser um trabalhador de uma linha de montagem ou uma diretora de uma escola. Para estes autores, a razão que leva estas pessoas a tornarem-se independentes é a vontade de serem o próprio patrão, mesmo que tenham de assumir o risco e de dedicar mais tempo, com o intuito de conduzir o negócio ao sucesso.

Para Drucker (1985), o empreendedorismo não é um fenómeno apenas das empresas, mas também nas instituições sem fins lucrativos, o que atualmente é denominado de empreendedorismo social.

2.2 Tipos de Empreendedorismo

2.2.1 O Empreendedorismo

Segundo Neves (2013), o empreendedorismo é a forma que os empreendedores têm para colocar em prática os seus projetos, tendo como objetivo a criação de valor, aplicando as suas motivações e talentos para a sua concretização. Segundo este autor, para que a ideia seja eficaz, é necessário estar sustentada de uma forma coerente e deverá ser viável financeiramente.

Empreendedorismo é algo que está diretamente relacionado com a inovação, dado que o seu principal objetivo é trazer descobertas positivas, tanto para o negócio, como para a sociedade, na medida em que estimula a criação de novas empresas, promovendo a criação de riqueza e ajudando no desenvolvimento do país (Cunha, Silva & Yamaguchi, 2012). Segundo Cunha *et al.* (2012), o empreendedorismo pode ser encarado sob o ponto de vista económico, pois o sucesso traduz-se na obtenção de lucro, ou sejam, resultados positivos na empresa, os quais são resultantes do impulso do empreendedor em criar valor para a sociedade, através do envolvimento entre pessoas, processos, recursos materiais e fatores motivacionais. Para este autor (Cunha *et al.* 2012), ser empreendedor é ter atitude, é olhar para o futuro e conseguir enfrentar os desafios, assumindo os riscos e responsabilidades. O empreendedor faz acontecer, apresenta novas ideias, acredita que as suas ações podem gerar novas atividades empresariais e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade empresarial.

O empreendedorismo poderá contribuir para reforçar a coesão económica e social de regiões menos desenvolvidas ou afastadas dos grandes centros urbanos, através do desenvolvimento da economia, da criação de postos de trabalho através da inserção de desempregados e desfavorecidos no mercado de trabalho, gerando ainda a dinamização do comércio, a construção de infraestruturas e serviços nessas regiões (Santos, 2013).

O empreendedorismo poderá ser visto, nos dias que correm, como uma alavanca para o desenvolvimento das regiões, sejam elas rurais ou urbanas, existindo um número cada vez maior de investigadores a estudarem esta temática (Alves, 2013).

Para Kulawczuk *cit. in.* Nogueira (2019), o empreendedorismo poderá ser uma forma de combater a estagnação económica nas zonas rurais, localizadas longe dos centros industriais. Para muitas pessoas, o empreendedorismo rural está apenas ligado à agricultura e atividades com ela relacionadas, contudo o autor acredita que este tipo de empreendedorismo engloba todos os setores de atividade económica que são desenvolvidos nos meios rurais.

Dolabela (2006) considera que o empreendedor é o “motor da economia”, um agente de mudanças que visualiza uma oportunidade, identifica, inova e cria o seu próprio negócio. O empreendedor é alguém que sonha e corre atrás do que acredita para conseguir converter o seu sonho em realidade, acrescentando ainda que é um ser insatisfeito e que, por isso, transforma a sua insatisfação em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que acredita que pode mudar o mundo, visto que vai atrás do que os outros nunca foram acreditando que os seus atos podem gerar consequências positivas para si e para os outros.

2.2.2 Intra-Empreendedorismo

Intra-empreendedorismo, segundo Pinchot III (1985), veio criar o conceito em que não era necessário um profissional abandonar o seu emprego para se tornar um empreendedor. Explica ainda que os intra-empreendedores são “os sonhadores que fazem acontecer” e que se tornam responsáveis pela criação da inovação dentro da organização.

Do ponto de vista da organização, Pinchot III (1985) acredita que os benefícios de ter colaboradores intra-empreendedores é uma mais-valia, visto que introduzem e criam produtos que não existem no mercado, desenvolvem processos e serviços, os quais geram crescimento para a organização e, conseqüentemente, conduzem à obtenção de maiores lucros, pese embora nem sempre seja possível aproveitar todas estas apetências dos

colaboradores, visto que o sistema das empresas é burocrático e inibe a sua vontade. Neste sentido, o autor acredita que o perfil dos intra-empresendedores seja enquadrado nas grandes organizações, pois estes são motivados para satisfazer a necessidade pessoal de alcançar os objetivos, acabando por, na maioria das vezes, criar produtos ou serviços (Pinchot III, 1985). No que diz respeito a Schmitz e Scheuerle (2012), o conceito de intra-empresendedorismo expressa a necessidade das empresas inovarem, dado que necessitam acompanhar as mudanças económicas e sociais. Segundo o autor, fala-se de intra-empresendedorismo quando a empresa se encontra numa fase de maturidade, ou seja, necessita de colaboradores que consigam criar ou reinventar produtos/ serviços para que a organização consiga enfrentar os obstáculos decorrentes do crescimento e da idade.

Intra-empresendedorismo poderá ser entendido como o comportamento empreendedor que é realizado dentro de organizações, envolvendo inovação, aventura e atividades estratégicas para a renovação, crescimento e revitalização das organizações (Serinkan, Kaymakçi, Arat, & Avcik, 2013).

Segundo Brunaker e Kurvinen (2006), o intra-empresendedorismo permite às organizações existentes o desenvolvimento de outras formas de operarem os seus negócios, criando iniciativas para que as mesmas aumentem as suas vendas, gerando maior lucro e vantagem sobre a concorrência.

Os membros das organizações que apresentam capacidade para inovar, identificar e criar oportunidades de negócio, que não existem ou que já estão ultrapassadas, são denominados de intra-empresendedores. Estes colaboradores estruturam e coordenam os recursos, tendo em conta as necessidades que não estão a ser satisfeitas da forma mais eficiente (Wunderer, 2001).

Fumagalli (2008) refere que, para os colaboradores empreendem dentro de uma organização, é necessário que os mesmos se encontrem motivados. Deste modo, as empresas têm de ter capacidade para criar ambientes favoráveis, disponibilizando recursos e dando liberdade aos colaboradores para que possam empreender dentro da organização.

Conforme verificado anteriormente, existem diversas definições sobre intra-empresendedorismo, sendo que todas elas emergem para as seguintes características: são iniciativas de funcionários/as da empresa, pressupõem a criação de um produto/serviço e utilizam as oportunidades concedidas pelas organizações (Schröer, 2016). Neste sentido, as definições de intra-empresendedorismo enaltecem a ideia de um(a) colaborador(a) que é

capaz de idealizar algo para potenciar o crescimento da empresa em que opera (Belinfanti, 2015).

2.2.3 Empreendedorismo Social

A definição de empreendedorismo, na maioria das vezes, está associada a contextos empresariais ou de mercado. Segundo Alvord, Brown e Letts (2004), o empreendedorismo tem vindo a ser aplicado em contextos sociais.

Parente, Santos e Costa (2011) consideram que o empreendedorismo social difere do empreendedorismo pela sua missão de aumentar o valor social, por intermédio de atividades inovadoras, ao invés da ambição em gerar lucros.

Os empreendedores sociais reconhecem um problema social e querem ajudar na sua resolução, caracterizando-se como sendo realistas, ambiciosos e, acima de tudo, com capacidade para o reconhecimento dessa mesma problemática de cariz social. Assim, os empreendedores sociais utilizam métodos empresariais para organizar, criar e gerir as empresas de que fazem parte que, através da inovação social, conduzem à criação de valor de natureza social. As empresas com fins lucrativos não conseguem chegar aos mais desfavorecidos, daí a importância dos empreendedores sociais na chegada a este grupo (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008).

Para Parente *et al.* (2011), o empreendedorismo social cresce em contexto de crise e de desafios sociais, económicos e ambientais, dado que existem elevadas necessidades sociais que não conseguem ser colmatadas por parte do Estado, nem pelo mercado, tornando-se fundamental a inovação social, aliando a aplicação de um comportamento empreendedor com o intuito de maximizar a capacidade de gerar valor social (Phills *et al.*, 2008; Bernardino & Santos, 2014).

O empreendedorismo social tem como missão a criação e maximização do valor social por intermédio de atividades inovadoras, ao contrário do conceito de empreendedorismo, que tem por base a geração de riqueza e maximização de lucro (Pereira *et al.*, 2011).

Segundo Lengler e Estivaleta (2021), empreendedorismo social é caracterizado pelos profissionais que olham o mundo de uma forma diferente, ou seja, que estão à procura de oportunidades para se tornarem agentes de mudança social.

Dolabela *cit. in.* Alves (2013) não olha para o empreendedorismo apenas de uma forma económica. Na ótica desta autora, o empreendedorismo está relacionado com o

desenvolvimento social, a realização dos sonhos, a criatividade e a inovação, não podendo ser o empreendedorismo um instrumento de enriquecimento pessoal nem de agravamento das desigualdades sociais.

Tabela 2.2.3.1 Características dos empreendedores sociais

Definição	Autores
Pró-ativos e apaixonados	Ashton, 2010; Bornstain e Davis, 2010.
Inovadores	Leadbeater, 1997; Dees, 1998; Drayton, 2002.
Visionários (possuem foco na visão para gerar valor social)	Bornstein e Davis, 2010; Mair e Marti, 2006.
Interconectados com o ecossistema global (sustentabilidade)	Drayton, 2002; Melo Neto e Froes, 2002.
Capacidade de assumir riscos	Leadbeater, 1997; Hemingway, 2005; Mair e Marti, 2006; Martin e Osberg, 2007.
Foco no capital humano (habilidade em lidar com as pessoas)	Bornstein e Davis, 2010.

Fonte Elaboração própria, adaptado de Lengler e Estivaleta (2021)

Em suma, segundo Parente *et al.* (2011), o empreendedor social combina os objetivos sociais com os de natureza dinâmica e inovadora do negócio.

2.3 Características do Empreendedor

Segundo Veigas (2021), um empreendedor possui características que podem ser desenvolvidas, tornando-se alicerces importantes para um perfil empreendedor, sendo esse perfil complementado com competências que têm de ser estudadas.

Chiavenato *cit. in.* Cunha *et al.* (2012) considera que «o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades».

Para Pina e Ferreira (2014) *cit. in. Cunha et al. (2012)*, a escola desempenha um papel muito importante para o desenvolvimento de uma cultura favorável à aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de atitudes, capacidades e valores. Volkmann (2007) acredita que o empreendedor vai desenvolvendo as suas apetências ao longo da sua vida, iniciando-se na educação e desenvolvendo-se esta qualidade à medida que vai adquirindo experiência.

Regra geral, os empreendedores apresentam algumas características que são comuns, nomeadamente a criatividade, inovação, organização, planeamento, responsabilidade, liderança, trabalho em grupo, visão de futuro, assunção de riscos, resiliência e curiosidade científica (Pina & Ferreira 2014 *cit. in. Cunha et al. 2012*). As características mencionadas anteriormente complementam-se com as opiniões de outros autores, como é o caso de Dornelas (2001), que afirma que o empreendedor apresenta características como a iniciativa e o pensamento positivo, a visão, a coragem e a motivação que colocam em todas as atividades a que se propõem. Para Mações (2017), um empreendedor de sucesso tem a capacidade de delegar as tarefas para conseguir dispor de mais tempo para outro tipo de tarefas. Por sua vez, Bulut e Sayin (2010) caracterizam um empreendedor como alguém que é dedicado, pretende alcançar o sucesso, tolera a incerteza, está mais desperto para novas oportunidades, não tem receio de assumir riscos, assume o controlo do negócio, é otimista, está aberto à inovação e à mudança, apresenta auto-orientação, elevada autonomia, elevados níveis de energia, acabando por ter maior probabilidade de sucesso nos seus negócios.

Para Drucker (2005), o espírito empreendedor não é considerado um traço de personalidade, visto que existem várias pessoas com personalidades bastante díspares, que conseguem desempenhar bem o seu papel enquanto empreendedores. Segundo este autor, o que difere nos indivíduos é a forma como os empreendedores assumem as incertezas e os riscos na sua atividade.

Saraiva (2011), assim como os autores atrás descritos, aponta algumas características, designadamente o sentido de responsabilidade, quer individual ou social, sustentado por uma boa capacidade de decisão, mesmo perante as incertezas do mercado; capacidade para deter em simultâneo o espírito sonhador e concretizador; a capacidade de contratar os indivíduos certos em torno de um dado projeto comum, assumindo a sua liderança através de uma boa capacidade para gerir e delegar competências, atividades e responsabilidades; saber lidar com os riscos inerentes naquela atividade; capacidade de iniciativa e a boa resistência anímica e capacidade de encaixe, para conseguir ultrapassar possíveis situações problemáticas.

Para Dornelas (2001), um empreendedor pode ser voluntário (apresenta motivação para ser empreendedor) ou involuntário (que se vê obrigado a ser empreendedor por alguma circunstância da vida, como por exemplo numa situação de desemprego). Para este autor não é considerado um empreendedor quem adquire uma empresa e não exerce qualquer tipo de inovação na mesma.

Segundo McClelland *cit. in* Leite (2012), o empreendedor é caracterizado por ser alguém que controla os meios de distribuição e produz mais do que pode consumir, para conseguir vender ou trocar, permitindo a obtenção de rendimentos.

2.3.1 Definição de Empreendedor

Para Schumpeter *cit. in* Leite (2012), o empreendedor deverá ser alguém que olha para a mudança não como uma ameaça, mas sim como uma oportunidade de negócio que consegue responder às necessidades do mercado. Schumpeter *cit. in* Dornelas (2001) considera que o empreendedor deverá ser o líder da empresa, procurando o desenvolvimento económico e visando a inovação, assumindo o risco e transformando uma oportunidade em negócio. A inovação é vista como sendo um processo que permite realizar mais, utilizando a mesma quantidade de recursos.

O principal impulsionador da mudança em contextos de negócio, indústria e economia é o empreendedorismo inovador (Drucker, 1985). Segundo a literatura, Drucker (1985) introduziu o conceito de risco, indicando que a única forma para melhorar o desempenho e desenvolver um empreendedor é através da assunção do risco no decorrer das suas operações diárias, sendo que estes riscos devem ser conhecidos, estudados e compreendidos para que se consiga minimizar os seus impactos na empresa. É fundamental conhecerem-se os riscos inerentes à organização, de modo que, a longo prazo, o empreendedor consiga inovar e atingir os objetivos propostos, alcançando assim o sucesso em termos futuros.

Existem três tipos de empreendedores, segundo Freire (2000), em linha com a idade em que assumem a liderança dos seus projetos de criação de novos negócios:

- Empreendedores jovens são empreendedores entre os 18 e os 30 anos, motivados por uma enorme vontade de triunfar nos seus próprios negócios. Regra geral, estes jovens não apresentam qualquer tipo de experiência, contudo são muito otimistas e acreditam que têm capacidade de ter sucesso nos seus novos negócios. Dado que apresentam uma vontade

elevada para singrar nos negócios, nem sempre analisam com o rigor devido as condições competitivas, incorrendo por isso em riscos desnecessários.

- Empreendedores experientes desenvolvem novos empreendimentos dentro das organizações onde já trabalham, sendo geralmente pessoas entre os 30 e os 50 anos. Embora possuam alguma experiência, revelam uma forte aversão ao risco, em virtude dos elevados encargos que têm a nível pessoal e, por norma, não abdicam da segurança da sua carreira. Este tipo de empreendedores, regra geral, concretiza a sua vontade em realizar novos projetos nas organizações onde trabalha.

- Empreendedores seniores tendem a desenvolver empreendimentos entre os 50 e os 60 anos, explorando a experiência e os contactos acumulados ao longo dos diversos anos de atividade profissional. Os empreendedores seniores investem tempo e as suas poupanças em projetos que os realizam pessoal e profissionalmente, podendo gozar de muitos anos de atividade frutuosa.

Segundo a teoria de Filion *cit. in.* Dornelas (2001), o empreendedor é alguém que idealiza um determinado produto/serviço, tendo em conta a sua experiência, vai desenvolvendo e aprimorando a sua ideia ao longo dos tempos até que comercializa o produto/serviço e o disponibiliza no mercado. Para Filion (1999), o empreendedor é inovador, tem criatividade, estabelece e atinge os seus objetivos, em virtude da sua persistência e do seu espírito de iniciativa. Para este autor, o empreendedor é conhecido por conseguir otimizar e utilizar os seus recursos de uma forma bastante ágil.

Para Saraiva (2011), o empreendedorismo inicia com a visão ou sonho, passando posteriormente pela conceção/implementação da ideia de negócio. Para este autor é importante que exista empreendedores na vida económica, na área social, cultural, desportiva, nos setores público e privado, através de novas organizações ou a partir do crescimento e desenvolvimento das existentes. No que concerne ao perfil de empreendedor, segundo Saraiva (2011), é alguém otimista, fundamentado na realidade e no bom senso, que acredita no seu projeto e detendo predisposição para arriscar.

2.3.2 Motivação do Empreendedor

Para Robbins *cit. in.* Cebola e Proença (2015), a motivação ocorre quando existem estímulos externos, tornando-se no fator impulsionador para a intensidade, direção e persistência do indivíduo para atingir um objetivo.

Segunda a Teoria da Expectativa de Vroom (1997) *cit. in.* Cebola e Proença (2015), refere que a motivação está associada aos interesses pessoais, às escolhas afetivas, à vontade de desenvolver um determinado projeto que vá de encontro às suas expectativas pessoais. Segundo esta teoria, as pessoas estão motivadas, na medida em que são capazes de desenvolver e implementar projetos onde o seu esforço será compensado.

Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) acreditam que antes de se empreender é importante identificar as motivações que estiveram na base para que fosse tomada a decisão de iniciar aquela atividade, bem como quais as motivações para que o projeto se mantenha. Por vezes, a insatisfação no emprego é a principal razão que motiva o comportamento empreendedor dos indivíduos e leva à criação da sua própria empresa (Mueller, 2007).

Há que realçar que McClelland (1987) desenvolveu vários estudos na área comportamental, nomeadamente sobre a motivação entre as pessoas e o que os motiva para o desempenho das suas funções. Segundo o autor, são três os impulsos (Leite, 2012):

- Necessidade de realização: o desejo de querer ser excelente e bem-sucedido nas tarefas que se propõem realizar;
- Necessidade de poder: o desejo de influenciar e dominar o comportamento de outros;
- Necessidade de afiliação: o desejo e vontade de ter amizades sólidas e ser aceite pelos outros.

No estudo realizado no relatório *Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2020)* observa-se que podem existir diversas motivações para que o empreendedor crie o seu próprio negócio, nomeadamente o facto de querer fazer a diferença no mercado, aumentar o seu rendimento, continuar a tradição familiar e criar o seu próprio emprego, dado que o mercado não dispõe de um número suficiente de empregos para satisfazer as necessidades de cada indivíduo.

2.3.3 Caraterísticas dos Empreendedores portugueses

Para a caraterização dos empreendedores portugueses será analisado o documento GEM (2020), o qual faz parte do maior estudo sobre empreendedores do mundo.

O estudo GEM (2020) é o maior estudo independente sobre empreendedorismo a nível mundial, tendo como objetivo avaliar a atividade empreendedora nos diferentes países participantes, identificando empreendedores que estão a iniciar a criação do seu próprio negócio (até 3,5 anos). Com este estudo é possível determinar os perfis e atitudes dos

empreendedores, bem como as condições que favorecem ou desfavorecem as atividades empreendedoras.

Segundo este documento GEM (2020) - GEM PORTUGAL 2019-2020: Estudo de avaliação sobre as dinâmicas empreendedoras em Portugal, demonstrou-se que o nosso país tem vindo a evoluir no que diz respeito à atividade empreendedora, levando assim à criação de mais empregos, investimento e, como consequência, permitiu o desenvolvimento da atividade económica do país.

Este estudo deu origem ao principal índice criado e monitorizado: a Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* Total – TEA, que mede a proporção de indivíduos, com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos, envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações por um período compreendido entre os 3 e os 42 meses, que são denominados por empreendedores *early-stage*.

Analisando o relatório GEM, em 2019, o número de empreendedores portugueses *early-stage* do sexo masculino é de 16%, ligeiramente superior ao verificado no sexo feminino, isto é, 9,9%. A faixa etária na qual se regista a maior taxa da atividade empreendedora *early-stage* está compreendida entre os 25 e os 34 anos com 18,7%. Por sua vez, a menor incidência de iniciativa empreendedora foi registada na faixa etária compreendida entre os 55 e os 64 anos (taxa TEA de 6,8%). É igualmente de ressaltar a subida de 4,4% para 16,7% que se verificou na taxa TEA na faixa etária que engloba as idades entre os 18 e os 24 anos, em comparação com o ano de 2016.

Segundo o GEM (2020), o nível de escolaridade no qual se regista a maior incidência de atividade empreendedora corresponde ao nível de formação pós-graduada, correspondente aos empreendedores detentores de pós-graduação, mestrado ou doutoramento (17,3%), conforme se pode verificar na tabela 2.3.3.1. Pode concluir-se através deste relatório que o nível de escolaridade dos empreendedores está a ser cada vez mais elevado.

Tabela 2.3.3.1 Taxa TEA por nível de escolaridade em Portugal

Nível de escolaridade	Portugal 2016	Portugal 2019
Ensino Básico (2º e 3º ciclos)	5,6%	8,6%
Ensino Secundário	7,7%	13,7%

Ensino Superior (licenciatura)	10,8%	15,9%
Formação pós-graduada (pós-graduação, mestrado e doutoramento)	15,1%	17,3%

Fonte Elaboração própria, adaptado de GEM (2020)

No que diz respeito à taxa de empreendedorismo de negócios estabelecidos ficou pelos 11% em 2019, crescendo cerca de 3,9% face ao ano de 2016. A taxa de empreendedorismo indica-nos que existiam onze empreendedores estabelecidos em cada 100, ou seja, são pessoas em idade adulta que são proprietários ou estão envolvidos na gestão de um negócio com mais de três anos e meio.

Analisando o relatório GEM (2020) pode também constatar-se que cerca de 3% das empresas encerrou a sua atividade, visto que a mesma não era lucrativa.

Pode observar-se, através do site do Turismo de Portugal (2022), que o nosso país tem desenvolvido a cultura empreendedora apresentando a maior diferença positiva em relação à União Europeia - UE em atividade empreendedora e entradas líquidas de Investimento Direto Estrangeiro – IDE, contrariamente ao nascimento de empresas, em que Portugal se situa abaixo da UE, conforme se pode observar na tabela 2.3.3.2.

Tabela 2.3.3.2 Negócios e Empreendedorismo

	Portugal	União Europeia
Taxa de Atividade Empreendedora Early-Stage Total (TEA) (%)	12,9	6,7
Entradas líquidas de IDE (% do Produto Interno Bruto - PIB)	3,6	2,6
Nascimento de empresas (10+ empregados) (%)	1,5	2,6

O Anexo 1 apresenta alguns comportamentos e atitudes no que respeita à atividade empreendedora, comparando Portugal com o resto do Mundo e com a região onde se insere no presente estudo (Europa e América do Norte). Neste anexo é possível verificar que o empreendedorismo é uma atividade crescente, através da comparação de indicadores medidos em 2016 e 2019, bem como que Portugal tem vindo a ganhar destaque, na sua maioria, quando comparado com as regiões em estudo.

2.4 Turismo Rural

O Turismo em Espaço Rural (TER) nasce na tentativa de dinamizar o espaço rural, dando vida a zonas do nosso país que se encontravam sem qualquer atividade, tentando de algum modo atrair turistas e, dessa forma, contribuir para aumentar a rentabilidade económica e a qualidade de vida das populações rurais (Pereiro, 2018).

Para Cohen *cit. in*. Pereiro (2018), o turismo rural permite aos habitantes urbanos vivenciar experiências diferentes das que estão habituados ou, por outro lado, fazer com que haja um reviver do passado. Este autor acredita que este tipo de turismo poderá também ser chamado de turismo cultural.

A Portaria n.º 937/2008 (2008) estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de Turismo de Habitação e de Turismo no Espaço Rural, os quais se definem como sendo «empreendimentos de turismo no espaço rural estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispendo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural». É através desta Portaria que são apresentados os tipos de empreendimentos de turismo no espaço rural, que podem ser classificados da seguinte forma:

- Casas de Campo: correspondem a «imóveis situados em aldeias e espaços rurais que prestem serviços de alojamento a turistas e se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local»;
- Turismo de aldeia: «quando cinco ou mais casas de campo situadas na mesma aldeia ou freguesia, ou em aldeias ou freguesias contíguas sejam exploradas de uma forma integrada por uma única entidade (...) sem prejuízo de a propriedade das mesmas pertencer a mais de uma pessoa»;

- Agro-turismo: «imóveis situados em explorações agrícolas que prestem serviços de alojamento a turistas e permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos»;
- Hotel Rural: «são hotéis situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados».

Ao longo dos últimos anos, Portugal tem assistido a um aumento na procura de espaços rurais para a prática de atividades turísticas e de lazer, principalmente por parte da população urbana. Para Figueiredo *cit. in.* Silva (2007), este aumento está relacionado com as mudanças que se têm vindo a verificar nas sociedades, neste caso na portuguesa, que resultam na observação das áreas rurais como bens (e locais) de consumo e património comum, que regra geral é visitado por população com idades compreendidas entre os 31 e 45 anos.

2.5 Definição de plano de negócios

Segundo Freire (2000), o plano de negócios é um documento que apresenta os objetivos e as atividades da nova atividade de negócio de uma forma estruturada e quantificada. A principal finalidade é a demonstração da viabilidade económico-financeira do projeto para os investidores e financiadores. Este documento poderá ainda servir para ajudar o empreendedor a sistematizar as suas ideias e avaliar alternativas para o futuro, facilitar parcerias com entidades externas, obtenção de contratos de clientes que necessitem de conhecer com mais detalhe a empresa, motivar e orientar a equipa, através da partilha de informação entre todos.

Fry e Stoner *cit. in.* Ferreira (2020) indicam que o plano de negócios deve contemplar a descrição do negócio, a análise das envolventes externas e internas da empresa, da indústria, da concorrência, do mercado, das previsões das vendas e proveitos, entre outros.

Segundo Dornelas (2015), o plano de negócios é um resumo do modelo pré-determinado e que muitas das vezes não convence o empreendedor, contudo este documento deverá estar o mais atualizado possível, pois, segundo o autor, é o cartão de visita para apresentar a ideia de negócio a possíveis investidores. O documento deverá abranger indicadores financeiros da futura empresa, indicadores de mercado, de capitalização interna, quais as estratégias para que a empresa seja rentável no futuro, entre outros que sejam importantes para alavancar o crescimento da mesma a longo prazo.

Cruz (2003) identifica várias definições de plano de negócios de diversos autores, nomeadamente:

- Siegel *cit. in.* Cruz (2003), “A business plan is a document designed to map out the course of a company over a specific period of time” (Um plano de negócios é um documento concebido para traçar o percurso de uma empresa durante um período específico).
- Phillip *cit. in.* Cruz (2003), “A Business Plan is a tool for analysis (...), a tool for synthesis (...), a tool for communication (...) and a call to action.” (Um plano de negócios é uma ferramenta de análise (...), uma ferramenta de síntese (...), uma ferramenta de comunicação (...) e um apelo à ação).
- William *cit. in.* Cruz (2003), “A Business Plan is a selling document that convincingly demonstrates the ability of your business to sell enough of its service to make a satisfactory profit and be attractive to potential backers” (Um plano de negócios é um documento de promoção da empresa que demonstra de forma convincente a capacidade de o seu negócio vender o suficiente do seu produto ou serviço para realizar um lucro satisfatório e mostrar-se atrativo a potenciais investidores).
- Stoner *cit. in.* Cruz (2003), “A Business Plan is a formal document containing a mission statement, description of the firm’s goods or services, a market analysis, financial projections, and a description of management strategies for attaining goals.” (Um plano de negócios é um documento formal que contém uma declaração quanto à missão, a descrição dos produtos ou serviços da empresa, uma análise de mercado, projeções financeiras, e uma descrição das estratégias de gestão para atingir os objetivos).

O plano de negócios é um guia muito importante que serve de ponto de partida para a criação e execução da ideia de negócio, contudo este deverá ser atualizado conforme o crescimento e alterações do projeto (Kuratko & Howard, 2010). Para Climas (2018), o plano de negócios pode seguir metodologias distintas, nomeadamente IAPMEI (2016); Harvard (2007) e Kuratko (2009), conforme pode ser visualizado da tabela 2.5.1.

Tabela 2.5.1 Metodologias de implementação do plano de negócios

IAPMEI

HARVARD

KURATKO

Sumário executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Histórico da empresa e dos promotores	Descrição do negócio	Histórico da empresa e dos promotores
Mercado subjacente	Análise ambiental	Descrição do negócio
Nova ideia e posicionamento no mercado	Análise sectorial	Caraterização do mercado
Projeto/produto/ideia	Análise competitiva	Marketing
Estratégia comercial	Análise de mercado	Operações
Projeções financeiras	Plano de marketing	Projeções financeiras
Gestão e controlo do negócio	Plano operacional	Análise de risco
Investimento necessário	Equipa de gestão	Modelo de gestão e controlo de negócio
Projeções financeiras	Plano financeiro	Calendarização
	Calendarização e Anexos	Anexos

Fonte Elaboração própria, adaptado de Climax (2018)

O potencial de sucesso de uma oportunidade de negócio pode ser avaliado de acordo com fatores comerciais, competitivos, financeiros e humanos (Freire, 2000), descrito na tabela 2.5.2.

Tabela 2.5.2 Avaliação de Oportunidades de Negócios

Critérios que favorecem o novo negócio

Fatores comerciais	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de clientes facilmente identificáveis - Elevado grau de fragmentação do mercado - Dimensão intermédia do mercado potencial
---------------------------	---

	- Facilidade de acesso aos canais de distribuição
Fatores competitivos	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de poucos produtos/serviços substitutos e rivais - Entrada para o negócio no momento certo - Flexibilidade operacional - Possibilidade de alcançar a liderança
Fatores financeiros	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzido tempo para alcançar o ponto morto das vendas - Moderadas necessidades financeiras - Expetativas de margens elevadas
Fatores humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de uma forte equipa de trabalho - Elevado grau de ajuda entre os colaboradores - Elevado grau de motivação - Envolvimentos de eventuais parceiros externos

Fonte Elaboração própria, adaptado de Freire (2000)

2.5.1 Entidades que apoiam a criação e financiamento dos negócios

No seguimento da Política de Coesão 2021-2027, que visa a recuperação económica da União Europeia, é expetável que exista um crescimento económico inteligente, através do desenvolvimento dos conhecimentos em inovação, sustentável, que preserve o meio ambiente e inclusivo, reforçando o emprego. Neste contexto, Portugal estabeleceu uma parceria com a Comissão Europeia que engloba a atuação em Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (Eurocid, 2022), nomeadamente Ação de Coesão para os Refugiados na Europa (CARE), Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo Social Europeu (FSE), Fundo de Coesão (FC), Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e da Aquicultura (FEAMPA), Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP), Fundo Europeu de Ajustamento à Globalização (FEG), Fundo Europeu de Defesa, Fundo de Gestão Integrada das Fronteiras, Fundo InvestEU, Fundo para a Segurança Interna, Fundo de Solidariedade da União Europeia (FSUE), Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração,

Fundo para uma Transição Justa (2021-2027), Fundo Social Europeu (FSE+), Mecanismo de Proteção Civil da União Europeia.

A *StartUP* Portugal foi criada em 2016 para implementar a estratégia de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal. Dado que o programa nos seus dois primeiros anos de existência apresentou um desenvolvimento bastante positivo, o Estado anunciou um novo conjunto de iniciativas e uma melhoria da Estratégia Nacional de Empreendedorismo, denominada Programa *StartUP* Portugal + (ePortugal, 2022). Este programa foi lançado em 2018 pelo Ministério da Economia, tendo sido desenvolvida uma estratégia nacional para o empreendedorismo que assentava em três objetivos, nomeadamente alargar a todo o país e a todos os setores de atividade a dinâmica atual do ecossistema, promover financiamento e internacionalizar as empresas (Economia, 2018). Para aplicação desta estratégia foram estabelecidos diversos objetivos, tais como: criar e apoiar o ecossistema à escala nacional; atrair investidores nacionais e estrangeiros; melhorar e fomentar o financiamento das *StartUP's* em todas as fases do seu desenvolvimento e, por fim, promover e acelerar o crescimento das *StartUP's* portuguesas nos mercados externos (Economia, 2018).

O apoio dado pelo Estado português fez com que Portugal dispusesse de incentivos e financiamentos para apoiar o desenvolvimento de empresas inovadoras, desde a ideia, incubação, desenvolvimento do negócio até à aceleração e internacionalização das *StartUP's* (Economia, 2018).

No âmbito da criação de apoios foi desenvolvida a Rede Nacional de Incubadoras (RNI), que tem como objetivo identificar, mapear e interligar as incubadoras que foram criadas, bem como identificar e suprir lacunas a nível regional, promovendo a cooperação e partilha de recursos físicos e *know-how* (Rede de Incubadoras e Aceleradores, 2022). Neste momento, a RNI conta com 150 entidades certificadas que apoiam diretamente as *StartUP's* (Portuguesa, 2022). A RNI apresenta diversos programas para quem pretende empreender, nomeadamente o Programa Semente, que tem como objetivo apoiar os investidores que pretendam iniciar uma atividade individualmente e que estejam interessados em entrar no capital social de *StartUP's* inovadoras. Desta forma é criado um regime fiscal mais favorável, promovendo a criação e crescimento de projetos empresariais de empreendedorismo e inovação (Rede de Incubadoras e Aceleradores, 2022).

O IAPMEI tem como principal objetivo «promover a competitividade e o crescimento empresarial, assegurar o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade industrial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e do Mar, designadamente das empresas de pequena e média dimensão, com exceção do setor do turismo e das competências de acompanhamento neste âmbito atribuídas à Direção-Geral das Atividades Económicas» (IAPMEI, 2022). O IAPMEI é responsável pela promoção de diversos programas que visam apoiar o empreendedorismo, a dinamização da inovação e competitividade empresarial, bem como promoção de *Clusters*. No que concerne ao empreendedorismo, o IAPMEI (2022) coloca à disposição dos empreendedores apoios divididos em três níveis de desenvolvimento:

- *Stand UP*, em que o principal objetivo é promover a dinamização do espírito empreendedor e o aparecimento de novas ideias, novos projetos e novos talentos, tendo disponível o programa *StartUP Voucher*.

- *Start UP*, que pretende habilitar o talento nacional de forma a melhorar competências, com vista ao desenvolvimento de projetos empresariais inovadores, validando e transferindo tecnologia e, conseqüentemente, viabilizando uma maior criação de valor, maior tempo de sobrevivência e melhores condições de sucesso, englobando o programa *Startup Visa* e Vale Incubação.

- *Scale UP*, que pretende viabilizar a existência de iniciativas, medidas e instrumentos de política pública que assegurem às novas empresas as condições de financiamento necessárias ao seu desenvolvimento, tendo disponíveis os seguintes apoios: *Tech Visa* e SI Empreendedorismo.

O Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) tem por missão promover a criação e qualidade do emprego, combatendo o desemprego, através da execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional (Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2022). Neste sentido, esta entidade dispõe de apoios para os desempregados que queiram criar a sua empresa e criar o seu próprio emprego, no âmbito do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE) e do Empreende XXI.

A Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) é uma associação que representa os jovens empresários portugueses e os apoia na sua atividade empresarial. A ANJE foi pioneira

na promoção e empreendedorismo jovem em Portugal, nos últimos anos tem incentivado os empreendedores a modelos baseados na inovação, investigação e desenvolvimento. A ANJE tem concentrado esforços para a promoção do empreendedorismo qualificado, para que consiga captar mais jovens. Neste sentido, disponibilizam incubadoras para empresas de base tecnológica e fornece acompanhamento especializado em processos de formação, gestão, financiamento e inovação empresariais. Esta associação tem-se empenhado na divulgação de sistemas de incentivos ao empreendedorismo, na prestação de serviços de aconselhamento empresarial a jovens empresários, na criação de centros de incubação de *start-ups*, no apoio à internacionalização de empresas, na realização de ações de qualificação profissional e na criação de redes de *networking* (Associação Nacional de Jovens Empresários, 2022).

A Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas (ANPME) presta apoio aos potenciais empreendedores, desde a conceção e estruturação de uma ideia de negócio até à abertura da empresa. A ANPME faz parte da Rede de Entidades Prestadoras de Apoio Técnico (EPAT) ao abrigo de Protocolo de Cooperação celebrado com o IEFPP, apoiando os desempregados que pretendam criar empresas/microempresas. Esta associação presta um vasto leque de serviços, desde a ideia, passando pela ajuda na conceção de planos de negócios, pelos licenciamentos, financiamentos e culminando na criação da empresa.

A Agência Nacional de Inovação (ANI) tem por objeto capacitar e valorizar a inovação, contribuindo para o fortalecimento do Sistema Nacional de Inovação (SNI), bem como a divulgação, a nível nacional e internacional, de casos de sucesso da inovação em Portugal.

Outro dos apoios aos quais os empreendedores podem dispor são os *Business Angels*, ou sejam, investidores privados que investem em empresas que estão a iniciar a sua atividade (como, por exemplo, *Startups*) e, para além do financiamento, contribuem com a sua experiência e *network* de negócios (Caixa Geral de Depósitos, 2015).

Com vista à internacionalização das empresas, a Agência para o Investimento e Comércio Externo Português (AICEP) promove e apoia a atividade exportadora, bem como a captação de investimento estruturante e produtivo, contribuindo para a criação de valor em Portugal. Neste sentido, a AICEP ajuda a perceber a melhor forma de abordar os mercados externos, identificar oportunidades de negócio internacionais e acompanhar o desenvolvimento dos processos de internacionalização das empresas (ePortugal, 2022).

O Turismo de Portugal está integrado no Ministério da Economia e Transição Digital, sendo este responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística, englobando numa única entidade todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta à procura (ePortugal, 2022).

Em Portugal existem diversas associações que ajudam na área do Turismo, como é o caso da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), que é uma instituição de utilidade pública que representa todo o setor da Hotelaria, Restauração e Bebidas, em que a sua principal missão é representar as empresas do setor do Turismo e defender os seus direitos e legítimos interesses. Esta associação ajuda os seus associados em diversas áreas do seu *core business*, visto que dispõe de um gabinete que auxilia os empreendedores a realizarem as candidaturas para os seus projetos, apoiando na área jurídica, na legislação laboral, em assuntos fiscais, financeiros, entre outros (AHRESP, 2022).

Em 2012 surgiu a Portugal Ventures, que integra o Setor Empresarial do Estado e é responsável pelo investimento público de capital de risco, apostando no crescimento, na competitividade e na capacidade de internacionalização dos negócios. Neste sentido, a Portugal Ventures disponibiliza uma rede de contacto com investidores e parceiros estratégicos nacionais e internacionais, disponibilizando ainda *know-how* no acompanhamento do negócio (Portugal Ventures, 2022).

3. Metodologia

Com base na revisão bibliográfica (Climas, 2018), o plano de negócios pode seguir metodologias distintas, nomeadamente Agência para a Competitividade e Inovação - IAPMEI (2016); Harvard (2007) e Kuratko (2009). Tendo por base as metodologias indicadas na literatura, a que melhor se enquadra no presente projeto será a do IAPMEI (2016). O modelo descreve pormenorizadamente todos os pontos essenciais para a elaboração do plano de negócios, passando pela parte teórica, versando sobre a análise do mercado, gestão e controlo de negócio, e, por outro lado, abordando a vertente mais prática, através do desenvolvimento do plano financeiro.

A informação será recolhida através de fontes bibliográficas académicas, passando também por entidades ligadas à atividade do turismo (por exemplo, Turismo de Portugal e entidades e associações regionais), entidades nacionais, como o Instituto Nacional de Estatística (INE), Base de Dados Portugal Contemporâneo (PORDATA), Ministério da Economia, Banco de Portugal, Raciús, entre outras, que possam ser consideradas relevantes (como agentes do turismo e política, tanto locais como comunitários). A recolha de dados terá por base o período compreendido entre os anos de 2020 a 2022, o que permitirá perceber a evolução das empresas com atividades ligadas ao alojamento, evolução do número de hóspedes em alojamentos turísticos, evolução da rentabilidade do setor, evolução do número de empresas em Lisboa, número médio de noites por estadia, preço médio do turismo semelhante, entre outros aspetos. Esta recolha permitirá a discente retirar conclusões referentes de extrema relevância para o desenvolvimento do seu Plano de Negócios, nomeadamente no que toca a aspetos estatísticos que permitirão o enquadramento do presente hotel com a realidade nacional observada no decorrer do período em análise.

3.1 Recolha de dados

3.1.1 Turismo em Portugal

O ano de 2021 apresentou algumas quebras, pelo facto de existirem medidas restritivas por parte dos Estados em virtude da COVID-19. Estas medidas fizeram com que os turistas que visitaram Portugal fossem em número inferior, isto é, apenas 39% do registado no ano de 2019, que corresponde a 9,6 milhões de turistas. Quando comparados os valores de 2021

com os verificados no ano de 2020 (pico da pandemia), o acréscimo foi significativo, correspondendo a 48,6%, contudo não é relevante tendo em conta o período em que se vivia.

3.1.1.1 O Plano Estratégico Nacional do Turismo

Portugal dispõe, desde 2007, de um Plano Estratégico Nacional do Turismo, aprovado pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 4 de abril, e que foi inicialmente desenvolvido para o horizonte temporal 2006-2015. Este plano estratégico foi desenvolvido para melhorar a resposta à evolução do contexto global e do setor do turismo.

Neste sentido, foi aprovada pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 134/2017, de 27 de setembro, a Estratégia Turismo 2027 (ET2027), tornando-se na referência estratégica para o Turismo em Portugal da próxima década.

O Plano Estratégico 2017-2027 tem como objetivo definir ações, a curto e longo prazo, de modo a tornar Portugal num destino cada vez mais competitivo, e que se revelaram ainda mais importantes, tendo em consideração que o Turismo foi um dos setores mais afetados pela pandemia COVID-19.

Para Luís Araújo, Presidente do Turismo de Portugal (2022), a Estratégia Turismo 2027 estabelece assim prioridades, identificadas em cinco eixos estratégicos:

- Valorizar o território;
- Impulsionar a economia;
- Potenciar o conhecimento;
- Gerar redes e conectividade;
- Projetar Portugal.

Na concretização das linhas de atuação de cada eixo serão tidas em conta a sustentabilidade económica, social e ambiental, para que Portugal se afirme como o *hub* do turismo para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo.

Portugal, em outubro de 2020, lançou um Plano Turismo + Sustentável 20-23, realçando a importância de posicionar o nosso país como um destino turístico sustentável e seguro.

3.1.2 Número de hóspedes por mercado

No ano de 2021, o mercado interno registou um crescimento de 33,2%, totalizando 22,5 milhões de dormidas, que corresponderam a 52,8% do total de dormidas para esse ano. As dormidas provenientes dos mercados externos registaram um crescimento de 50,1% (-61,1% face a 2019), atingindo 20,1 milhões de dormidas (47,2% do total) (INE, 2022).

Também no ano de 2021, o conjunto do alojamento (estabelecimentos de alojamento turístico, parques de campismo e colónias de férias e pousadas de juventude) registou 14,5 milhões de hóspedes e 37,3 milhões de dormidas, valor bastante aquém do ano de 2019. O turismo interno, no ano de 2021, aumentou devido ao receio dos portugueses em viajarem para fora do país e às restrições vigentes nas entradas e saídas da maioria dos países, tendência esta que ainda continua a ser verificada. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2022), em setembro de 2022, o mercado interno contribuiu com 2,4 milhões de dormidas, o que corresponde a um aumento de 3,1% face ao ano de 2019. Já o mercado externo totalizou 5,2 milhões, superando em 10% os valores de 2019. Segundo o INE (2022), em setembro de 2022, o setor do alojamento turístico registou um aumento de 41,3% de hóspedes, ascendendo a 2,9 milhões, e 37,4% de dormidas, correspondendo a 7,7 milhões. Se se compararem estes dados com setembro de 2019, verifica-se um aumento de 0,2% e 0,7%, respetivamente.

Estima-se que em 2021 tenham chegado a Portugal cerca de 9,6 milhões de turistas não residentes, representando um acréscimo de 48,4% face a 2020 e um decréscimo de 61,0% face a 2019.

Conforme se pode observar na tabela abaixo, onde apenas se encontram registados os primeiros 6 países, Espanha manteve-se como o principal mercado emissor, com uma quota de 30,2%, seguindo-se França com uma quota de 16,1% e na terceira posição encontra-se o Reino Unido com 10,6% (INE, 2022).

Tabela 3.1.2.1 Chegadas de turistas a Portugal, 2020-2021

País de residência	2020	2021	Taxa de Variação (%)	Quotas	
				2020	2021
Total	6 480 100	9 616 700	48,40%	100,00%	100,00%
Espanha	1 847 400	2 906 400	57,32%	28,51%	30,22%
França	1 057 900	1 546 800	46,21%	16,33%	16,08%
Reino Unido	823 300	1 020 600	23,96%	12,71%	10,61%
Alemanha	552 500	768 200	39,04%	8,53%	7,99%
Suíça	345 500	539 100	56,03%	5,33%	5,61%

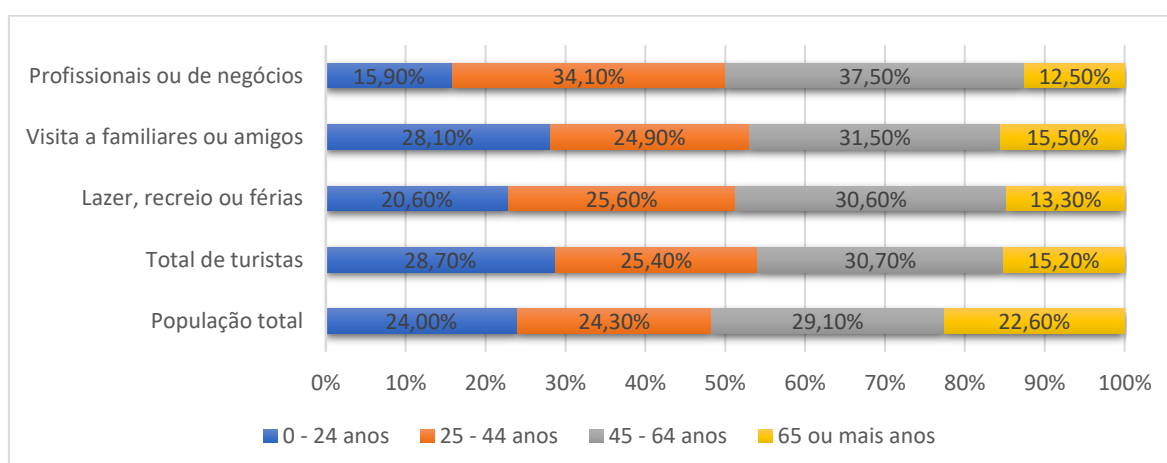
Países Baixos	235 700	372 400	58,00%	3,64%	3,87%
---------------	---------	---------	--------	-------	-------

Fonte Elaboração própria, adaptado de INE (2022)

3.1.3 Motivação dos turistas

No ano de 2021 verificou-se um aumento de turistas residentes em Portugal, o que correspondeu a cerca de 4,5 milhões de turistas. A principal motivação das viagens turísticas dos residentes foi o “lazer, recreio ou férias”, com 34,6% dos residentes (3,6 milhões) a efetuarem deslocações turísticas com esse fim no decorrer de 2021. A “visita a familiares ou amigos” justificou a deslocação de 1,6 milhões de indivíduos, correspondendo a 15,7% da população residente, enquanto os motivos “profissionais ou de negócios” foram motivo de viagens para 309 mil indivíduos, ou seja, 3,0% do total da população residente (INE, 2022). Pode verificar-se através do gráfico abaixo que a faixa etária predominante no total de turistas residentes é a faixa etária situada entre os 45-64 anos de idade.

Gráfico 3.1.3.1 Estrutura etária da população residente e dos indivíduos que viajaram, por principais motivos da viagem, em 2021



Fonte Elaboração própria, adaptado de INE (2022)

Através das Estatísticas do Turismo 2021 (INE, 2022) é possível perceber que 52,5% dos residentes se deslocam por “lazer, recreio ou férias”, 36,8% por “visita a familiares ou amigos” e 5,6% por motivos “profissionais ou de negócios”. No que diz respeito aos não residentes, o “lazer, recreio ou férias” obteve a maior percentagem, cerca de 49,7%, de seguida pode verificar-se as viagens para “visita a familiares ou amigos” com 28,0%, e, por fim, as viagens “profissionais ou de negócio” com 17,7%.

A distribuição das viagens turísticas dos residentes, em termos de destinos nacionais, não registou alterações significativas em 2021, sendo o Centro o principal destino nacional (29,2% do total), com 4,8 milhões de viagens, o que representa um aumento de 8,3% face

ao ano anterior. O “lazer, recreio ou férias” teve um peso de 47,1% mantendo-se como principal motivo das deslocações a esta região, seguindo-se as viagens para “visita a familiares ou amigos” com 43,1%.

O Norte continuou a ser o segundo destino nacional mais procurado pelos residentes, captando um total de 3,7 milhões de deslocações (22,2% do total), o que resultou num aumento de 22,4% face ao ano anterior. O “lazer, recreio e férias” foi o principal motivo para viajar para esta região (46,1%), seguindo-se a “visita a familiares ou amigos” (42,7%).

O Algarve manteve-se como a terceira opção com cerca de 2,9 milhões de deslocações, representando cerca de 17,4% do total, ultrapassando a Área Metropolitana de Lisboa (16,1%), a qual captou 2,7 milhões das deslocações dos residentes. A região do Algarve continuou a ser o destino privilegiado para viagens de “lazer, recreio ou férias”, representando estas 84,9% das deslocações dos residentes para a região.

As viagens dos residentes, em 2021, geraram 82,6 milhões de dormidas, registando um aumento de 18,4% face a 2020, mas um decréscimo quando comparado com 2019.

3.1.4 Número médio de noites

Em 2021 verificou-se um aumento de 2,8% no número médio de noites, correspondendo a 2,67 noites. A estadia média dos residentes passou para 2,34 noites, significando um aumento de 3,2%, e a dos não residentes para 3,17, o que correspondeu a uma diminuição de 0,5%. O aumento de 2,8% verificado neste ano teve por base um aumento de 4,8% no alojamento local, 4,6% na hotelaria, 0,1% no turismo no espaço rural e de habitação e uma diminuição de 4,5% nos parques de campismo.

No conjunto dos primeiros nove meses de 2022, as dormidas aumentaram 48,8% (+2,9% face ao 3º trimestre de 2019). As dormidas de residentes diminuíram 3,6%, mas aumentaram 10,8% comparativamente a igual período de 2019 e as de não residentes cresceram 108,3% (-0,8% comparando com o 3ºT 2019). Neste trimestre, os proveitos totais aumentaram 78,1% (+24,4% em relação ao 3ºT 2019) e os relativos a aposento cresceram 81,2% (+25,2% comparando com o 3ºT 2019).

Através dos dados mais recentes do INE (2022), pode afirmar-se que Portugal está novamente a recuperar o número de turistas para valores equivalentes aos do ano de 2019. Este aumento ocorre, não só devido aos mercados externos, mas também à procura que se verifica do mercado interno.

A região do Alentejo apresenta diversas ofertas de recursos e de procura turística, nas suas diversas sub-regiões. Podendo destacar-se, no que diz respeito à procura, o Alentejo Central com 37% de hóspedes e 32% do total das dormidas. Seguindo-se o Alentejo Litoral, com um peso de 26% no total de hóspedes e 32% no total das dormidas. As duas regiões apresentadas concentram mais de metade da procura da região do Alentejo. Relativamente à Lezíria do Tejo, região em estudo, assume uma posição de menor relevância.

Ao observar a figura 3.1.4.1, que compara o posicionamento das diversas sub-regiões, pode verificar-se que apenas a Lezíria do Tejo e o Alentejo Central apresentam valores inferiores à média nacional, no que respeita à proporção de dormidas entre julho e setembro, o que permite afirmar que se tratam de sub-regiões menos sazonais quando comparadas com as restantes sub-regiões em estudo.

Considerando outro dos indicadores presentes na figura 3.1.4.1, a estada média de hóspedes estrangeiros (número de noites) apresenta valores superiores nas sub-regiões do Alentejo Litoral e da Lezíria do Tejo comparativamente às restantes sub-regiões do Alentejo em 2019.

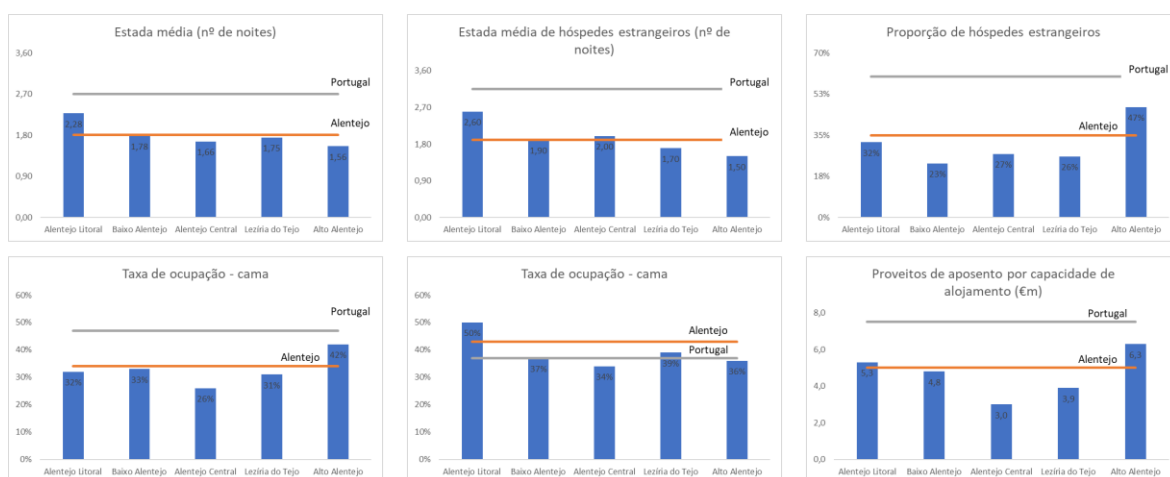


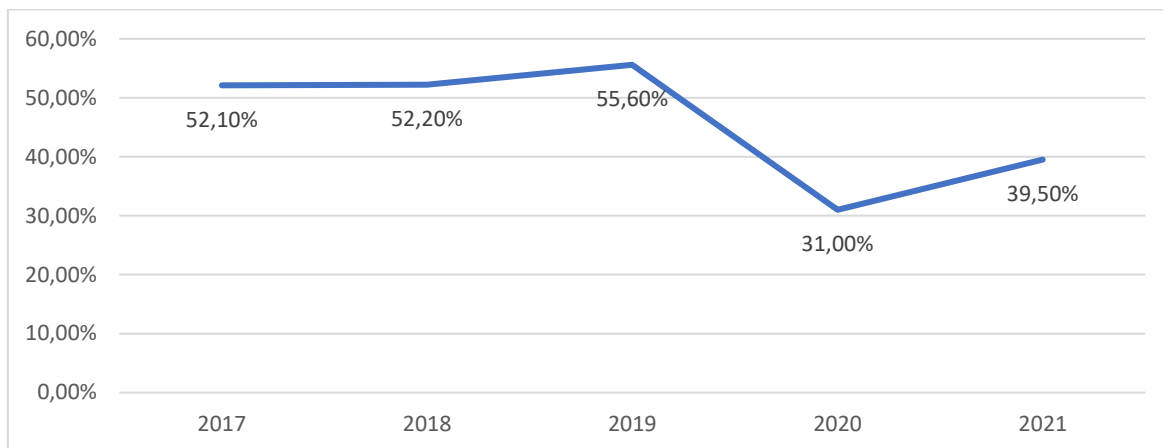
Figura 3.1.4.1 Distribuição sub-regional do turismo no Alentejo em 2019

Fonte Elaboração própria, adaptado de *EY Parthenon* (2020)

Através do Relatório Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo e Ribatejo 2021-27 (EY-Parthenon, 2020), no alojamento turístico da Lezíria do Tejo destaca-se a cidade de Santarém como sendo o concelho que deteve 43% das dormidas, 32% da capacidade de alojamento e 48% dos proveitos de aposento. Em seguida, destacam-se os concelhos de Almeirim, Benavente e Azambuja, representando, em conjunto, 29% das dormidas, 28% da capacidade de alojamento e 26% dos proveitos de aposento.

Pode observar-se, através do gráfico 3.1.4.1, a evolução da taxa de ocupação por quarto no Alentejo em 2021, verificando-se que o auge da taxa de ocupação (55,6%) é verificado no ano de 2019, sofrendo uma quebra acentuada em 2020, motivada pelo COVID-19, e recuperando ligeiramente em 2021.

Gráfico 3.1.4.1 Taxa de ocupação do quarto



Fonte Elaboração própria, adaptado de *Travel BI* (2023)

Tabela 3.1.4.1 Dormidas na generalidade dos meios de alojamento turístico, segundo o país de residência habitual, 2020-2021

Países de residência	2020			2021			Tx. Var. (%)
	Valor	%	%	Valor	%	%	
TOTAL	30284,10	100%		42607,80	100%		40,7
PORTUGAL	16875,00	55,7%		22485,80	52,8%		33,2
ESTRANGEIRO	13409,10	44,3%	100%	20122,00	47,2%	100%	50,1
Alemanha	2026,20		15,1%	2508,4		12,5%	23,8
Áustria	75,90		0,6%	195,8		1,0%	157,8
Bélgica	344,40		2,6%	645,80		3,2%	87,5
Brasil	714,90		5,3%	648,60		3,2%	-9,3
Dinamarca	143,30		1,1%	280,80		1,4%	96
Espanha	1966,90		14,7%	2946,50		14,6%	49,8
EUA	333,00		2,5%	810,80		4,0%	143,5
França	1551,30		11,6%	2462,50		12,2%	58,7
Irlanda	198,40		1,5%	576,40		2,9%	190,6
Itália	449,80		3,4%	701,30		3,5%	55,9
Países Baixos	939,80		7,0%	1307,80		6,5%	39,2
Polónia	232,00		1,7%	623,80		3,1%	168,9
Reino Unido	2227,30		16,6%	3252,40		16,2%	46
República Checa	56,50		0,4%	171,50		0,9%	203,6
Roménia	75,80		0,6%	149,20		0,7%	96,9
Suécia	216,40		1,6%	270,00		1,3%	24,8

Suíça	276,00		2,1%	554,50		2,8%	100,9
Outros	1581,20		11,8%	2015,90		10,0%	27,5

Fonte Elaboração própria, adaptado de INE (2022)

A tabela acima ilustra quais os países que apresentaram, no ano de 2021, uma maior representatividade quanto ao número de dormidas. Esta tabela é liderada pelo Reino Unido, que representa cerca de 16,2% do total das dormidas de não residentes, seguindo-se o mercado espanhol (14,6% do total). O terceiro mercado emissor de maior relevância foi o alemão (12,5%).

3.1.5 Proveitos dos alojamentos Turísticos

No ano de 2021, os proveitos totais dos estabelecimentos de alojamento turístico (hotelaria, alojamento local e turismo no espaço rural/habitação) ascenderam a 2,3 mil milhões de euros (+61,2%) e os de aposento a 1,8 mil milhões de euros (+62,8%). Face a 2019 registaram-se decréscimos de 45,8% e 45,7%, respetivamente. O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) foi 32,6 € em 2021 (+43,9% face a 2020 e -34,1% comparando com 2019) e o rendimento médio por quarto ocupado (ADR) correspondeu a 88,2 € (+14,2% que em 2020 e -1,1% face a 2019). É expectável que no ano de 2022 estes dados venham a ser equivalentes aos do ano 2019, visto que em setembro de 2022, os proveitos totais aumentaram 70,3 %, correspondendo a 608,2 milhões de euros e os proveitos de aposento cresceram 74,5%, atingindo 469,2 milhões de euros, o que, quando comparado com setembro de 2019, correspondeu a aumentos de 21,3% e 22,5%, respetivamente. O rendimento médio por quarto disponível situou-se em 78,0 € em setembro e o rendimento médio por quarto ocupado atingiu 115,6 €. Em relação a setembro de 2019, o RevPAR aumentou 17,7% e o ADR cresceu 18,9%.

Tabela 3.1.5.1 Proveitos nos estabelecimentos de alojamento turístico

NUTS II	Proveitos Totais				Proveitos de Aposento			
	Set-22		Jan - Set 22		Set-22		Jan - Set 22	
	10 ⁶ euros	TvH (%)	10 ⁶ euros	TvH (%)	10 ⁶ euros	TvH (%)	10 ⁶ euros	TvH (%)
Total	608,2	70,3	3964,4	143,0	469,2	74,5	3039,2	144,1
Hotelaria	532,0	72,0	3458,2	148,7	402,6	76,6	2599,2	150,1
Hotéis	415,7	77,4	2657,8	159,6	313,4	85,0	1981,8	165,5
Hotéis - apartamentos	59,6	48,0	410,0	118,1	45,1	49,6	306,8	114,8
Pousadas e quintas da Madeira	10,2	64,2	64,7	166,1	7,3	70,5	46,0	168,0
Apartamentos Turísticos	28,5	64,0	186,1	118,1	24,0	63,0	159,1	112,5
Aldeamentos Turísticos	18,1	62,4	139,5	102,2	12,7	36,3	105,5	82,3
Alojamento Local	52,5	76,5	346,1	144,5	47,8	80,2	312,5	148,3
Turismo no espaço rural e de habitação	23,7	31,1	160,1	61,6	18,8	31,4	127,5	59,2

Fonte Elaboração própria, adaptado de INE (2022)

Tendo em conta a Tabela 3.1.5.1, nos 3 primeiros trimestres de 2022 verificou-se uma evolução positiva no que diz respeito aos três segmentos de alojamento. Comparando com

o mesmo período de 2019, segundo INE (2022), os proveitos totais na hotelaria aumentaram 13,0% e os de aposento cresceram 14,2%, representando 87,2% e 85,5%, respetivamente, no total do alojamento turístico. De acordo com INE (2022), nos estabelecimentos de alojamento local foram registadas subidas relativas aos proveitos totais e aos proveitos de aposento, de 11,6% e 12,6%, respetivamente, e no turismo no espaço rural e de habitação de 62,8% e 60,5%.

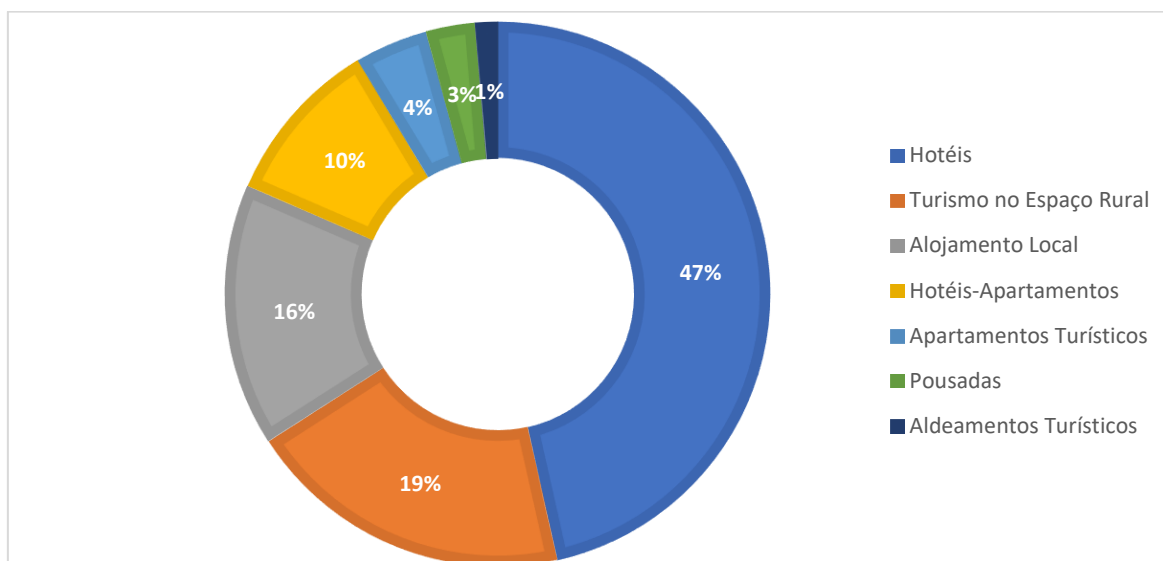
Tabela 3.1.5.2 Rendimento médio por quarto disponível nos estabelecimentos de alojamento turístico

Tipo de estabelecimento e categoria	RevPAR (€)			Taxa de variação homóloga (%)	
	Set-21	Set-22	Jan - Set-22	Set-22	Jan - Set-22
Total	48,0	78,0	59,7	62,6	82,5
Hotelaria	52,6	87,1	65,6	65,6	84,8
Hotéis	52,9	91,4	66,5	72,9	93,5
*****	91,5	159,3	117,3	74,1	83,9
****	50,9	87,1	63,1	71,1	87,8
***	35,1	61,8	44,4	75,9	102,5
** / *	26,2	48,6	36,2	85,4	116,6
Hotéis - apartamentos	65,0	90,9	75,7	39,9	45,4
*****	127,0	145,8	137,5	14,8	26,2
****	55,4	85,6	68,0	54,4	56,2
*** / **	49,8	56,5	46,6	13,3	15,7
Pousadas e quintas da Madeira	80,4	123,2	90,4	53,1	48,7
Apartamentos Turísticos	39,6	60,3	51,0	52,0	71,9
Aldeamentos Turísticos	38,6	52,6	50,1	36,3	71,8
Alojamento Local	29,6	49,1	38,9	65,8	96,1
Turismo no espaço rural e de habitação	38,4	45,1	39,2	17,5	19,2

Fonte Elaboração própria, adaptado de INE (2022)

O rendimento médio por quarto aumentou 82,5% entre janeiro e setembro de 2022, quando comparado com o período homólogo, com crescimentos de 84,8% na hotelaria, 96,1% no alojamento local e 19,2% no turismo no espaço rural e de habitação.

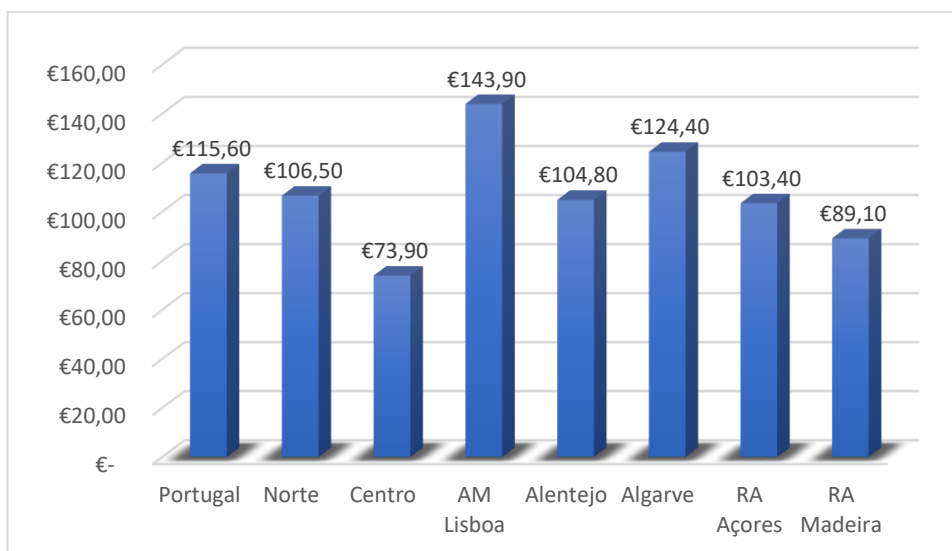
Gráfico 3.1.5.1 Número de dormidas por tipologia de 2017 a 2022



Fonte Elaboração própria, adaptado de INE (2022)

O gráfico acima representa o número total de dormidas no Alentejo por tipologia, no período de janeiro de 2017 a setembro de 2022, onde se pode verificar que cerca de 47% do público fica alojado em Hotéis, 19% em Turismo em Espaço Rural e, aproximadamente, 16% opta pelo Alojamento Local.

Gráfico 3.1.5.2 Rendimento médio por quarto ocupado nos estabelecimentos de alojamento turístico



Fonte Elaboração própria, adaptado de INE (2022)

Nos estabelecimentos de alojamento turístico, o rendimento médio por quarto ocupado em Portugal situou-se nos 115,60€ em setembro de 2022, registando assim um crescimento de

26,5% comparativamente ao mês homólogo. No que respeita ao ADR, verificou-se uma subida de 18,9% quando comparado com setembro de 2019.

3.1.6 Estabelecimentos de turismo no espaço rural e de habitação

De acordo com as Estatísticas do Turismo (INE, 2022), o número de estabelecimentos de turismo no espaço rural e de habitação, em 31 de julho de 2021, situava-se nos 1.631, divididos da seguinte forma: 1.033 casas de campo, 293 unidades de agroturismo, 108 hotéis-rurais e 21 estabelecimentos classificados como “outros”. Este segmento representou cerca de 26,0% do total dos estabelecimentos de alojamento turístico, apresentado uma oferta de 6,8% das camas oferecidas.

As regiões com maior número de estabelecimentos foram o Norte (38,4% dos estabelecimentos e 34,4% das camas), o Centro (24,1% dos estabelecimentos e 22,8% das camas oferecidas) e o Alentejo (21,1% e 24,1%, respetivamente). Os estabelecimentos de turismo no espaço rural e de habitação registaram 846,1 mil hóspedes (+41,9%, quando confrontados com os dados de 2020), que proporcionaram 1,8 milhões de dormidas (+42,1%). Estabelecendo uma comparação com o ano de 2019, foi verificado um decréscimo de 10,8% nos hóspedes e de 6,4% nas dormidas.

Pode verificar-se que as regiões com maior procura dentro do presente segmento foram o Norte com 30,0% das dormidas, o Alentejo com 26,6% e o Centro que com 20,6%.

No turismo no espaço rural e de habitação, as casas de campo foram a modalidade com o maior número de dormidas (45,7% do total), seguindo-se os hotéis-rurais (27,4%).

3.2 Caracterização do Setor

O Código de Atividade Económica (CAE) das atividades do turismo e alojamento pertence à divisão 55 – “Alojamento”, sendo as mais relevantes, dentro desta divisão, o 55111 «Estabelecimentos hoteleiros com restaurante» e o 55202 «Turismo em espaço rural».

Portugal é membro efetivo da Organização Mundial do Turismo (OMT) desde 1976 e é representado pelo Turismo de Portugal. O Turismo de Portugal, por sua vez, faz parte do Ministério da Economia e Transição Digital, sendo responsável pela «promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística» (Turismo de Portugal, 2022).

Em 2021, Portugal contava com 6.271 estabelecimentos, encontrando-se 744 situados na região do Alentejo (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos - NUTS

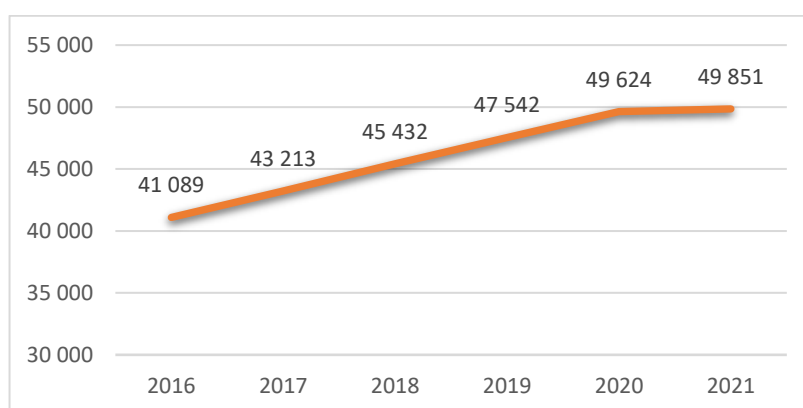
II). Pode verificar-se, através do INE (2022), que de 2011 para 2021 se verificou um acréscimo de, aproximadamente, 400% no número de estabelecimentos de turismo naquela zona.

3.2.1 Evolução do setor do alojamento, restauração e similares

O Banco de Portugal (2022) disponibiliza alguns estudos no que concerne à análise setorial do alojamento, restauração e similares, onde se pode constatar que 22,77% das empresas pertence ao alojamento e 73,23% pertence à restauração e similares. No que diz respeito ao volume de negócios pode observar-se que 32,07% pertence ao alojamento e 67,93% respeita à restauração e similares.

O número de empresas em Portugal no setor do alojamento, restauração e similares, no ano de 2021, é de 49.851 empresas, o valor mais elevado dos últimos 5 anos, conforme se pode observar no gráfico abaixo.

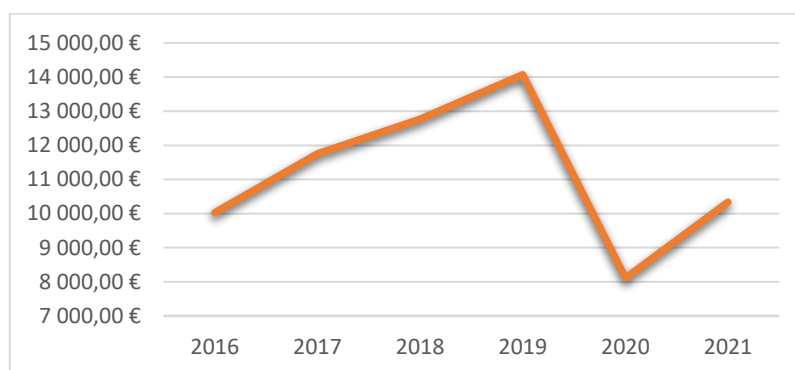
Gráfico 3.2.1.1 Evolução do número de empresas de 2016-2021



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Banco de Portugal (2022)

O crescimento verificado no número de empresas não foi acompanhado por um acréscimo no volume de negócios, antes pelo contrário. Como se pode verificar no gráfico abaixo, o volume de negócios foi o mais baixo dos últimos 4 anos, ficando-se apenas pelos 10.338,70 milhões de euros. Este valor apresenta um decréscimo bastante elevado, quando comparado com o período entre 2016 e 2019, o que pode ser explicado pela existência de medidas de combate à COVID-19.

Gráfico 3.2.1.2 Vendas e Serviços - Alojamento e restauração (M€)



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Banco de Portugal (2022)

Pode observar-se, através dos dados facultados pelo Banco de Portugal (2023), que cerca de 88,8% das empresas são microempresas e detêm 33,87% do volume de negócios total e 10,12% são pequenas empresas detendo 33,72% do volume de negócios total. No que concerne às médias e grandes empresas, esta categoria é integrada por cerca de 1,08% do universo de empresas e contribuem para o volume de negócios total com cerca de 32,41%.

As empresas com idade até aos 5 anos apresentam uma percentagem bastante elevada do número de empresas, contudo o seu volume de negócios apenas corresponde a 21,03% do total. As empresas com mais de 20 anos de existência destacam-se pelo seu elevado volume de negócios.

Tabela 3.2.1.1 Distribuição do número de empresas e volume de negócios de acordo com a idade das empresas em 2021

	Até 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	+ de 20 anos
Número de Empresas	42,03%	19,15%	16,05%	22,76%
Volume de Negócios	21,03%	17,49%	20,64%	40,84%

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Banco de Portugal (2022)

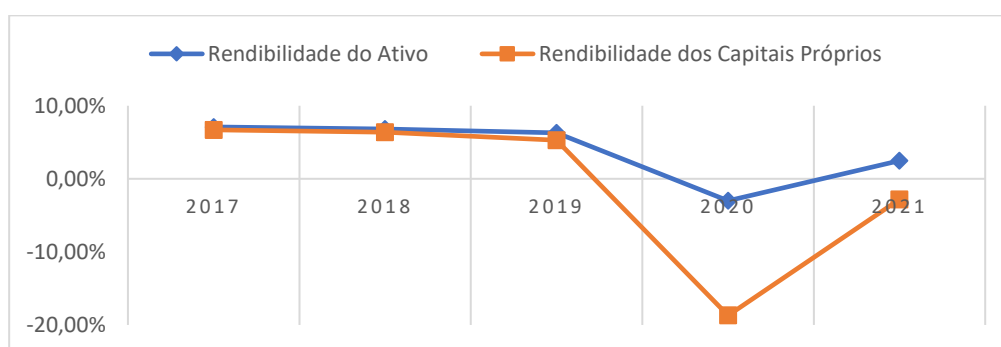
3.2.2 CAE 55 Alojamentos

De acordo com o INE, o CAE 55 «compreende as atividades de aluguer temporário de locais de alojamento, a título oneroso, com ou sem fornecimento de refeições e de outros serviços acessórios (ex: salas de reuniões), quer abertos ao público em geral, quer reservados a membros de uma determinada organização. Integram a categoria de estabelecimentos hoteleiros os hotéis, as pensões, os motéis, as estalagens, as pousadas, hotéis-apartamentos,

os apartamentos turísticos; os aldeamentos turísticos e as casas de hóspedes.» (INE,2007, p.208).

No setor dos alojamentos, a rentabilidade dos capitais próprios tem vindo a decrescer e atingiu o seu valor mais baixo no ano de 2020, estando desde essa data em crescimento, chegando aos -2.8% em 2021. A rentabilidade do ativo mantinha uma trajetória regular até 2019, observando-se em 2020 uma queda, e no último ano em que existem dados disponíveis, isto é, 2021, pode verificar-se uma ligeira recuperação (Banco de Portugal, 2021).

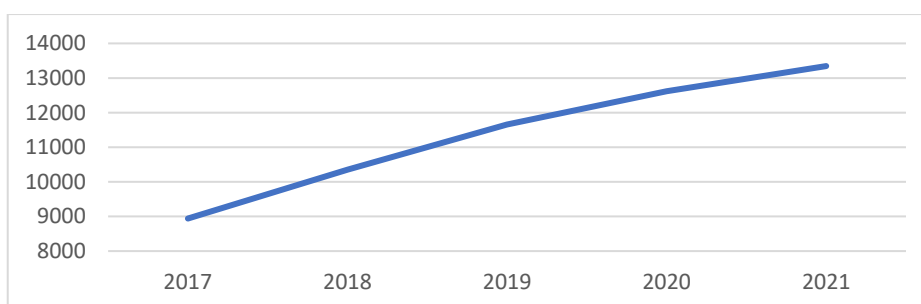
Gráfico 3.2.2.1 Evolução da rentabilidade do setor entre 2017 e 2021



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Banco de Portugal (2021)

O gráfico abaixo representa a evolução do número de empresas existentes, entre 2017 e 2021, cujo CAE é o 55. No último ano disponível existem 13.345 empresas ativas.

Gráfico 3.2.2.2 Evolução do número de empresas com CAE 55 entre 2017 e 2021



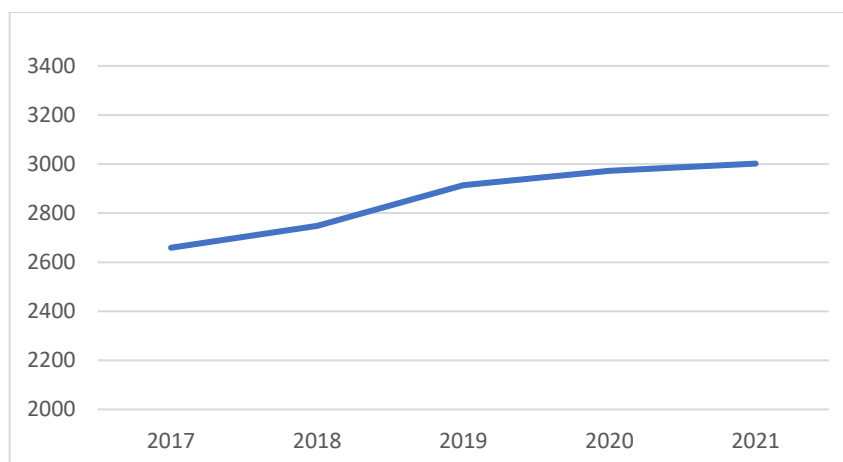
Fonte: Elaboração própria, adaptado de Banco de Portugal (2021)

3.2.3 CAE 55111 Hotéis com restaurante

De acordo com o INE, o CAE 55111 é descrito como «Um hotel com restaurante caracteriza-se por ocupar um edifício ou uma parte dele completamente independente, constituindo as suas instalações um todo homogéneo, com acesso direto aos andares por parte dos clientes a quem são fornecidos os serviços de alojamento e de alimentação.» (INE,2007, p.208).

Abaixo, encontra-se representada graficamente a evolução do número de empresas que integram o CAE 55111, no período compreendido entre os anos de 2017 e 2021.

Gráfico 3.2.3.1 Evolução do número de empresas com CAE 55111 entre 2017 e 2021



Fonte Elaboração própria, adaptado de Banco de Portugal (2021)

4. Plano de Negócios

4.1 Descrição do negócio

O projeto a desenvolver consiste na criação de um hotel de turismo rural sustentável e ecológico, na zona de Valada do Ribatejo, no concelho do Cartaxo.

O conceito deste hotel é aliar conforto e hospitalidade com a descoberta e o contacto com a natureza, a história, a cultura e as tradições da região. O objetivo é que o hóspede se sinta em casa e viva experiências diferenciadas daquelas que está habituado a vivenciar.

O projeto contempla ainda o desenvolvimento de atividades de cariz agrícola, gastronómico e cultural, através de meios próprios ou criando parcerias com produtores agrícolas, agentes económicos e outros parceiros locais. Desta forma, pretende-se proporcionar aos hóspedes uma maior envolvência com a memória e as tradições locais, bem como um melhor conhecimento do património natural e histórico-cultural da região. Neste sentido, estará disponível uma vasta oferta de atividades ligadas à natureza, durante todo o ano, tais como caminhadas, passeios de barco, passeios de bicicleta, equitação e, em função da época do ano em que a estadia ocorra, atividades sazonais, como por exemplo vindima, pisa da uva, produção de vinho, apanha de fruta, apanha de tomate, apicultura, plantação de árvores, colheita de legumes, entre outros. Os hóspedes terão também a oportunidade de confeccionar as suas próprias refeições com a ajuda de um *chef*.

A envolvente deste projeto permitirá o aproveitamento do espaço para a utilização e rentabilização do mesmo noutras vertentes, nomeadamente na realização de eventos, tais como casamentos, batizados ou atividades de *team building*.

Este projeto será desenvolvido na margem direita do Rio Tejo, contando com uma área de cerca de 26.500 m², conjugando o conforto com a história e beleza do local, natureza e a tradição num ambiente rústico e informal, acolhedor, com traços de modernidade e requinte. Este hotel irá dispor de 2 edifícios ligados entre si, um deles terá a receção do hotel, uma sala de refeições com lotação para 50 pessoas, salão de chá inserido num jardim interior, sala de leitura com uma lareira, sala de estar, piscina interior, spa, *jacuzzi* e banho turco que ligará a um jardim exterior, sala de jogos e sala adaptada para as crianças brincarem. No edifício número dois encontrar-se-á a zona dos quartos, contando com 15 quartos *standard*, 8 suítes e 3 suítes superiores com *jacuzzi*. Cada quarto *standard* será alusivo a um distrito do país e regiões autónomas, as suítes serão alusivas a 8 cidades europeias e os quartos superiores a 3

capitais mundiais. O hotel terá ainda uma piscina exterior inserida no meio da natureza e com vista para o Rio Tejo. Próximo da piscina existirá um salão com cerca de 300 m² que permitirá a realização de eventos até 200 pessoas.

Tabela 4.1.1 Designação dos quartos da Pérola do Tejo

<i>Standard</i>	<i>Suíte</i>	<i>Suíte Superior</i>
Aveiro	Amesterdão	Nova Iorque
Beja	Berlim	Rio de Janeiro
Braga	Dublin	Tóquio
Castelo Branco	Madrid	
Coimbra	Paris	
Évora	Praga	
Faro	Roma	
Guarda	Viena	
Leiria		
Lisboa		
Portalegre		
Porto		
Santarém		
Setúbal		
Viana do Castelo		

Fonte Elaboração própria

O projeto será dotado de uma quintinha que permitirá ter alguns animais e horta, de modo que as famílias possam vivenciar a atividade da vida no campo em pleno.

4.1.1 Apresentação da promotora

A ideia de negócio presente nesta dissertação tem como fundadora Cátia Raquel Neto Vicente, 29 anos, natural de Torres Novas e residente na zona do Cartaxo. A promotora é licenciada em Gestão de Empresas pela Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém e, atualmente, frequenta o Mestrado em Gestão e Empreendedorismo no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Presentemente encontra-se a realizar funções na área do planeamento operacional numa empresa ligada ao transporte de mercadorias. Apesar de a área em que trabalha não estar diretamente ligada com a ideia de negócio, a vontade de realizar um projeto ambicioso numa localidade que a promotora admira, pelas suas características, fez com que este projeto passasse de um sonho para o estudo da sua viabilidade. Os conhecimentos adquiridos, experiência profissional, conhecimento da

localidade e identificação da lacuna naquela zona, tornou-se um contributo fundamental para a implementação do mesmo.

4.1.2 Ideia de Negócio

A ideia para a criação deste projeto parte de uma lacuna identificada pela discente, dado que na zona em questão existe pouca oferta de hotelaria com estas características, falta de atividades e programas que potenciem a divulgação da envolvente natural, do património, da memória e das tradições. Com o presente projeto é expectável que haja dinamização da economia local e das suas proximidades. Aqui será possível que os hóspedes se reconectem com as origens mais rurais e, simultaneamente, possibilita aos seus hóspedes desfrutar de momentos tranquilos e em família, experienciando as diversas atividades ali dinamizadas, num contexto paisagístico absolutamente soberbo.

A realização de eventos neste espaço surge, uma vez mais, pela falta de oferta disponível no mercado, para além da otimização e rentabilização da infraestrutura.

4.1.3 Visão, Missão, Valores e Objetivos

4.1.3.1 Visão

A Pérola do Tejo pretende ser a escolha dos hóspedes no Ribatejo, tornando-se uma referência de sustentabilidade e excelência nos serviços prestados.

4.1.3.2 Missão

A missão da Pérola do Tejo assenta em dar a conhecer a localidade de Valada do Ribatejo e sua envolvente, apresentando o que esta região tem de melhor, através da dinamização das mais diferenciadas atividades junto dos seus clientes.

4.1.3.3 Valores

Como principais valores pode identificar-se o respeito pelos clientes, natureza, cultura e tradições locais; a responsabilidade e compromisso na criação de um mundo mais sustentável; produtos de qualidade confeccionados e apresentados junto dos clientes, com os respetivos certificados de produção; honestidade nas informações prestadas e empatia nas relações estabelecidas.

4.1.3.4 Objetivos

Os objetivos deste projeto assentam em:

- Criar um hotel inovador em espaço rural, aliando diversas experiências dentro e fora do hotel, que promovam a divulgação da cultura, história e a natureza da região, contando com a visita de, pelo menos, 10.000 clientes no segundo ano de atividade;
- Fazer com que o hotel esteja presente no *ranking* dos 10 melhores hotéis em espaço rural do país e em 2º lugar do Alentejo, no terceiro ano de atividade;
- Atingir uma taxa de ocupação de 60% no verão de 2026, mantendo uma taxa de ocupação média acima dos 55% nos primeiros 3 anos do projeto;
- Ter estabelecida uma rede de parcerias que contará com, pelo menos, 20 parceiros locais no primeiro ano de atividade, de modo a conseguir oferecer um vasto conjunto de experiências aos seus clientes.

4.2 Análise ao ambiente externo

4.2.1 Análise da Envolvente Contextual

A análise Política, Económica, Social e Tecnológica - PEST consiste numa ferramenta utilizada para monitorizar o ambiente macro, ou seja, é totalmente focada em fatores externos a uma entidade e, neste sentido, a mesma auxilia na criação de vantagens competitivas, permitindo que se esteja um passo à frente. PEST refere-se a *political* (política); *economic* (económica); *social* (social); *technological* (tecnológica) (Mações, Marketing Estratégico, 2020, pp. 114 - 115). Esta análise permitirá identificar o impacto que o ambiente externo tem num projeto.

4.2.1.1 Contexto Político-legal

No âmbito legal, o Turismo em Espaço Rural tem de obedecer a vários requisitos específicos da atividade, nomeadamente os que constam dos seguintes diplomas (Portugal, 2022):

- Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de junho – altera (5ª alteração) e republica o Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de setembro, que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, diminuir custos e simplificar procedimentos;

- Portaria n.º 937/2008, de 20 de agosto, retificada pela Declaração de Retificação n.º 63A/2008, de 17 de outubro – estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural;
- Portaria n.º 1229/2001, de 25 de outubro – fixa as taxas a serem cobradas pela Direcção-Geral do Turismo pelas vistorias requeridas pelos interessados aos empreendimentos turísticos e outros;
- Portaria n.º 1173/2010, de 15 de novembro – aprova os modelos das placas identificativas da classificação dos empreendimentos turísticos e define as regras relativas ao respetivo fornecimento.

Para certificação de empreendimentos de TER pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) é necessário obter todos os licenciamentos através do Turismo de Portugal, atendendo aos requisitos exigidos. O sector do turismo rural tem de obedecer à fiscalização por parte da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica - ASAE, que assegura a fiscalização dos riscos na cadeia alimentar e das atividades nos sectores alimentar e não alimentar, através da fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação (ePortugal, 2022).

4.2.1.2 Contexto Económico

O ano de 2020 ficou marcado pelos efeitos adversos da pandemia de COVID-19, o que fez com que o Produto Interno Bruto (PIB) registasse uma queda de 7,6% em volume, contrastando com o crescimento de 2,5% de acordo com a estimativa rápida publicada pelo INE (2021).

Esta quebra do PIB está relacionada com os efeitos da pandemia, que fez com que a procura externa diminuísse devido à contração acentuada do consumo, que penalizou sobretudo setores onde se enquadram atividades de lazer, comércio, entre outros (Jornal de Negócios, 2021).

De acordo com um estudo efetuado pela Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (Jornal de negócios, 2021), a pandemia da COVID-19 levou a que, pelo menos uma em quatro famílias perdessem 25% do seu rendimento. Ademais, o INE (2021) indica que a capacidade de financiamento das famílias diminuiu 2,3 pontos percentuais, para 5,2% do PIB, para além de que a taxa de poupança das famílias desceu para 11,5% do rendimento disponível no segundo trimestre do ano 2021.

Segundo o Boletim Económico (2022), no ano de 2022 verificou-se um crescimento económico, o que pode ser comprovado através do crescimento de 6,7% verificado no PIB, quando comparado com o ano de 2021, no qual se registou um crescimento de 5,5%. Para este aumento contribuiu o consumo privado, através da canalização para despesa de parte da poupança acumulada pelas famílias durante a crise pandémica, bem como das medidas de apoio. A exportação, na componente de serviços mantém uma recuperação significativa nos últimos meses.

A possibilidade de impactos económicos mais adversos associados à invasão à Ucrânia é a principal fonte de incerteza, nomeadamente na eventualidade de se verificarem racionamentos no fornecimento e cortes na produção de energia, devido ao inverno rigoroso na União Europeia, poderá levar a que a evolução do PIB na segunda metade de 2022 seja mais baixa (Banco de Portugal, 2022).

É de salientar que, segundo o INE (2022), Portugal registou 305,8 mil desempregados no 3º trimestre de 2022, ou seja, menos 4,21% face ao 3º trimestre de 2021. Por outro lado, em outubro de 2022, a população empregada aumentou 5,90% relativamente ao mês homólogo.

O Turismo em Portugal, no ano de 2021, contribuiu com 16,8 mil milhões de euros para o PIB nacional, de forma direta e indireta. Este valor corresponde a 8% do total do PIB nacional, ficando ainda abaixo dos 11,8% registados no ano de 2019. No que diz respeito ao consumo de turismo no país, este totalizou 21.334 milhões de euros, cerca de 10,1% do PIB.

Segundo os dados divulgados, os produtos turísticos que mais contribuem para o PIB foram os serviços de alojamento, a restauração e similares, os transportes (sobretudo os aéreos) e os serviços de aluguer, sofreram «crescimentos intensos (entre 14,4% e 59,1%)» tendo em conta a atividade registada em 2020, que havia sido fortemente prejudicado pela pandemia. Estas atividades registaram em 2020 uma redução compreendida entre os 46,5% e os 65,7% no PIB turístico gerado (Petronilho, 2022).

As importações e as exportações de turismo tiveram, em 2021, um aumento próximo de 30%, face ao ano anterior, contudo abaixo dos registados em 2019.

4.2.1.3 Contexto Sociocultural

Segundo dados divulgados no Pordata (2021), em Portugal no ano de 2021 residiam cerca de 10.361.800 habitantes, tendo sido registada uma perda de 195.000 pessoas na última década. Contudo, se se verificar o número de residentes em 2021 comparativamente a 2018,

verifica-se um aumento de 0,83% (INE, 2021). Este incremento pode ser justificado pelo aumento do saldo migratório (diferença entre saída e entrada de pessoas em Portugal), o qual tem vindo a crescer entre 2018 e 2021, uma vez que o saldo natural (diferença entre novas vidas e mortes) tem permanecido negativo.

Através dos dados recolhidos pelos Censos 2021 (PORDATA, 2022) pode verificar-se que a população envelheceu bastante na última década, visto que cerca de 23,43% dos residentes apresenta idades superiores a 65 anos, representando um crescimento de 4,40% na população dentro desta faixa etária, comparativamente a 2011. Esta tendência de envelhecimento demográfico verifica-se há várias décadas na Europa, e Portugal não é exceção, apresentando um crescente aumento da proporção de pessoas idosas, bem como um decréscimo do peso relativo de jovens e de pessoas em idade ativa na população total.

Segundo dados do *Eurostat* (2022), Portugal em 2021 contava com 1.647.827 jovens entre os 15 e os 24 anos, menos 165.963 do que há 10 anos.

De acordo com a Pordata (2021), cerca de 44% da população portuguesa vive em cidades, contando apenas a Área Metropolitana de Lisboa com 2.873.618 habitantes. A prevalência da população em meios urbanos leva a que o tempo despendido na natureza e em atividades aqui realizadas seja muito reduzido, facto agravado pela COVID-19.

Outro dado interessante para o negócio a desenvolver relaciona-se com o aumento do consumo de produtos naturais e biológicos. A Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) citada pelo Expresso (2018) afirma que os produtos biológicos estão a ter um aumento de produção significativo, assim como de consumo, visto que, de acordo com o estudo, 47,7% dos portugueses compram produtos biológicos. Entre estes portugueses, que podem ser caracterizados como consumidores bio, encontram-se maioritariamente mulheres com 45 ou mais anos, que reciclam e possuem um estilo de vida saudável (Pinto, 2017).

Segundo um estudo da *Health Report* (2021), durante a pandemia, 57% dos portugueses optou por hábitos alimentares mais saudáveis (a média europeia é de 45%). Por outro lado, de acordo com a *Bloom Consulting PCB Ranking* (2021), após anos de êxodo rural, existe uma vontade crescente de sair dos centros urbanos para o espaço rural, uma vez que 29% dos portugueses que vivem na cidade, estariam predispostos a mudar para o campo. Este facto é explicado pela procura por um estilo de vida mais calmo e tranquilo, contacto com a natureza e maior qualidade de vida. Estas alterações dos padrões de consumo e motivações

fazem com que exista uma maior procura por atividades que ofereçam experiências diversificadas e estimulantes junto da natureza.

4.2.1.4 Contexto Tecnológico

Atualmente, tem sido verificado um aumento na utilização de tecnologias nas mais diversas áreas, o que permite, não só aumentar a qualidade de vida das pessoas, como constitui uma fonte de diferenciação entre as empresas. Através da internet é possível perceber e influenciar os hábitos, costumes e formas de fazer as coisas. Na atualidade é praticamente impossível não existir internet nas famílias um pouco por todo o mundo, o que permite que através de um clique se possa ter acesso à mais variada informação e comprar comida, roupa, viagens, entre outras bens sem que o utilizador tenha de se deslocar ou ter qualquer tipo de preocupação. Esta realidade torna-se uma mais-valia na divulgação dos negócios e na influência de um determinado local em detrimento de outro.

Estudos efetuados pela Comissão Europeia (2020) - *Digital Economy and Society Index* - afirmam que a utilização da internet é cada vez mais uma constante entre os portugueses. De acordo com a Bareme Internet (2020), 76% dos portugueses com 15 ou mais anos utilizam a internet devido à democratização no acesso à mesma e aos equipamentos (telemóveis, tablets, computadores, etc.) necessários para tal.

Também de acordo com o estudo CTT *eCommerce Report* (2021), em 2020, as compras realizadas online ascenderam aos quatro mil milhões de euros (mais 46% face a 2020). O perfil do comprador online português é maioritariamente do género feminino (51,2%), com idade entre 25 e 54 anos (66%), residente em zonas urbanas.

Em 2021, em termos médios, cada pessoa passou quase 5 horas por dia em *apps*, originando 230 mil milhões de *downloads* de *apps*, representando cerca de 148,5 mil milhões de euros em compras (Paredes, 2022).

Tendo em conta que este projeto está inserido no meio turístico pretende-se a criação de um site apelativo, criação de redes sociais e divulgação das mesmas, de modo a chegar a um maior número de potenciais clientes e aproveitando para apostar na fidelização dos mesmos. O digital permitirá ainda a realização de reservas e pagamentos, facilitando os processos de gestão.

4.2.2 Análise do Setor

4.2.2.1 Clientes

Com este projeto é pretendido que os clientes sejam maioritariamente famílias originárias, não apenas de Portugal, mas de fora do país, que prezem as vivências no meio rural e que se queiram reconectar com a natureza, sendo expectável que o público-alvo esteja integrado numa faixa etária compreendida entre os 25 e os 65 anos.

Este hotel contará ainda com uma oferta direcionada para os eventos, com a qual se pretende chegar a particulares e empresas que tenham como objetivo a organização de ações direcionadas para um público até 200 pessoas.

4.2.2.2 Fornecedores

Num projeto como a Pérola do Tejo, os fornecedores são parceiros fulcrais que auxiliam em toda a organização. Neste sentido, como fornecedores poderão ser considerados todas as empresas que fornecem os produtos para a confeção das refeições, empresas de manutenção, empresas ligadas às atividades de lazer, quer no rio Tejo quer na natureza, produtores locais que pretendam fazer parcerias para as diversas atividades agrícolas existentes ao longo do ano, entre outras. A Pérola do Tejo contará ainda com empresas de material de escritório, tipografias para a produção de publicidade e imagem gráfica, programadores para o desenvolvimento e manutenção do *website* como fornecedores.

Tratando-se de um projeto que pretende desenvolver e estimular a economia regional pretende-se que os fornecedores sejam, na sua esmagadora maioria, locais.

4.2.2.3 Concorrentes

Os concorrentes consistem nas empresas que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes atuais ou potenciais de qualquer negócio. Assim, a capacidade de resposta às necessidades dos seus clientes constitui o principal motivo diferenciador de uma empresa face aos seus concorrentes.

Deste modo, torna-se fulcral a análise dos concorrentes, de modo a estudar a oferta existente no mercado e com isso perceber os fatores de diferenciação com que a Pérola do Tejo contará.

Considerando que não existe na zona de implantação do projeto nenhuma unidade hoteleira semelhante àquela que está a ser proposta, torna-se um pouco complexo a identificação de

concorrentes ao mesmo nível. Neste sentido, foram selecionados os três concorrentes mais aliciantes do mercado, no que toca aos serviços desempenhados e aos bens oferecidos:

- **Valada Village:** assenta num alojamento local, em Valada do Ribatejo, que conta atualmente com 3 casas: duas habitações localizadas na vila e que dispõem de três quartos e uma habitação que dispõe de T0, T1 ou a opção do alojamento em quarto, em que todos estes locais dão acesso a um pátio onde os hóspedes podem usufruir de uma piscina. O preço destes apartamentos varia entre os 70€ e 85€.
- **Quinta da Gafaria:** ficando a aproximadamente 25kms da localização deste projeto, este turismo rural encontra-se integrado numa área de reserva ecológica do Rio Tejo. A quinta é composta por 12 unidades de alojamento, cujos preços variam entre os 85€ e os 125€, dependendo da época e tipologia de alojamento pretendido. O hotel conta com atividades que promove junto dos seus clientes, tais como BTT, aulas de equitação, experiências de apicultura, canoagem no rio e serviço de massagens. Além das inúmeras atividades, apresenta ainda uma piscina exterior, campo de jogos, parque infantil e quinta pedagógica.
- **Chalés do Tejo:** situada a cerca de 10kms, na localidade de Muge (concelho de Salvaterra de Magos), tem ao dispor chalés com tipologia T1 a T3. Neste local, os clientes têm ainda acesso a uma piscina exterior de água salgada, um ginásio, sauna e um leque de ofertas de atividades na região.

4.2.2.4 Comunidade

Considerando que a Pérola do Tejo pretende uma forte ligação ao meio em que estará integrada, a comunidade desempenha um papel de elevada importância no que respeita ao sucesso e prosperidade desta unidade hoteleira.

Assim, as empresas parceiras encontrar-se-ão na região de Valada do Ribatejo, o que terá um forte impacto no desenvolvimento do tecido empresarial da região, promovendo a empregabilidade e a divulgação das atividades que aqui se desenvolvem, trazendo benefícios junto da comunidade.

Desta forma, as parcerias serão desenvolvidas com empresas e produtores locais, os quais disponibilização produtos hortícolas, prestarão serviços nas mais diversas atividades de lazer propostas pela Pérola do Tejo; prestarão serviços de manutenção e conservação do espaço, entre outros.

4.2.3 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

Neste subcapítulo pretende analisar-se a intensidade competitiva do setor no qual o presente projeto se insere. Deste modo, procurar-se-á determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos seus concorrentes, através do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter. É de salientar que quanto mais intensas essas forças forem, maior será o nível de competição entre as empresas dessa indústria (Mações, 2020, pp. 130 - 134). Na tabela abaixo está representado o nível de risco das Cinco Forças Competitivas de Porter, que será explicado e desenvolvido adiante.

Tabela 4.2.3.1 Cinco Forças Competitivas de Porter

Ameaça de Novas Entradas - Média

- Possibilidade de surgimento de novos espaços de Turismo em Espaço Rural, na medida em que se trata de uma região com potencial e pouco explorada;
- Possível aparecimento de novos conceitos de Hotéis ou Alojamentos Locais nas proximidades deste projeto, devido ao facto de ter uma localização privilegiada;
- Probabilidade de imitação do conceito do Hotel, pois trata-se de um conceito inovador e atualmente com elevados níveis de procura;
- Apoios à criação de emprego e alojamento nestes locais, já que os apoios a atividades desta tipologia poderão estimular o surgimento de concorrência.

Poder Negocial dos Clientes - Média

- Possibilidade de fidelização, em virtude da falta de oferta de unidades hoteleiras com estas características nas proximidades;
- Clientes não têm custos de mudança, dado não existe qualquer tipo de fidelização nos serviços prestados;
- O hotel encontrar-se-á relativamente próximo de Lisboa, contando com boas acessibilidades e atividades diferenciadas junto dos seus clientes, contribuindo para atenuar a intensidade desta força.

Ameaça dos Produtos Substitutos – Média

- A qualidade e diversidade dos serviços apresentados tentarão minimizar os impactos desta força, procurando uma oferta diversificada nas proximidades.

Poder Negocial dos Fornecedores – Baixo

- O custo de mudança de fornecedor é relativamente baixo, devido às características e preços por estes praticados.

Rivalidade entre Concorrentes - Média

- Elevado número de concorrentes no mercado da hotelaria e alojamento em Portugal, apesar de inexistência de hotéis com conceito similar na zona de implementação;
- Procura crescente por Turismo em Espaço Rural, potenciado pelos atuais estilos de vida da população e procura por conceitos inovadores e ligados à natureza;
- Valorização crescente da qualidade do serviço/produto apresentado, devido à agressividade presente ao nível concorrencial;
- Competição de preços, na medida em que com o incremento do número de *plauers* no mercado, os preços praticados terão tendência a baixar.

Fonte Elaboração própria

4.3 Análise do Ambiente Interno

4.3.1 Análise Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização - VRIO

Segundo Barney e Hersterly (2015), o modelo VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable and Organization*) é usado para a análise interna de uma organização e tem como principal objetivo analisar os recursos e capacidades, de forma a perceber se existe vantagem competitiva. Para tal, são usadas 4 questões, nomeadamente: valor, raridade, imitabilidade e organização.

Segundo Barney e Hersterly (2015), para analisar o modelo VRIO, é necessário identificar as fontes das diversas vantagens competitivas. A estratégia que será implementada neste projeto permite recolher e identificar aspetos que realçam o Modelo VRIO, permitindo catalogar em quais tem vantagem competitiva sustentável ou temporária.

Tabela 4.3.1.1 Aplicação da análise VRIO

	É Valioso?	É Raro?	Difícil de Imitar?	A Organização explora?	Implementações competitivas
Localização do Hotel	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva temporária
Cultura	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentada
Preocupação com o meio ambiente	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Parceiros	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva temporária
Presença na <i>web</i>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Produtos regionais disponibilizados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva

Fonte Elaboração própria

A análise VRIO efetuada na tabela 4.3.1.1 permite verificar que a cultura da organização possibilita à Pérola do Tejo a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Este projeto apresenta diversas competências importantes, tais como a sua localização e os parceiros, que por serem de fácil imitação, fazem com que apenas sejam uma vantagem competitiva temporária.

No que diz respeito às competências, como a preocupação com o meio ambiente, a presença na *web* e os produtos regionais disponibilizados, por não serem raros e por serem de fácil imitação, fazem com que apenas se obtenha uma paridade competitiva.

4.3.2 Cadeia de Valor de Porter

Para Porter (1985), a empresa é um aglomerado de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar os seus produtos, sendo as mesmas representadas através de uma cadeia de valor.

As atividades de valor da cadeia de valor podem ser genericamente divididas em:

- Atividades primárias que correspondem às atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o consumidor, podendo ser subdivididas em cinco categorias – logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço;
- Atividades de apoio por meio do fornecimento de *inputs*, tecnologia, recursos humanos e outras funções (Porter, 1985).

Na tabela 4.3.2.1 será descrita a Cadeia de Valor de Porter adaptada à Pérola do Tejo

Tabela 4.3.2.1 Cadeia de Valor de Porter

Atividades Primárias

Logística de Entregas	Reservas efetuadas nas plataformas digitais (<i>Website, Booking, Airbnb, TripAdvisor</i> , entre outros)
Operações	Preparação dos locais para a receção do cliente
Marketing e Vendas	Estudo de mercado, forte dinamização e investimento no <i>online</i> , controlo das vendas nos diversos meios de venda, fidelização de clientes
Serviço pós-venda	Acompanhamento, avaliação do serviço e fidelização

Atividades Secundárias

Infraestrutura	Administração, contabilidade, comunicação, gestão de operações, hotel, espaços comuns
Gestão de recursos Humanos	Contratação de pessoal especializado, formação dos colaboradores e desenvolvimento e motivação do capital humano

Desenvolvimento Tecnológico	Desenvolvimento de <i>website</i> interativo e aquisição de aplicação que permita monitorizar o negócio, nomeadamente ao nível de reservas, faturação, taxa de ocupação, projeções financeiras, gastos por reserva, entre outros indicadores
Aquisição/compras	Aquisição de matérias-primas locais e de qualidade que permitam a promoção e desenvolvimento do hotel.

Fonte Elaboração própria, adaptado de Porter (1985)

4.4 Análise SWOT

A formulação da estratégia começa com a análise SWOT (Mações, Marketing Estratégico, 2020, p. 128), isto é, com o diagnóstico dos fatores internos e externos que afetam a posição competitiva da organização. A análise SWOT visa analisar as forças (*strengths*) e fraquezas internas da organização (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças externas do seu ambiente competitivo (*threats*).

Uma importante contribuição da análise SWOT é que os gestores não se devem preocupar apenas com o que se passa no interior da empresa, mas também com as mudanças do seu meio envolvente.

Na tabela 4.4.1 é apresentada a análise SWOT realizada para a Pérola do Tejo:

Tabela 4.4.1 Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Serviço mais personalizado face à concorrência; - Projeto que visa a saúde, bem-estar e educação dos indivíduos; - Equipa especializada onde o principal foco é o cliente; - Excelente localização para a conexão com o meio ambiente; 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento inicial elevado; - Falta de <i>know-how</i> na atividade turística; - Projeto novo na região e natural reduzida notoriedade inicial; - Facilidade de copiar a ideia de negócio.

<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de serviços complementares como forma de minimizar o impacto da sazonalidade; - Versatilidade do hotel; - Hospitalidade e qualidade do serviço. 	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Procura crescente de estilos de vida saudáveis e atividades ao ar livre; - Alterações nos padrões de consumo devido ao COVID-19, que vieram permitir o desenvolvimento de projetos mais sustentáveis; - Pouca oferta de hotéis de turismo rural na área de implantação do projeto; - Valorização de locais em espaço rural após a pandemia; - Perceção de segurança e hospitalidade associadas a Portugal; - Crescente preocupação com questões ambientais e de sustentabilidade; - Políticas e programas de apoio capazes de financiar o investimento no sector do turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitações de realização de algumas atividades, por consequência de fatores climatéricos; - Facilidade de entrada de novos concorrentes com características idênticas; - Regulamentação restrita para o desenvolvimento da atividade; - Pressão para oferecer preços mais competitivos; - Despovoamento do território e, como consequência, desaparecimento de atividades tradicionais; - Dificuldade na contratação de pessoal qualificado.

Fonte Elaboração própria

4.5 Segmentação de mercado

Em diversas situações do quotidiano de uma organização não se verifica apenas a satisfação de necessidades de um conjunto de pessoas heterogéneas, visto ser necessário o estudo das diferentes necessidades existentes através da segmentação de mercado. Segundo Smith

(1956), a segmentação permite identificar, num determinado mercado heterogéneo, um grupo homogéneo de indivíduos, com preferências e gostos semelhantes, sendo um processo que permite aferir as necessidades dos consumidores.

Goller, Hogg e Kalafatis (2002) admitem que o processo de segmentação está dividido em quatro fases: análise, avaliação, implementação e controlo. No que diz respeito à análise, esta permite à empresa identificar os seus segmentos de mercado. Na fase de avaliação possibilita verificar se existem condições para segmentar o mercado e para aferir o *targetting*. A fase de implementação poderá ser desenvolvida em três níveis, nomeadamente o estratégico (escolha de mercados globais), o *managerial* (identificação de submercados) e o operacional (desenvolvimento de programas de marketing). Por último, a fase de controlo permite aferir os resultados das ações/análise realizadas.

O presente projeto foi pensado de forma a abranger um público-alvo constituído, maioritariamente, por famílias. Desta forma, a Pérola do Tejo tem como principal foco as famílias, com ou sem filhos, residentes em Portugal ou fora, que queiram quebrar a rotina e, pensem num local calmo, próximo da natureza e que disponha de atividades de lazer inseridas com a natureza. O principal público-alvo será população com idade compreendida entre os 25 e 65 anos.

Para além do serviço de alojamento e dinamização de atividades de lazer pensadas para as famílias, a Pérola do Tejo pretende chegar a empresas que desejem a realização de eventos internos ou com clientes através da realização das atividades propostas enquanto momentos de *team building*, dispondo de um espaço com capacidade para 200 pessoas num ambiente calmo e descontraído.

A Pérola do Tejo, graças a este espaço, pretende abranger um público-alvo de todas as idades, pois este poderá ser também utilizado para a realização de festas de aniversário, casamentos, batizados, entre outros.

4.6 Posicionamento

O posicionamento consiste no lugar que o produto ou serviço ocupa na mente dos consumidores, ou seja, constitui a forma como se diferencia em relação aos concorrentes (Fill, 2009, pp. 336-338). O posicionamento deverá ser claro, distintivo e desejado pelos consumidores (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2008).

É pretendido que este hotel responda às necessidades dos clientes que procuram um local próximo da natureza, em meio rural, onde a tranquilidade seja permanente, que os faça sentir em plena harmonia e contacto com o ambiente.

Este projeto diferenciar-se-á da concorrência através da elegância, sofisticação e modernidade do hotel, das atividades disponibilizadas dentro e fora deste, da proximidade e disponibilidade dos seus recursos humanos para observar atentamente as necessidades dos seus hóspedes, dedicando-lhes toda a sua atenção num atendimento delicado e exclusivo.

4.7 Marketing-Mix

Nesta secção abordar-se-ão as quatro principais variáveis do marketing-mix, nomeadamente a política de produto, distribuição, preço e comunicação. Segundo Mações (2020, p. 173) “é necessário o correto balanceamento de todos os elementos de marketing para se conseguir um correto posicionamento do produto no mercado alvo”.

4.7.1 Produto

O presente projeto irá oferecer às famílias nacionais e estrangeiras, mais ou menos numerosas, o serviço de alojamento e experiências em Valada do Ribatejo, uma aldeia ligada ao campo e às atividades piscatórias. Este empreendimento pretende oferecer aos seus hóspedes um espaço autêntico para a família, onde será possível aliar o conforto, a história, as tradições, com um local acolhedor, com diversos traços de modernidade e requinte, com atividades que permitem o desenvolvimento e contacto com a natureza, num espaço inserido no campo e com vista para rio Tejo, contando com uma superfície de, aproximadamente, 26.500 m². A localização idealizada para este projeto permite aos hóspedes explorarem outras localidades existentes nas proximidades, repletas de história e de encantos para descobrir, tais como a Palhota, Cartaxo, Salvaterra de Magos, Azambuja, Santarém, Almeirim, entre muitas outras.

4.7.2 Preço

Na definição do preço é necessário ter vários aspetos em consideração, como por exemplo os valores praticados pela concorrência, os custos fixos e variáveis do projeto e o preço que o consumidor está disposto a pagar por determinado serviço. Tendo sempre em consideração que o preço aplicado transmitirá aos consumidores, numa primeira impressão, a qualidade do hotel, podendo ser passada uma conotação de fraca qualidade caso os preços sejam

demasiado baixos ou um elevar de expectativas se os preços se situarem a um nível mais elevado.

O preço por noite para este projeto terá como base a diferenciação e proposta de valor, pelo que os preços praticados se encontram acima da média, uma vez que existe a valorização por recursos com origem nacional, as atividades dinamizadas no interior e exterior do hotel terão por base a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente. Toda a experiência que é pretendida proporcionar aos hóspedes e clientes deste espaço será diferenciada e, como tal, o preço será de desnatação, ou seja, os preços praticados serão acima da média, transmitindo aos clientes uma imagem de qualidade superior, de modo a estimular a procura por parte dos clientes.

4.7.2.1 Alojamento

Na tabela seguinte serão indicados os preços do alojamento por noite e por quarto:

Tabela 4.7.2.1.1 Preços por noite e tipo de alojamento

Tipologia	Alta	Normal	Baixa
<i>Standard</i>	180,00 €	160,00 €	140,00 €
Suíte	200,00 €	180,00 €	160,00 €
Suíte Superior	220,00 €	200,00 €	180,00 €

Fonte Elaboração própria

A política de reservas prevê o seguinte:

- Época alta – meses de julho, agosto e setembro, Natal, Passagem de Ano, Carnaval e Páscoa;
- Época baixa – de janeiro a março, novembro e dezembro (exceto épocas festivas)
- Época normal – restantes períodos do ano;
- Estadia mínima de 3 noites em época alta;
- Berço ou cama extra (criança até 5 anos) é gratuito.

4.7.2.2 Serviço de refeições

No que diz respeito ao serviço de refeições haverá 2 modalidades que poderão ser aplicadas: refeição à carta ou refeição confeccionada pelo cliente com acompanhamento de um *chef*.

Todas as refeições do restaurante terão como base a época do ano, contando com diferentes ementas, permitindo explorar os produtos e sabores típicos da região, encontrando-se por

isso sujeitos à variedade e disponibilidade de recursos. As refeições terão um custo médio de 25€ ao almoço e de 35€ ao jantar, preços por pessoa e sem bebidas.

No que respeita à refeição confeccionada pelo cliente, esta também seguirá o mesmo conceito, ou seja, variará em função da época do ano devido à diferente disponibilidade de produtos típicos, sendo garantidas todas as regras de higiene e segurança, de modo a transmitir a confiança necessária aos clientes para a participação nesta tipologia de atividade. O custo da confeção da refeição será de, aproximadamente, 55€ por pessoa, incluindo um *workshop* com um *chef*, duas entradas, dois pratos principais e uma sobremesa.

Para além destas refeições, a Pérola do Tejo disponibilizará snacks aos seus clientes, com um valor médio de 12,50€.

4.7.2.3 Salão para eventos festivos

A disponibilização da sala para eventos festivos será alvo de orçamento específico para a utilização pretendida.

4.7.2.4 Atividades e experiências

Na definição dos preços a praticar para cada atividade foram analisados os preços das empresas concorrentes.

Assim, a tabela 4.7.2.4.1 contempla o preço para cada uma das atividades desenvolvidas junto da rede de parceiros locais.

Tabela 4.7.2.4.1 Atividades promovidas pela Pérola do Tejo junto da rede de parceiros, preços praticados e estimativa anual

Atividade	Preço	Número estimado de clientes	Calendarização
Atividades ligadas às vinhas/vindimas	30,00 €	205	Set - Out
Canoagem	30,00 €	563	Abr - Out
Passeios de barco	30,00 €	706	Abr - Out
Piquenique na quinta	25,00 €	352	Abr - Out
Plantação de árvores	25,00 €	62	Set - Out
Confeção de doces tradicionais	20,00 €	399	Todo o ano
Atividade de apanha de tomate	25,00 €	38	Jul - Set
Caminhadas com Guia	15,00 €	352	Abr - Out
Processo de produção de azeite	25,00 €	64	Out - Nov
Equitação	30,00 €	352	Abr - Out
O mel das abelhas	25,00 €	54	Jun - Out

4.7.3 Distribuição

Este hotel utilizará a venda direta e indireta para divulgação e promoção dos seus serviços. Os canais diretos de distribuição permitem a exclusão de intermediários no processo de venda, reduzindo os custos para a empresa e permitindo uma maior proximidade com o cliente e total controlo na relação com este. Esta venda será realizada através do *website* e das redes sociais do hotel, por e-mail ou por telefone.

Os canais indiretos têm a vantagem da divulgação em diversas plataformas, o que permite chegar a um maior universo de clientes. Apesar de constituir um meio com maiores custos envolvidos, a Pérola do Tejo apostará bastante nestes canais na fase inicial do negócio, nomeadamente através da utilização de plataformas como o *Booking*, *Tripadvisor*, *Trivago*, *Momondo*, agências de viagens, operadores turísticos parceiros e empresas que organizam experiências e eventos, bem como através de *influencers*.

4.7.4 Comunicação

Considerando o turismo uma atividade económica com uma elevada projeção no contexto atual, verificando-se uma constante evolução no número de hotéis, hostéis e alojamentos locais, a comunicação e divulgação de um projeto torna-se num dos fatores cruciais do desenvolvimento e sucesso de um novo projeto, já que têm como principal objetivo despertar o interesse nos clientes potenciais e trazê-los a conhecer o local e o vasto leque de experiências disponíveis. Assim, é necessário criar uma estratégia de comunicação forte, que abranja todos os pontos importantes do processo de comunicação. A estratégia de comunicação incidirá em três alicerces: publicidade, relações-públicas e marketing direto. A gestão e monitorização deste plano será seguida à risca para assegurar que a comunicação chega aos clientes pretendidos e que alcança os resultados desejados.

No que diz respeito à publicidade, esta será realizada através da imprensa, nomeadamente assentando na divulgação em revistas, guias de turismo, reportagens e artigos de opinião nacionais e internacionais. Pretende-se ainda a criação de um site e uma aposta forte nas redes sociais, permitindo a divulgação de fotografias e vídeos promocionais do empreendimento, bem como da oferta de experiências disponíveis no local.

A ativação da marca Pérola do Tejo será ainda realizada com a colocação de um *outdoor* visualmente apelativo, localizado na zona de Alverca/Vila Franca de Xira, na Autoestrada

do Norte, com capacidade para criar impacto e atrair a atenção dos potenciais clientes. Na fase de arranque do projeto, e de forma a divulgar os seus atributos e criar impacto, pretende-se ainda a divulgação através da rádio, nomeadamente na Rádio Comercial.

Considerando a importância que as redes sociais têm no panorama atual, a Pérola do Tejo estabelecerá parcerias com diversos *influencers* nacionais, de modo a despertar interesse nos seus seguidores e a atrair um maior número de clientes.

A construção de um *website* é uma medida importante para dar a conhecer mais pormenorizadamente todo o leque de ofertas aos clientes, bem como para permitir a realização de reservas no que respeita a estadias, eventos e atividades. Aliado ao *website*, é pretendida a criação de um *blog lifestyle*, no qual a empresa publicará artigos relacionados com a região, com as atividades dinamizadas ao longo dos diversos meses, eventos, entre outros temas, que despertem o interesse do seu público.

Atualmente, a internet é um meio de comunicação utilizado pelos mais variados indivíduos e, como tal, procurar-se-á recorrer a técnicas de *Search Engine Marketing* (SEM), como a publicidade *online* nas redes sociais e no *Google Ads*. A dinamização das redes sociais é um objetivo da empresa, de modo a criar uma maior interação junto do seu segmento-alvo, nomeadamente através de *giveaways* e jogos.

Com o marketing direto pretende-se divulgar as diversas ofertas através do envio de *newsletters* periódicas, com informação sobre as atividades realizadas nas épocas altas e as promoções nas épocas de menor ocupação.

4.8 Plano de Organização e Recursos Humanos

4.8.1 Organograma

O organograma de uma organização representa, de forma formal, a hierarquia existente, refletindo as relações existentes entre os cargos e a relação entre as funções, autoridade e subordinação dentro da mesma. Existem vários tipos de organogramas, mais complexos ou mais simples, tendo em conta a dimensão da organização. Neste sentido, e considerando a reduzida dimensão inicial do projeto, a estrutura organizacional assentará num organograma simples:



Figura 4.8.1.1 Organograma da Pérola do Tejo

Fonte Elaboração própria

Na figura 4.8.1.1 pode observar-se o organograma pensado para o presente projeto, que estará dividido em três departamentos, tendo a Direção um papel bastante ativo em todos eles.

A Direção é responsável pelo planeamento, nomeadamente ao nível estratégico; organização dos recursos e das operações a desenvolver; direção, por exemplo, no âmbito da liderança e coordenação dos recursos humanos; controlo, pois garante que os objetivos estabelecidos se encontram a ser cumpridos e, em caso negativo, tomar medidas corretivas.

O Departamento Administrativo e Financeiro contará, na fase inicial, com dois colaboradores e será responsável pela gestão administrativa, financeira e recursos humanos da empresa. Este departamento apresenta como principais funções: analisar a viabilidade financeira das decisões, analisar a gestão corrente, contabilidade, gestão de tesouraria, compras e gestão de recursos humanos.

O Departamento de Marketing contará com um funcionário, cujas funções passam pela promoção do negócio, englobando o planeamento e gestão de comunicação, criação de estratégias para atrair clientes, gerir e criar as campanhas promocionais, entre outras.

O Departamento Operacional, que terá uma elevada importância neste no negócio, já que o contacto com clientes será realizado maioritariamente pelos elementos que o integram, será responsável pelas funções de receção, limpeza, cozinha e manutenção e contará com 11 colaboradores, distribuídos da seguinte forma: 3 colaboradores na receção, 3 na limpeza, 4 colaboradores na cozinha e 1 afeto à manutenção.

O *chef* que desenvolverá as refeições temáticas, os colaboradores para a realização de eventos e outros recursos humanos que venham a ser necessários à operação serão subcontratos.

4.8.2 Recursos Humanos

O Turismo em Espaço Rural pressupõe a proximidade entre os colaboradores e os clientes, tendo os recursos humanos uma grande importância para estabelecer empatia e proximidade com o cliente, devendo ser detentores de uma boa preparação para o setor hoteleiro, conhecimentos geográficos da região e excelentes capacidades de comunicação.

Deste modo, pretende-se que os processos de recrutamento e seleção sejam realizados em parceria com escolas de hotelaria, bem como através da integração de desempregados e que se encontrem a frequentar ações de formação promovidas pelo IEFP, de forma a colmatar as necessidades de recrutamento e a permitir a sua integração no mercado de trabalho.

É pretendido que a contratação dos recursos humanos seja concluída antes do arranque do projeto, de modo a poder dotar os recursos de uma formação introdutória sobre o conceito e as atividades a desenvolver.

Para além da formação inicial, e tendo em conta que colaboradores formados conseguem dar uma melhor resposta às necessidades do dia-a-dia e conduzir à excelência do projeto, a Direção da Pérola do Tejo promoverá ações de formação constantes, permitindo também a motivação dos seus recursos humanos.

4.8.3 Plano de implementação

A data prevista para a abertura da Pérola do Tejo é no dia 01 de abril de 2024, data que se prevê a conclusão da remodelação de toda a infraestrutura, formação dos recursos humanos e preparação do espaço para acolher os hóspedes.

A implementação do projeto está dependente de vários intervenientes, das obras e dos licenciamentos, motivo pela qual o tempo de execução e expectativa de abertura são meramente indicativos, podendo vir a sofrer alterações.

Tabela 4.8.3.1 Tabela de atividades e precedências.

Atividade	Descrição	Precedência	Duração Prevista (dias)
A	Constituição da sociedade	-----	7
B	Negociação para obtenção de financiamento	A	14
C	Aquisição da propriedade	B	7

D	Reuniões com a Câmara (Licenciamentos e aspetos legais)	C	14
E	Obtenção das licenças de remodelação	D	30
F	Pesquisa e contrato de construtoras	C	45
G	Execução da obra	D, F	270
H	Negociação com fornecedores de equipamentos	F	120
I	Aquisição e instalação de equipamentos	H	167
J	Recrutamento e seleção de recursos humanos	-----	91
L	Formação dos recursos humanos	J	60
M	Inspeção final e licença de atividade	G	30
N	Montagem e decoração do espaço	L	90
O	Desenvolvimento de campanhas comunicação	L	90
P	Abertura da Pérola do Tejo	M, N	1

Fonte Elaboração própria

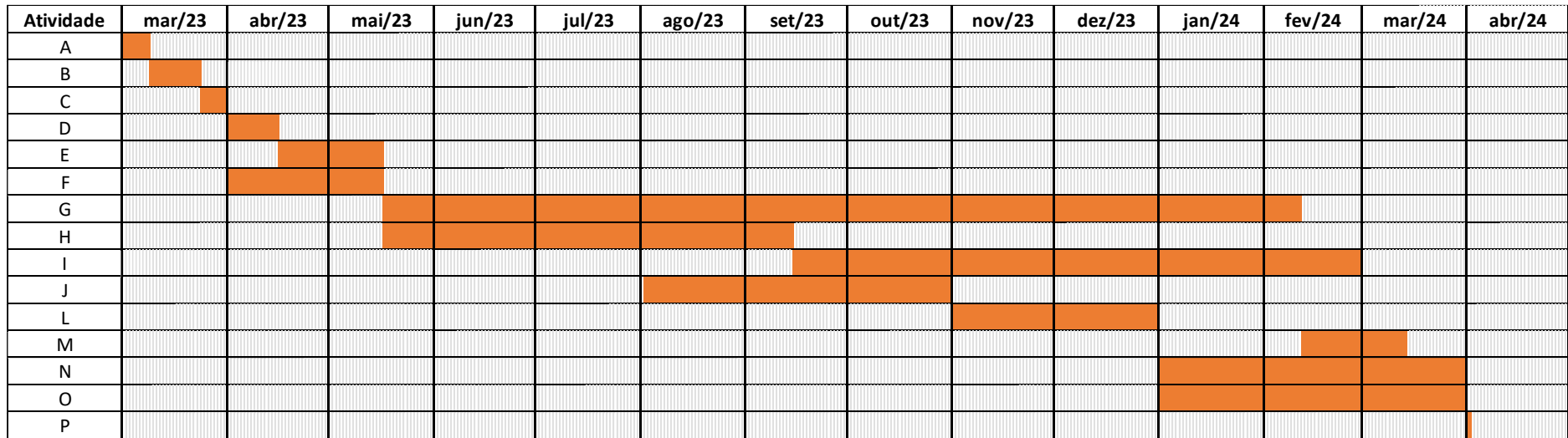


Figura 4.8.3.1 Diagrama de Gantt - Calendarização das atividades

Fonte Elaboração própria

4.9 Estudo de viabilidade Económica e Financeira

A análise económica e financeira assenta num processo que permite a avaliação detalhada da viabilidade financeira de uma ideia de negócio, tendo por base a informação recolhida ao longo da mesma.

Assim, considerando um conjunto de demonstrações financeiras previsionais, será possível a tomada de decisões que tornarão o presente projeto viável do ponto de vista económico.

Conforme referido anteriormente, foi utilizada a ferramenta de avaliação de projetos de investimento (10 anos de exploração) disponibilizada pelo IAPMEI, pois considerou-se a ferramenta mais adequada, dada a sua estrutura e qualidade.

Pressupostos:

- Unidade monetária: Euros
- Ano inicial do projeto: 2023 (início do investimento), prevendo-se o início da atividade em abril de 2024
- Prazo médio de recebimento: 0 dias (pronto pagamento)
- Prazo médio de pagamento: 30 dias
- Regime de Imposto sobre o Valor Acrescentado - IVA: trimestral
- Taxa de IVA – Vendas: 23%
- Taxa de IVA – Prestação Serviços: 23% (considerando que a esmagadora maioria dos serviços prestados pela Pérola do Tejo se encontra sujeita a uma taxa de IVA de 23%, e apesar de as refeições servidas se encontram sujeitas a uma taxa de IVA de 13%, foi considerada para efeitos de cálculos a taxa de 23% para todas as prestações de serviços)
- Taxa de IVA – Custo da Mercadoria Vendida e das Matérias Consumidas - CMVMC: 23%
- Taxa de IVA – Fornecimentos e Serviços Externos - FSE: 23%
- Taxa de IVA – Investimento: 23%
- Taxa de Segurança Social - entidade – órgãos sociais: 23,75%
- Taxa de Segurança Social - entidade – colaboradores: 23,75%
- Taxa de Segurança Social - pessoal – órgãos sociais: 11,00%
- Taxa de Segurança Social - pessoal – colaboradores: 11,00%

- Taxa média de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares - IRS: 9,87% (casado com 2 titulares e 1 dependente).
- As taxas de retenção relativas às contribuições para a Segurança Social e de retenção na fonte em sede de IRS foram as legalmente estabelecidas para o ano de 2023
- Taxa de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas - IRC: 21,00%
- Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo: 2,50%
- Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo: 6,00%
- Taxa de juro de empréstimo Médio/Longo Prazo: 7,00%
- Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrigações do Tesouro): 4,95%
- Prémio de risco de mercado = $(R_m - R_f)$ ou p^o : 2,00%
- Beta U de empresas de referência: 100,00%
- Taxa de crescimento dos *cash flows* na perpetuidade: 0,00

4.9.1 Volume de Negócios

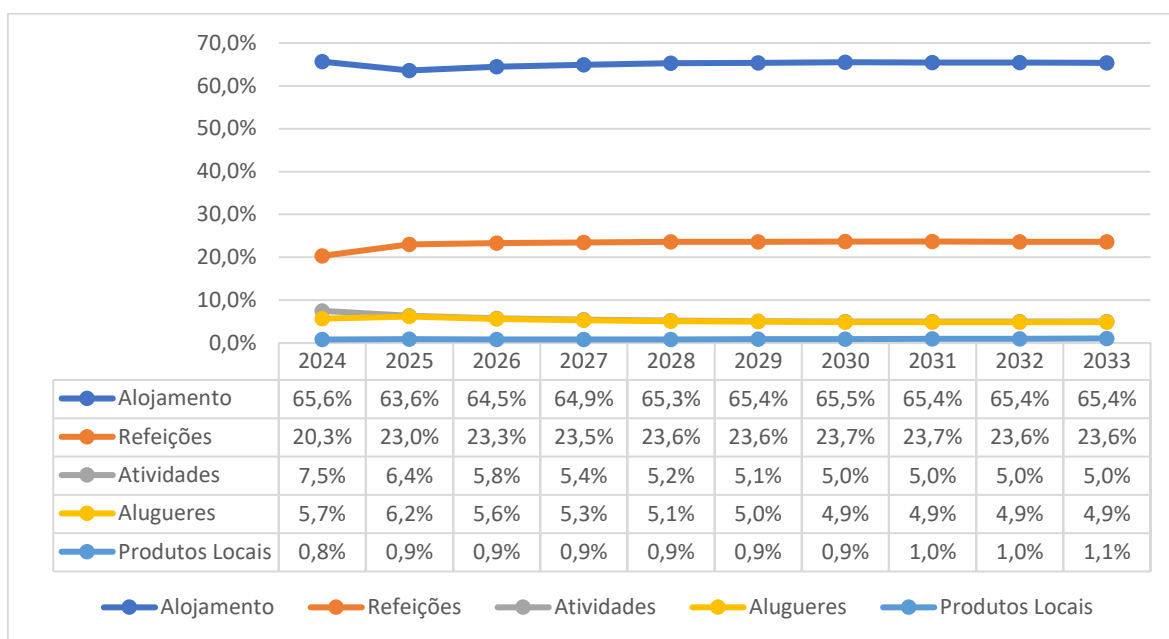
A Pérola do Tejo prevê abrir portas a 1 de abril de 2024, pelo que no primeiro ano de atividade apenas serão considerados 9 meses de exploração.

A data de abertura foi projetada para o início do 2º trimestre, de modo a poder receber clientes em datas festivas, nomeadamente, a Páscoa, bem como para aproveitar a época alta.

As receitas serão provenientes do alojamento, serviço de refeições, realização de atividades junto de uma rede de parceiros locais, alugueres do espaço e venda de produtos locais, sendo o alojamento a principal fonte de receitas.

Conforme se pode observar no gráfico 4.9.1.1, a principal fonte de receitas da Pérola do Tejo é o alojamento, que representa cerca de 65% no ano de abertura.

Gráfico 4.9.1.1 Peso de cada atividade no Volume de Negócios



Fonte Elaboração própria

Relativamente à estimativa da taxa de ocupação, foram tidos em consideração os dados disponibilizados pela *Travel BI* (2023), que referem uma taxa de ocupação de 55,6% na região do Alentejo no ano 2019. Tendo em conta que se espera que estes valores venham a evoluir favoravelmente no período pós-pandémico, apontou-se para uma taxa média de ocupação de 58,1% no primeiro ano de atividade da Pérola do Tejo, decrescendo ligeiramente para os 56,6% a partir do segundo ano.

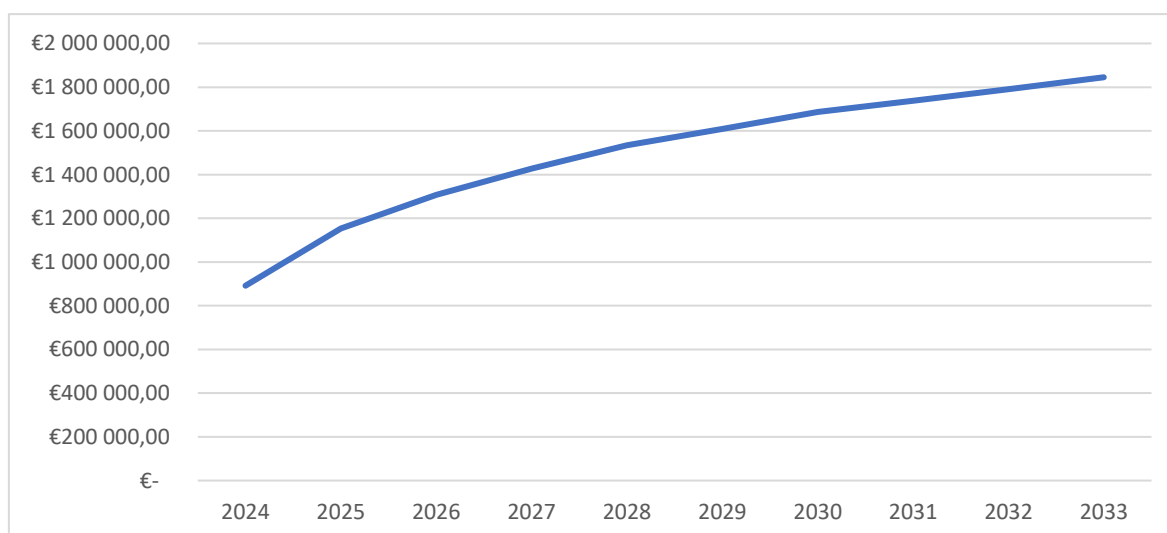
Assim, prevê-se que o volume de faturação ao longo dos primeiros anos de atividade seja o descrito na tabela 4.9.1.1.

Tabela 4.9.1.1 Vendas e prestações de serviços (previsional)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Taxa de variação dos preços		0,00%	0,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Produtos locais	0	7 317	10 341	11 401	12 331	13 336	14 422	15 598	16 869	18 244	19 731
Quantidades vendidas		450	636	668	688	708	730	752	774	797	821
Taxa de crescimento das unidades vendidas			41,33%	5,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário		16,26	16,26	17,07	17,93	18,82	19,76	20,75	21,79	22,88	24,02
TOTAL	0	7 317	10 341	11 401	12 331	13 336	14 422	15 598	16 869	18 244	19 731
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Alojamento	0	585 195	732 932	842 871	927 159	1 001 331	1 051 398	1 103 968	1 137 087	1 171 199	1 206 335
Taxa de crescimento			25,25%	15,00%	10,00%	8,00%	5,00%	5,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Refeições	0	181 281	264 936	304 677	335 144	361 956	380 054	399 056	411 028	423 359	436 060
Taxa de crescimento			46,15%	15,00%	10,00%	8,00%	5,00%	5,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Alugueres	0	50 877	71 227	73 364	75 565	77 832	80 167	82 572	85 049	87 600	90 228
Taxa de crescimento			40,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Atividades	0	66 902	73 268	75 466	77 730	80 062	82 464	84 938	87 486	90 111	92 814
Taxa de crescimento			9,52%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
TOTAL	0	884 255	1 142 363	1 296 378	1 415 598	1 521 181	1 594 082	1 670 534	1 720 650	1 772 269	1 825 438
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	0	7 317	10 341	11 401	12 331	13 336	14 422	15 598	16 869	18 244	19 731
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	0	7 317	10 341	11 401	12 331	13 336	14 422	15 598	16 869	18 244	19 731
IVA VENDAS	23,0%	0	1 683	2 379	2 622	2 836	3 067	3 317	3 588	3 880	4 196
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS-MERCADO NACIONAL	0	884 255	1 142 363	1 296 378	1 415 598	1 521 181	1 594 082	1 670 534	1 720 650	1 772 269	1 825 438
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	0	884 255	1 142 363	1 296 378	1 415 598	1 521 181	1 594 082	1 670 534	1 720 650	1 772 269	1 825 438
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,0%	0	203 379	262 744	298 167	325 588	349 872	366 639	384 223	395 749	407 622
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	0	891 572	1 152 705	1 307 780	1 427 929	1 534 517	1 608 505	1 686 132	1 737 519	1 790 513	1 845 168
IVA	0	205 062	265 122	300 789	328 424	352 939	369 956	387 810	399 629	411 818	424 389
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	0	1 096 634	1 417 827	1 608 569	1 756 352	1 887 456	1 978 461	2 073 942	2 137 149	2 202 332	2 269 557
Perdas por imparidade	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte Elaboração própria

Gráfico 4.9.1.2 Estimativa da evolução do Volume de Negócios nos primeiros 10 anos de atividade



Fonte Elaboração própria

Todos os valores considerados no cálculo do volume de negócios tiveram em consideração o número estimado de hóspedes para cada época do ano.

4.9.2 Custo da Mercadoria Vendida e das Matérias Consumidas

O Custo da Mercadoria Vendida e das Matérias Consumidas representa o custo suportado pela empresa para a venda dos seus produtos.

Considerando que a Pérola do Tejo irá vender produtos locais, tais como, peças de artesanato, compotas, mel, entre outros objetos alusivos à região, apenas foi considerado o CMVMC relativamente a estes produtos.

Estimou-se que a margem bruta resultante da venda destes produtos se situe nos 30%, o que significa que o custo variável é de 70%.

Assim, o custo da mercadoria vendida referente aos produtos locais pode observar-se na tabela 4.9.2.1.

No que respeita aos restantes custos, considerando que o negócio da Pérola do Tejo assenta essencialmente na prestação de serviços, todos os custos inerentes foram considerados na rubrica de Fornecimentos e Serviços Externos, conforme poderá ser observado na tabela 4.9.3.1.

Tabela 4.9.2.1 Custo da Mercadoria Vendida e das Matérias Consumidas (previsional)

CMVMC	Margem Bruta	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
MERCADO NACIONAL			5 122	7 239	7 981	8 631	9 335	10 096	10 919	11 808	12 771	13 812
Produtos locais	30,00%		5 122	7 239	7 981	8 631	9 335	10 096	10 919	11 808	12 771	13 812
MERCADO EXTERNO												
TOTAL CMVMC			5 122	7 239	7 981	8 631	9 335	10 096	10 919	11 808	12 771	13 812
IVA	23%		1 178	1 665	1 836	1 985	2 147	2 322	2 511	2 716	2 937	3 177
TOTAL CMVMC + IVA			6 300	8 904	9 817	10 617	11 482	12 418	13 430	14 524	15 708	16 988

Fonte Elaboração própria

4.9.3 Fornecimentos e Serviços Externos

Para o desenvolvimento da atividade da Pérola do Tejo será necessário recorrer a serviços por entidades externas, nomeadamente no que respeita aos serviços contabilísticos, apoio jurídico, água, eletricidade, comunicações, entre outros.

Na tabela 4.10.3.1 pode encontrar-se o descritivo das rubricas contempladas para FSE, bem como o valor médio mensal para cada uma.

- **Subcontratos:** o estabelecimento de parcerias com as entidades locais é um dos pilares da atividade da Pérola do Tejo. Assim, estima-se que estas parcerias tenham

uma margem de 30%, pelo que o valor médio mensal pago aos parceiros se situe nos 5.200€.

- **Trabalhos especializados:** considera-se a subcontratação de serviços de jardinagem pelo montante de 250€ mensais (custo fixo). Foi contemplada ainda a contratação de 5 pessoas durante o período correspondente à época alta (4 meses), para ajuda na operação e animação, pelo montante mensal de 1.300€, e de pessoal para serviço de mesa e cozinha aquando da realização de eventos. Para a realização de eventos, considerou-se 90 eventos/ano, isto é, pensou-se na realização de um evento a cada 4 dias, o que implica a contratação de 12 pessoas por um valor diário de 80€. No primeiro ano do projeto contemplou-se apenas o custo dos serviços de jardinagem, sendo este o único custo fixo nesta rubrica. No que respeita aos valores relativos à contratação de reforços de verão e para a realização de eventos, o gasto anual foi dividido pelos 12 meses de atividade.
- **Publicidade e propaganda:** prevê-se um gasto mensal de 1.500€ em publicidade e propaganda, iniciando-se logo no primeiro ano de atividade, nomeadamente relativo a anúncios em revistas, redes sociais, *influencers*, etc.
- **Vigilância e segurança:** nesta rubrica consta a mensalidade de 600€ relativa à instalação de alarme com sistema de videovigilância.
- **Honorários:** contempla os serviços de contabilidade e apoio jurídico, no valor mensal de 600€.
- **Comissões:** representa o montante cobrado pelas plataformas de reserva, tais como o *Booking*, *eDreams*, *Momondo*, entre outras, estimando-se que 75% das reservas ocorrerão através destas plataformas, as quais cobram uma comissão entre 2 e 5% do valor da reserva. Assim, considerou-se um gasto médio mensal de 1.350€, o qual é completamente variável.
- **Conservação e reparação:** contemplou-se um gasto médio mensal de 500€ para reparações de pequenas avarias e conservação do espaço.
- **Ferramentas e utensílios de desgaste rápido:** considerou-se o valor de 100€ mensais.
- **Livros e documentação técnica:** prevê-se um custo mensal de 30€ com a aquisição de revistas, jornais e livros para colocação à disposição dos clientes.
- **Material de escritório:** nesta rubrica contemplou-se um montante de 150€ mensais, dos quais 20% foram considerados custo variável.

- **Eletricidade:** prevê-se um gasto médio mensal de 2.000€ em eletricidade, considerando que a Pérola do Tejo contará com painéis solares que contribuirão para a redução da pegada ecológica e para a economia nos custos suportados com energia. Tendo em conta que parte do valor considerado dependerá do número de clientes, foi estimado que 30% representará um custo variável.
- **Água:** estima-se um gasto mensal de 1.000€ nesta rubrica.
- **Rendas e alugueres:** esta rubrica contempla os gastos no aluguer das duas viaturas elétricas necessárias ao desenvolvimento da atividade, designadamente um veículo ligeiro de passageiros e uma viatura comercial ligeira que permitam a deslocação dos colaboradores a clientes, fornecedores, entre outros parceiros e às atividades necessárias ao desenvolvimento da operação. Foi estimado um gasto mensal de 550€ no ligeiro de passageiros e de 300€ na viatura comercial.
- **Comunicações:** no que respeita ao serviço de televisão, internet e telemóveis, foi considerado um custo de 500€ mensais.
- **Seguros:** prevê-se um gasto mensal de 500€ nesta rubrica, nomeadamente multirriscos e responsabilidade civil.
- **Limpeza, higiene e conforto:** para a aquisição de produtos de limpeza interior, exterior e piscina estima-se uma despesa mensal de 400€.
- **Outros serviços:** a preparação de refeições implica a aquisição de alimentos de qualidade e bebidas, pelo que esta rubrica contempla um valor com elevado peso na estrutura dos FSE. Foi estimado que 39,4% do valor faturado sem IVA relativo a refeições corresponde a custos, sendo assim considerado o montante de 10.000€ mensais, os quais representam um custo totalmente variável.

Tabela 4.9.3.1 Fornecimentos e Serviços Externos (previsional)

					2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Nº Meses					2	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento					0%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Subcontratos	23,0%	0,0%	100,0%	5 200,0	0,00	46 800,00	51 287,80	72 235,80	75 847,59	79 639,97	83 621,97	87 803,07	92 193,22	96 802,88	101 643,02
Serviços especializados															
Trabalhos especializados	23,0%	2,5%	97,5%	9 617,0	1 750,00	121 174,20	127 232,91	133 594,56	140 274,28	147 288,00	154 652,40	162 385,02	170 504,27	179 029,48	187 980,96
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%	0,0%	1 500,0	3 000,00	18 900,00	19 845,00	20 837,25	21 879,11	22 973,07	24 121,72	25 327,81	26 594,20	27 923,91	29 320,10
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		600,0	5 400,00	7 560,00	7 938,00	8 334,90	8 751,65	9 189,23	9 648,69	10 131,12	10 637,68	11 169,56	11 728,04
Honorários	23,0%	100,0%		600,0	5 400,00	7 560,00	7 938,00	8 334,90	8 751,65	9 189,23	9 648,69	10 131,12	10 637,68	11 169,56	11 728,04
Comissões	23,0%	0,0%	100,0%	1 350,0	0,00	13 500,00	17 860,50	18 753,53	19 691,20	20 675,76	21 709,55	22 795,03	23 934,78	25 131,52	26 388,09
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		500,0	0,00	6 300,00	6 615,00	6 945,75	7 293,04	7 657,69	8 040,57	8 442,60	8 864,73	9 307,97	9 773,37
Materiais															
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%		100,0	0,00	1 260,00	1 323,00	1 389,15	1 458,61	1 531,54	1 608,11	1 688,52	1 772,95	1 861,59	1 954,67
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%		30,0	0,00	378,00	396,90	416,75	437,58	459,46	482,43	506,56	531,88	558,48	586,40
Material de escritório	23,0%	80,0%	20,0%	150,0	300,00	1 890,00	1 984,50	2 083,73	2 187,91	2 297,31	2 412,17	2 532,78	2 659,42	2 792,39	2 932,01
Artigos para oferta	23,0%	100,0%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia e fluidos															
Electricidade	23,0%	70,0%	30,0%	2 000,0	4 000,00	25 200,00	26 460,00	27 783,00	29 172,15	30 630,76	32 162,30	33 770,41	35 458,93	37 231,88	39 093,47
Combustíveis	23,0%	100,0%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	6,0%	100,0%		1 000,0	2 000,00	12 600,00	13 230,00	13 891,50	14 586,08	15 315,38	16 081,15	16 885,21	17 729,47	18 615,94	19 546,74
Deslocações, estadas e transportes															
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Serviços diversos															
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		850,0	1 700,00	10 710,00	11 245,50	11 807,78	12 398,16	13 018,07	13 668,98	14 352,42	15 070,05	15 823,55	16 614,73
Comunicação	23,0%	100,0%		500,0	1 000,00	6 300,00	6 615,00	6 945,75	7 293,04	7 657,69	8 040,57	8 442,60	8 864,73	9 307,97	9 773,37
Seguros	0,0%	100,0%		500,0	1 000,00	6 300,00	6 615,00	6 945,75	7 293,04	7 657,69	8 040,57	8 442,60	8 864,73	9 307,97	9 773,37
Royalties	23,0%	100,0%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de representação	23,0%	100,0%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		400,0	800,00	5 040,00	5 292,00	5 556,60	5 834,43	6 126,15	6 432,46	6 754,08	7 091,79	7 446,38	7 818,69
Outros serviços	23,0%	0,0%	100,0%	10 000,0	0,00	90 000,00	132 300,00	138 915,00	145 860,75	153 153,79	160 811,48	168 852,05	177 294,65	186 159,39	195 467,36
TOTAL FSE					26 350,0	381 472,2	444 179,1	484 771,7	509 010,3	534 460,8	561 183,8	589 243,0	618 705,2	649 640,4	682 122,4
FSE - Custos Fixos					23 383,75	105 089,36	110 343,82	115 861,01	121 654,06	127 736,77	134 123,61	140 829,79	147 871,28	155 264,84	163 028,08
FSE - Custos Variáveis					2 966,25	276 382,85	333 835,29	368 910,66	387 356,19	406 724,00	427 060,20	448 413,21	470 833,88	494 375,57	519 094,35
TOTAL FSE					26 350,00	381 472,20	444 179,11	484 771,68	509 010,26	534 460,77	561 183,81	589 243,00	618 705,15	649 640,41	682 122,43
IVA					5 099,50	60 984,31	65 375,18	72 872,17	76 515,78	80 341,57	84 358,65	88 576,58	93 005,41	97 655,68	102 538,46
FSE + IVA					31 449,50	442 456,51	509 554,30	557 643,85	585 526,04	614 802,34	645 542,46	677 819,58	711 710,56	747 296,09	784 660,89

Fonte Elaboração própria

4.9.4 Gastos com o Pessoal

Na rubrica dos Gastos com o Pessoal foi considerada a seguinte estrutura de recursos humanos:

- Uma gerente (a promotora do projeto); dois colaboradores no Departamento Administrativo e Financeiro, prevendo-se a contratação de mais uma pessoa no ano de 2028;
- Um colaborador no Departamento de Marketing ao longo de todo o projeto;
- Dez colaboradores afetos ao Departamento de Operações (3 rececionistas, 4 funcionários afetos à cozinha e bar e 3 empregadas de andares e responsáveis pela limpeza do espaço) no ano de início do investimento e no primeiro ano de operação, prevendo-se a contratação de duas pessoas em 2025 e, a partir daí, prevê-se a entrada de um novo funcionário a cada três anos de atividade;
- Um colaborador afeto à Manutenção, que será contratado em 2024.

Tabela 4.9.4.1 Quadro de Pessoal (previsional)

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Produção / Operacional	10	10	12	12	12	13	13	13	14	14	14
Manutenção	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	14	15	17	17	17	19	19	19	20	20	20

Fonte Elaboração própria

No que respeita aos salários brutos mensais iniciais, a Gerente auferirá 2.000€, os colaboradores do Departamento Administrativo e Financeiro terão um salário de 1.500€, o funcionário do Departamento de Marketing receberá 1.300€, os colaboradores do Departamento Operacional e o da Manutenção receberão um salário um pouco acima do Salário Mínimo Nacional, correspondendo a 850€ e 800€, respetivamente.

Como complemento ao valor auferido pelos colaboradores, a Gerente optou pelo pagamento de 6,00€ de subsídio de refeição diários.

Após o ano de 2025, prevê-se que as remunerações e os subsídios de refeição sofram um incremento anual de 5%, conforme se pode verificar na tabela 4.9.4.2, onde consta a remuneração base mensal dos diversos departamentos.

Tabela 4.9.4.2 Remuneração base mensal (previsional)

Remuneração base mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Administração / Direcção	2 000	2 000	2 100	2 205	2 315	2 431	2 553	2 680	2 814	2 955	3 103
Administrativa Financeira	1 500	1 500	1 575	1 654	1 736	1 823	1 914	2 010	2 111	2 216	2 327
Comercial / Marketing	1 300	1 300	1 365	1 433	1 505	1 580	1 659	1 742	1 829	1 921	2 017
Produção / Operacional	850	850	893	937	984	1 033	1 085	1 139	1 196	1 256	1 319
Qualidade											
Manutenção	800	800	840	882	926	972	1 021	1 072	1 126	1 182	1 241
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvimento											
Outros											

Fonte Elaboração própria

Tabela 4.9.4.3 Total de Gastos com o Pessoal (previsional)

QUADRO RESUMO	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Remunerações											
Órgãos Sociais	667	28 000	29 400	30 870	32 414	34 034	35 736	37 523	39 399	41 369	43 437
Pessoal	4 267	190 400	224 910	236 156	247 965	300 353	315 371	331 139	364 440	382 661	401 794
Encargos sobre remunerações	1 172	51 870	60 399	63 419	66 590	79 417	83 388	87 557	95 912	100 707	105 742
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	74	3 276	3 815	4 005	4 206	5 016	5 267	5 530	6 058	6 360	6 678
Gastos de acção social	3 696	21 780	24 684	24 684	24 684	27 588	27 588	27 588	29 040	29 040	29 040
Outros gastos com pessoal	2 100	750	1 050	850	850	1 150	950	950	1 100	1 000	1 000
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	11 975	296 076	344 257	359 984	376 708	447 558	468 299	490 287	535 948	561 138	587 692

Fonte Elaboração própria

Na tabela 4.9.4.3 é apresentado o valor total de gastos com o pessoal. Os encargos sobre remunerações foram calculados com base na Taxa Social Única - TSU em vigor para a gerência e para o pessoal. O seguro de acidentes de trabalho é de 1,5% sobre a massa salarial. As retenções para a Segurança Social foram calculadas sobre o vencimento base e a retenção na fonte em sede de IRS, é de 9,87%, correspondendo ao valor médio das remunerações e baseado nas tabelas de retenção na fonte para o março de 2023, considerando um agregado composto por 2 titulares e 1 dependente. O subsídio de alimentação será pago conjuntamente com o vencimento. Prevê-se ainda um gasto de 150€ com a formação inicial de cada um dos colaboradores, que incluirá cursos como Higiene e Segurança no Trabalho, Primeiros Socorros, entre outros, e de 50€ para a reciclagem anual de conhecimentos.

4.9.5 Plano de Investimento

O plano de investimento estará dividido em três fases: a primeira fase será a aquisição da propriedade, seguidamente será a realização da reabilitação do espaço e, por fim, a compra dos recursos necessários à atividade da Pérola do Tejo.

Tabela 4.9.5.1 Plano de investimento (previsional)

Investimento por ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Propriedades de investimento											
Terrenos e recursos naturais											
Edifícios e Outras construções											
Outras propriedades de investimento											
Total propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais											
Edifícios e Outras Construções	2 200 000										
Equipamento Básico	500 000										
Equipamento de Transporte											
Equipamento Administrativo	5 000										
Equipamentos biológicos											
Outros activos fixos tangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	2 705 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis											
Goodwill											
Projectos de desenvolvimento											
Programas de computador	1 000										
Propriedade industrial											
Outros activos intangíveis											
Total Activos Intangíveis	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Investimento	2 706 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte Elaboração própria

O investimento em ativos fixos tangíveis engloba a aquisição das instalações por um valor de 1.550.000€, estimando-se ainda um montante de 650.000€ para a obtenção de licenças, para a realização de obras de reabilitação, incluindo uma parcela para investimento em painéis solares, os quais permitirão uma economia nos custos com a energia ao longo da vida do projeto. Esta rubrica contempla ainda um investimento de 500.000€ para equipamentos e utensílios necessários para a renovação do espaço e normal desenvolvimento da atividade, tais como: mobiliário, maquinaria, utensílios de cozinha, objetos decorativos, entre outros.

Relativamente ao investimento em equipamento administrativo, considerou-se a aquisição de mobiliário e equipamentos informáticos necessários à normal atividade da Pérola do Tejo.

No que concerne aos ativos intangíveis foram considerados 1.000€ para a aquisição de *software*.

De forma a assegurar o normal funcionamento da atividade da Pérola do Tejo, foi considerada uma reserva de segurança de tesouraria de 50.000€ para prevenir eventuais desequilíbrios de tesouraria.

No primeiro ano, as necessidades de fundo de maneiço são superiores aos recursos de fundo de maneiço, tendência essa que se inverterá a partir do segundo ano de atividade, visto que a atividade gerará recursos suficientes para fazer face às necessidades, traduzindo-se num investimento em fundo de maneiço negativo, conforme se pode verificar na tabela 4.9.5.2.

Tabela 4.9.5.2 Investimento em Fundo de Maneio (previsional)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Necessidades Fundo Maneio											
Reserva Segurança Tesouraria	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Clients	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado	30 370	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	80 370	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Recursos Fundo Maneio											
Fornecedores	2 621	37 396	43 205	47 288	49 679	52 190	54 830	57 604	60 520	63 584	66 804
Estado	1 101	42 686	57 626	65 031	71 417	78 270	82 009	85 930	88 848	91 321	93 859
TOTAL	3 721	80 082	100 831	112 319	121 095	130 460	136 839	143 535	149 368	154 904	160 663
Fundo Maneio Necessário	76 648	-30 082	-50 831	-62 319	-71 095	-80 460	-86 839	-93 535	-99 368	-104 904	-110 663
Investimento em Fundo de Maneio	76 648	-106 730	-20 749	-11 489	-8 776	-9 365	-6 379	-6 695	-5 833	-5 537	-5 758

Fonte Elaboração própria

4.9.6 Plano de Financiamento

Para financiar o investimento necessário à atividade a promotora entrará com um capital social de 1.000.000€ e o restante montante será obtido com recurso a financiamento bancário.

Foi considerada uma taxa de juro associada ao empréstimo de 8%, um empréstimo a reembolsar em 10 anos e com 1 ano de período de carência de capital.

Tabela 4.9.6.1 Plano de financiamento (previsional)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Investimento	2 782 648	-106 730	-6 695	-5 833	-5 537	-5 758	0	0	0	0	0
Margem de segurança											
Necessidades de financiamento	2 782 600	-106 700	-6 700	-5 800	-5 500	-5 800	0	0	0	0	0
Fontes de Financiamento											
Meios Libertos	0	195 605	312 626	390 045	451 986	455 839	458 691	479 830	460 375	457 142	452 858
Capital	1 000 000,0										
Outros instrumentos de capital (+/-)											
Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios (-)											
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	1 782 600,0										
Subsídios (+/-)											
TOTAL	2 782 600	195 605	312 626	390 045	451 986	455 839	458 691	479 830	460 375	457 142	452 858

N.º de anos reembolso

10,00

Taxa de juro associada

8,00%

N.º anos de carência

1,00

Fonte Elaboração própria

4.9.7 Ponto Crítico Operacional

O Ponto Crítico, ponto de equilíbrio ou *break-even point* consiste no valor cujas vendas igualam os custos totais, não existindo lucro nem prejuízo para aquele volume de receitas.

Analisando o ponto crítico da Pérola do Tejo, com exceção do primeiro ano, é possível constatar que a margem de contribuição é suficiente para fazer face aos custos fixos.

Com o decorrer dos anos, pode verificar-se que as vendas e serviços prestados se distanciam cada vez mais do ponto crítico, o que garante a viabilidade do negócio.

Tabela 4.9.7.1 Ponto Crítico (previsional)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Vendas e serviços prestados	0,00	891 572,26	1 152 704,86	1 307 779,92	1 427 928,86	1 534 516,90	1 608 504,94	1 686 131,88	1 737 519,13	1 790 513,46	1 845 168,43
Varição nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	0,00	5 121,95	7 239,02	7 981,02	8 631,48	9 334,94	10 095,74	10 918,54	11 808,41	12 770,79	13 811,61
FSE Variáveis	2 966,25	276 382,85	333 835,29	368 910,66	387 356,19	406 724,00	427 060,20	448 413,21	470 833,88	494 375,57	519 094,35
Margem Bruta de Contribuição	-2 966,25	610 067,46	811 630,54	930 888,23	1 031 941,19	1 118 457,96	1 171 349,00	1 226 800,12	1 254 876,85	1 283 367,10	1 312 262,48
Ponto Crítico		799 036,16	852 402,02	872 950,66	890 297,31	964 001,78	887 672,89	927 890,28	1 007 748,39	1 060 889,87	1 117 454,22

Fonte Elaboração própria

4.9.8 Demonstração de Resultados

A Demonstração de Resultados previsionais evidencia a formulação dos resultados da empresa ao longo de um horizonte temporal, referenciando os respectivos rendimentos e gastos inerentes à atividade.

Na tabela 4.9.8.1 pode verificar-se que a Pérola do Tejo apresenta resultados líquidos negativos nos dois primeiros anos de atividade, tendência essa que se inverterá a partir do terceiro ano de atividade.

Ao longo do período em análise, os resultados líquidos evoluirão de forma crescente e sustentada, o que reflete a capacidade de gerar resultados positivos com o decorrer da normal atividade.

Tabela 4.9.8.1 Demonstração de Resultados (previsional)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Vendas e serviços prestados	0	891 572	1 152 705	1 307 780	1 427 929	1 534 517	1 608 505	1 686 132	1 737 519	1 790 513	1 845 168
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Varição nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC	0	5 122	7 239	7 981	8 631	9 335	10 096	10 919	11 808	12 771	13 812
Fornecimento e serviços externos	26 350	381 472	444 179	494 772	509 010	534 461	561 184	589 243	618 705	649 640	682 122
Gastos com o pessoal	11 975	296 076	344 257	359 984	376 708	447 558	468 299	490 287	535 948	561 138	587 692
Imparidade de inventários (perdas/reversões)											
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)											
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
Aumentos/reduções de justo valor											
Outros rendimentos e ganhos											
Outros gastos e perdas											
EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e impostos)	-38 325	208 902	357 029	455 043	533 579	543 163	568 926	595 683	571 057	566 964	561 542
Gastos/reversões de depreciação e amortização	24 264	145 583	145 583	145 528	145 042	127 333	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	-62 589	63 319	211 446	309 515	388 538	415 829	524 926	551 683	527 057	522 964	517 542
Juros e rendimentos similares obtidos	0	2 724	4 239	8 435	14 032	19 867	26 548	33 761	40 613	48 425	56 063
Juros e gastos similares suportados	27 836	143 178	143 178	128 861	114 543	100 225	85 907	71 589	57 271	42 954	28 636
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-90 425	-77 135	72 506	189 089	288 027	335 472	465 567	513 855	510 399	528 436	544 969
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	39 709	60 486	70 449	97 769	107 910	87 223	110 972	114 443
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-90 425	-77 135	72 506	149 380	227 541	265 023	367 798	405 946	423 176	417 464	430 525

Fonte Elaboração própria

4.9.9 Mapa de *Cash Flows* Operacionais

No mapa de *cash flows* operacionais é possível ter uma noção dos fluxos de caixa gerados pelo projeto. No primeiro ano, o *cash flow* apresenta um valor negativo em virtude de ser o ano em que é realizado o investimento inicial. A partir do segundo ano do projeto, e primeiro ano de atividade, o *cash flow* passa a ser positivo, aproximando-se dos 400.000€ a partir de 2026.

O valor constante na rubrica de depreciações e amortizações mantém-se sem grandes oscilações entre os anos de 2024 e 2028, verificando-se uma redução a partir de então, na medida em que parte do investimento realizado é totalmente amortizado até ao ano 2028.

No que respeita ao investimento em fundo de maneio, conforme é observável na tabela 4.9.9.1, este passa a positivo a partir do primeiro ano de atividade do negócio, pois o modelo de negócio adotado é rentável e consegue gerar excedentes de tesouraria.

O investimento em capital fixo no primeiro ano do projeto corresponde à aquisição e remodelação do espaço, não apenas em termos de imóvel, mas também no que respeita aos equipamentos necessários a assegurar a normal atividade.

O *cash flow* acumulado passa a ser positivo a partir de 2030, ano em que se verifica a cobertura dos *cash flows* negativos originados pelo investimento.

Tabela 4.9.1 Mapa *Cash Flows* Operacionais

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-49 445	50 022	167 042	244 517	306 945	328 505	414 691	435 830	416 375	413 142	408 858
Depreciações e amortizações	24 264	145 583	145 583	145 528	145 042	127 333	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	-25 181	195 605	312 626	390 045	451 986	455 839	458 691	479 830	460 375	457 142	452 858
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-76 648	106 730	20 749	11 489	8 776	9 365	6 379	6 695	5 833	5 537	5 758
CASH FLOW de Exploração	-101 830	302 336	333 374	401 533	460 762	465 204	465 070	486 525	466 208	462 679	458 616
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-2 706 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Free cash-flow	-2 807 830	302 336	333 374	401 533	460 762	465 204	465 070	486 525	466 208	462 679	458 616
CASH FLOW acumulado	-2 807 830	-2 505 494	-2 172 120	-1 770 587	-1 309 824	-844 621	-379 550	106 975	573 183	1 035 862	1 494 479

Fonte Elaboração própria

4.9.10 Balanço

O Balanço consiste numa demonstração financeira que fornece uma visão sobre o património da empresa num determinado momento, habitualmente a 31 de dezembro, evidenciando os valores do ativo, passivo e capital próprio.

No que respeita ao valor do ativo, este apresenta uma tendência de crescimento ao longo do período em análise, encontrando-se sempre com valores superiores ao passivo.

A rubrica correspondente ao passivo total segue uma evolução decrescente, sendo possível verificar uma quebra nas dívidas a terceiros, o que, maioritariamente, pode ser explicado pela amortização do empréstimo bancário que havia sido contratado para fazer face ao investimento.

Tabela 4.9.10.1 Balanço (previsional)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
ACTIVO											
Activo Não Corrente	2 681 736	2 536 153	2 390 569	2 245 042	2 100 000	1 972 667	1 928 667	1 884 667	1 840 667	1 796 667	1 752 667
Activos fixos tangíveis	2 680 792	2 535 542	2 390 292	2 245 042	2 100 000	1 972 667	1 928 667	1 884 667	1 840 667	1 796 667	1 752 667
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis	944	611	278	0	0	0	0	0	0	0	0
Investimentos financeiros											
Activo corrente	80 370	158 969	219 548	387 393	611 269	844 693	1 111 930	1 400 452	1 674 514	1 987 005	2 292 500
Inventários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	30 370	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	50 000	158 969	219 548	387 393	611 269	844 693	1 111 930	1 400 452	1 674 514	1 987 005	2 292 500
TOTAL ACTIVO	2 762 106	2 695 122	2 610 117	2 632 435	2 711 269	2 817 360	3 040 597	3 285 119	3 515 181	3 783 671	4 045 167
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Ações (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas		-90 425	-167 560	-95 054	54 327	281 868	546 891	914 689	1 320 634	1 743 811	2 161 275
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	-90 425	-77 135	72 506	149 380	227 541	265 023	367 798	405 946	423 176	417 464	430 525
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	909 575	832 440	904 946	1 054 327	1 281 868	1 546 891	1 914 689	2 320 634	2 743 811	3 161 275	3 591 801
PASSIVO											
Passivo não corrente	1 782 600	1 782 600	1 604 340	1 426 080	1 247 820	1 069 560	891 300	713 040	534 780	356 520	178 260
Provisões											
Financiamentos obtidos	1 782 600	1 782 600	1 604 340	1 426 080	1 247 820	1 069 560	891 300	713 040	534 780	356 520	178 260
Outras Contas a pagar											
Passivo corrente	69 930	80 082	100 831	152 028	181 581	200 909	234 608	251 444	236 590	265 876	275 106
Fornecedores	2 621	37 396	43 205	47 288	49 679	52 190	54 830	57 604	60 520	63 584	66 804
Estado e Outros Entes Públicos	1 101	42 686	57 626	104 740	131 902	148 719	179 778	193 840	176 070	202 292	208 302
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	66 209	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar											
TOTAL PASSIVO	1 852 530	1 862 682	1 705 171	1 578 108	1 429 401	1 270 469	1 125 908	964 484	771 370	622 396	453 366
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	2 762 106	2 695 122	2 610 117	2 632 435	2 711 269	2 817 360	3 040 597	3 285 119	3 515 181	3 783 671	4 045 167

Fonte Elaboração própria

4.9.11. Outros indicadores económicos e financeiros

Considerando a análise económica e financeira dos mapas apresentados anteriormente, consegue ter-se uma ideia da realidade que se pretende atingir com a implementação do presente projeto.

Como forma de resumir a informação dos mapas previsionais, existem ainda um conjunto de indicadores que permitem avaliar a viabilidade do projeto, tais como:

- Valor Atual Líquido (VAL): o projeto apresenta um VAL de 103.503€, ou seja, um valor positivo, o que permite concluir que o projeto é viável e deverá arrancar. Este

indicador permite ainda facilitar a obtenção de crédito bancário ou junto de outras fontes de financiamento devido ao seu montante.

- Taxa Interna de Rendibilidade (TIR): é utilizada para avaliar a atratividade de um investimento ou projeto, na medida em que representa a taxa de retorno do mesmo. No presente projeto, a TIR situa-se nos 8,80%.
- *Pay Back Period*: este indicador permite avaliar o prazo de recuperação do capital investido, sendo possível verificar que a promotora recuperará o seu investimento ao fim de 6 anos.

Tabela 4.9.11.1 Avaliação do Projeto

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Free Cash Flow to Firm	-2 807 830	302 336	333 374	401 533	460 762	465 204	465 070	486 525	466 208	462 679	693 549
WACC	7,06%	7,00%	7,29%	7,71%	8,27%	8,90%	9,42%	9,89%	10,30%	10,65%	10,65%
Factor de actualização	1	1,070	1,148	1,237	1,339	1,458	1,595	1,753	1,934	2,140	-
Fluxos actualizados	-2 807 830	282 545	290 384	324 705	344 134	319 058	291 511	277 516	241 097	216 241	324 142
Fuxos atualizados acumulados	-2 807 830	-2 525 285	-2 234 900	-1 910 195	-1 566 061	-1 247 003	-955 492	-677 976	-436 879	-220 638	103 503
Valor Actual Líquido (VAL)	103 503										
Taxa Interna de Rentabilidade	8,80%										
Pay Back period	6 Anos										

Fonte Elaboração própria

5. Conclusão

O principal objetivo do presente projeto assentou na conceção de um plano de negócios relativo à criação e implementação de um hotel de turismo rural sustentável e ecológico na região de Lisboa e Vale do Tejo, de forma a poder avaliar a sua viabilidade económica e financeira.

Ao longo deste estudo foi possível chegar a algumas conclusões, nomeadamente ao facto de que o sector do Turismo representa um dos sectores com maior importância na economia nacional, o qual tem vindo a ganhar maior expressão ao longo dos últimos anos e que, apesar das quebras verificadas devido à pandemia da COVID-19, este apresenta sinais de crescimento, o que corrobora com a tendência verificada até ao surgimento desta questão.

Através da revisão da literatura, foi ainda possível compreender a importância do empreendedorismo no que respeita ao crescimento económico, uma vez que este funciona enquanto motor do desenvolvimento do país, na medida em que permite às diferentes regiões explorarem oportunidades geradoras de valor e a criação de postos de trabalho, bem como identificar as principais características dos empreendedores portugueses e quais as suas motivações.

A partir da investigação aprofundada sobre o setor do Turismo, tornou-se possível segmentar e quantificar os hóspedes por mercado de origem, o número médio de noites nos alojamentos turísticos, os proveitos deste tipo de alojamentos, o número de empresas existentes neste sector e a respetiva distribuição geográfica, bem como a recolha de outro tipo de dados que permitiram definir estratégias e auxiliar no que à implementação da Pérola do Tejo diz respeito.

Realizou-se ainda uma detalhada apresentação da promotora e do projeto, focando os mais diversificados aspetos, tais como a visão, missão, valores, objetivos, análise aos ambientes externo e interno, análise SWOT, marketing-mix, estrutura de recursos humanos, entre outros.

A estratégia de marketing proposta enfatiza a necessidade de diferenciação através da elegância, sofisticação e modernidade do hotel e das atividades disponibilizadas, o que ajudará a Pérola do Tejo a estabelecer uma forte presença de marca e atrair uma base de clientes sólida. A análise financeira indica que o projeto é viável, com projeções de receita que superam os custos iniciais da operação. No entanto, é importante notar que a gestão

cuidadosa dos recursos e uma estratégia assente num controlo eficaz de custos serão fundamentais para o sucesso a longo prazo.

Analisando as demonstrações financeiras previsionais, o projeto apresenta um VAL positivo, isto é, de 103.503€, correspondendo a uma TIR de 8,80% e prevendo-se que o capital investido seja recuperado ao fim de 6 anos de atividade.

Em conclusão, este plano de negócios oferece uma base sólida para a Pérola do Tejo iniciar a sua jornada no mercado, com um foco contínuo na qualidade e na satisfação do cliente, bem como na capacidade de se adaptar às mudanças do mercado, de forma a alcançar o sucesso e se tornar numa referência no setor em que se insere.

Referências Bibliográficas

- AHRESP. (2022). *A Associação*. Obtido de Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal: <https://ahresp.com/o-associado/ser-associado/vantagens/>
- Alves, S. (2013). *Empreendedorismo no meio rural: o caso de Vila Pouca de Aguiar*. Vila Real: UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO.
- Alvord, S., Brown, D., & Letts, C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3). doi:10.1177/0021886304266847
- Associação Nacional de Jovens Empresários. (2022). *Apresentação*. Obtido de Associação Nacional de Jovens Empresários: <https://www.anje.pt/apresentacao/>
- Banco de Portugal. (10 de 2021). *Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de outubro de 2021*. Obtido de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-outubro-de-2021-0>
- Banco de Portugal. (2022). Boletim Economico . 7-19.
- Banco de Portugal. (03 de dezembro de 2022). *BPStat* . Obtido de Banco de Portugal: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1287>
- Banco de Portugal. (Agosto de 2023). *Central de Balanços*. Obtido de <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2015). Em J. Barney, & H. William, *Strategic Management and Competitive*. Pearson Educations.
- Belinfanti, T. (2015). Contemplating the gap-filling role of social intrapreneurship. *Oregon Law Review*, 94(1), 67-124.
- Bernardino, S., & Santos, J. (2014). O papel da formação, experiência profissional e perceção de viabilidade da iniciativa no empreendedorismo social em Portugal. *Conferência Ibérica de Empreendimento*. Pontevedra, Espanha. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7088>
- Brunaker, S., & Kurvinen, J. (2006). Intrapreneurship, local initiatives in organizational. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 118-132. doi:<https://doi.org/10.1108/01437730610646624>
- Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo: Aprender a Saber ser Empreendedor*. Editora RH.
- Bulut, Y., & Sayin, E. (2010). An Evaluation of Entrepreneurship Characteristics of University Students: An Empirical Investigation from the Faculty of Economic and Administrative Sciences in Adnan Menderes University. *International Journal of Economic Perspectives*, 4(3), 559-569.
- Caçador, F. (2020). *76% dos portugueses têm acesso e telemóveis lideram nas plataformas mais usadas*. Obtido de SapoTek: <https://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigos/dia-da-internet-76-dos-portugueses-tem-acesso-e-telemoveis-lideram-nas-plataformas-mais-usadas>

- Caixa Geral de Depósitos. (13 de março de 2015). *Business angel*. Obtido de Caixa Geral de Depósitos: <https://www.cgd.pt/Site/Saldo-Positivo/negocios/Pages/business-angel.aspx#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20Associa%C3%A7%C3%A3o%20Portuguesa%20de%20Business,com%20a%20sua%20experi%C3%Aancia%20e%20network%20de%20neg%C3%B3cios%E2%80%9D>.
- Cebola, M., & Proença, S. (2015). Motivações para empreender. *Competências empreendedoras no Ensino Superior Politécnico: Motivos, influências, serviços de apoio e educação*. Obtido de https://www.poliempreende.com/Content/images/competencias_empreendedoras.pdf
- Climas, S. M. (2018). *Plano de Negócios do Pet Shop "Odipatas"*. Trabalho Final de Mestrado, ISEG, Lisboa. Obtido em 18 de abril de 2022, de <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=1165664&method=getFile>
- Crescimento, I. -P. (2022). *IAPMEI*. Obtido de <https://www.iapmei.pt/SOBRE-O-IAPMEI/Instrumentos-de-Gestao/Documents/PA-IAPMEI-2022.aspx>
- Cruz, M. F. (2003). *Desenvolvimento de um Plano de Negócios compacto para uma PME de serviços de Engenharia*. Guimarães: Escola de Engenharia Universidade do Minho.
- Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. New York: Springer.
- Cunha, C., Silva, M., & Yamaguchi, N. (30 de novembro de 2012). Anuário da Produção. *Empreendedorismo*, 5(12), pp. 167-169.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 385-410. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00037-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00037-5)
- Diário da República n.º 160/2008, S. I.-0.-2. (20 de agosto de 2008). Obtido de <https://dre.tretas.org/dre/237795/portaria-937-2008-de-20-de-agosto>
- Dolabela, F. (2006). *O segredo de Luísa*. São Paulo: Editora de cultura.
- Dornelas, J. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (6 ed.). GEN: Rio de Janeiro.
- Dornelas, J. (2015). Plano de Negócios. *O segredo do Empreendedor. Mito ou Realidade?* Obtido de <https://idoc.pub/documents/jose-c-a-dornelas-plano-de-negocios-o-segredo-do-sucesso-do-or-mito-ou-realidade-pt-8jlkkg7gq0n5>
- Drucker, P. (1985). *Inovação e gestão: uma nova conceção de estratégia da empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Drucker, P. (2005). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Drucker, P. (2008). *O essencial de Drucker*. Coimbra: Actual Editora.

- Duarte, C., & Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro - Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas* (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo. Obtido em 14 de setembro de 2022
- Economia, M. d. (julho de 2018). *IAPMEI*. Obtido de [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/Startup-Portugal/Startup-Portugal.PDF.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/Startup-Portugal/Startup-Portugal.PDF.aspx)
- Educação, M. d. (2006). *Educação para a Cidadania - Guião de Educação para o Empreendedorismo*. Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular. Obtido de https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ficheiros/guiao_educ_empreend_2006.pdf
- ePortugal. (2022). *PROGRAMAS FINANCEIROS E INICIATIVAS PARA EMPRESÁRIOS*. Obtido de ePortugal: <https://eportugal.gov.pt/pt/cidadãos-europeus-viajar-viver-e-fazer-negocios-em-portugal/apoios-para-empresas-em-portugal/programas-financeiros-e-iniciativas-para-empresarios>
- Estudo de avaliação sobre as dinâmicas empreendedoras em Portugal*. (05 de novembro de 2020). Obtido de GEM - Global Entrepreneurship Monitor: <https://gemconsortium.org/economy-profiles/portugal-2>
- EuroBrokers. (2021). *Viver na cidade ou no campo? Portugueses agora querem qualidade de vida*. Obtido de EuroBrokers: https://www.eurobrokers.pt/pt/noticias/show/viver-na-cidade-ou-no-campo-portugueses-agora-querem-qualidade-de-vida_1965/
- Eurocid. (2022). *Fundos Europeus 2021-2027*. Obtido de Eurocid: <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/fundos-europeus-2021-2027#toc-documentos>
- European Commission. (2020). *Portugal in the Digital Economy and Society Index*. Obtido de European Commission: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-portugal>
- Eurostat*. (Dezembro de 2022). Obtido de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/wdn-20220811-1>
- Expresso. (2018). *Portugueses cada vez mais 'bio'*. Obtido de Jornal Expresso: <https://expresso.pt/sociedade/2018-08-18-Portugueses-cada-vez-mais-bio>
- EY-Parthenon. (2020). *Relatório Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo e Ribatejo 2021-27*. Entidade Regional do Turismo do Alentejo e Ribatejo.
- Ferreira, B. (2020). *PLANO DE NEGÓCIOS PARA TURISMO EM ESPAÇO RURAL "ALCOBAÇA NO CORAÇÃO"*. Lisboa: ISEG.
- Ferreira, O. (2008). *O Empreendedorismo – O Perfil Empreendedor da Ilha de*. Tese de Mestrado, ISCTE, Lisboa.
- Filion, L. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 6-28.
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications* (5 ed.). London, England: Prentice Hall.

- Freire, A. (2000). *Inovação - Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Fumagalli, L. A. (2008). XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. *Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas*. Brasília.
- Goller, S. A. (2002). A new research agenda for business segmentation. *European Journal of Marketing* 36 (1/2), 252-271.
- Grupo CTT. (2021). *e-Commerce cresce 46% para 4,4 milhões de euros - CTT e-Commerce Report 2021*. Obtido de Grupo CTT: <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/media/noticias/e-commerce-cresce-46-em-2020-para-4-4-mil-milhoes-de-euros>
- Heinonen, J., & Poikkijoki, S.-A. (2006). An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of Management Development*, 25(1), 80-94. doi:<https://doi.org/10.1108/02621710610637981>
- Hisrich, R., & Peters, M. (2004). *Empreendedorismo* (5 ed.). Porto Alegre: Bookaman.
- IAPMEI. (2016). *Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*. Obtido em 18 de abril de 2022, de IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>
- IAPMEI. (2022). *IAPMEI*. Obtido de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/>
- INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2021). *Estatísticas rápidas*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUE_Sdest_boui=414808525&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2021). *Estimativas Mensais de Emprego e Desemprego*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUE_Sdest_boui=472918870&DESTAQUESmodo=2
- INE. (02 de 2021). *Estimativas rápidas*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUE_Sdest_boui=458475371&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2022). *Instituto Nacional de Estatística*. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713&xlang=pt
- Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo. (2022). *Turismo rural em Portugal atingiram o pico durante o mês de Maio*. Obtido em 05 de maio de 2022, de Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo: <https://www.ipdt.pt/turismo-rural-pico-maio-covid/>
- Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2022). Obtido de <https://www.iefp.pt/instituicao>

- Jornal de Negócios. (2021). *PIB de Portugal regista queda histórica de 7,6% em 2020 e Governo vê evolução "menos favorável" este ano*. Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/pib-de-portugal-regista-queda-historica-de-76-em-2020>
- Jornal de negócios. (2021). *Um quarto das famílias perdeu mais de 25% do rendimento*. Obtido de Jornal de negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/um-quarto-das-familias-perdeu-mais-de-25-do-rendimento-no-algarve-e-pior>
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing* (5 ed.). London, England: Prentice Hall.
- Kuratko, D. F. (14 de junho de 2011). Kuesahawanan. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Obtido em 29 de abril de 2022, de keusahawanan: <https://keusahawanan.wordpress.com/>
- Kuratko, D., & Howard, F. (2010). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. Cengage Learning Australia.
- Kuratko, D., Hornsby, J., & Naffziger, D. (1997). An examination of owner's. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 24-33.
- Leite, E. (2012). *O fenómeno do empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Lengler, L., & Estivalete, V. (6 de abril de 2021). CONFIGURATIONS OF PERSONAL VALUES AND SOCIAL ENTREPRENEURS CHARACTERISTICS IN PORTUGUESE AND BRAZILIAN SOCIAL ORGANIZATIONS. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 3-9.
- Mações, M. (2017). *Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional*. Lisboa: Actual Editora.
- Mações, M. (2020). *Marketing Estratégico*. Lisboa: Actual.
- Mars, M., & Rios-Aguilar, C. (23 de January de 2009). C. Academic entrepreneurship (re)defined: significance and implications for the scholarship of higher education. *High Education*, 59, 441-460. doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-009-9258-1>
- Martins, J. (2017). *À Descoberta do Novo Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McClelland, D. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Journal of*, 21(3), 219-233.
- Morris, M. (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies*. Westport: Quorum books.
- Mueller, P. (2007). Exploiting Entrepreneurial Opportunities: The Impact of Entrepreneurship on Growth. *Small Business Economics*, 28(4), 355-363.
- Neves, M. (2013). Projeto de Mestrado. *Plano de Negócios - Criação de uma empresa de apoio domiciliário*, p. 17.
- Nogueira, A. (2019). *Enoturismo como Oportunidade de Negócio para Vitivinicultores Portugueses*. Dissertação, Universidade do Minho, Minho. Obtido de

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/64550/1/Ana%20Teresa%20Veiga%20Nogueira.pdf>

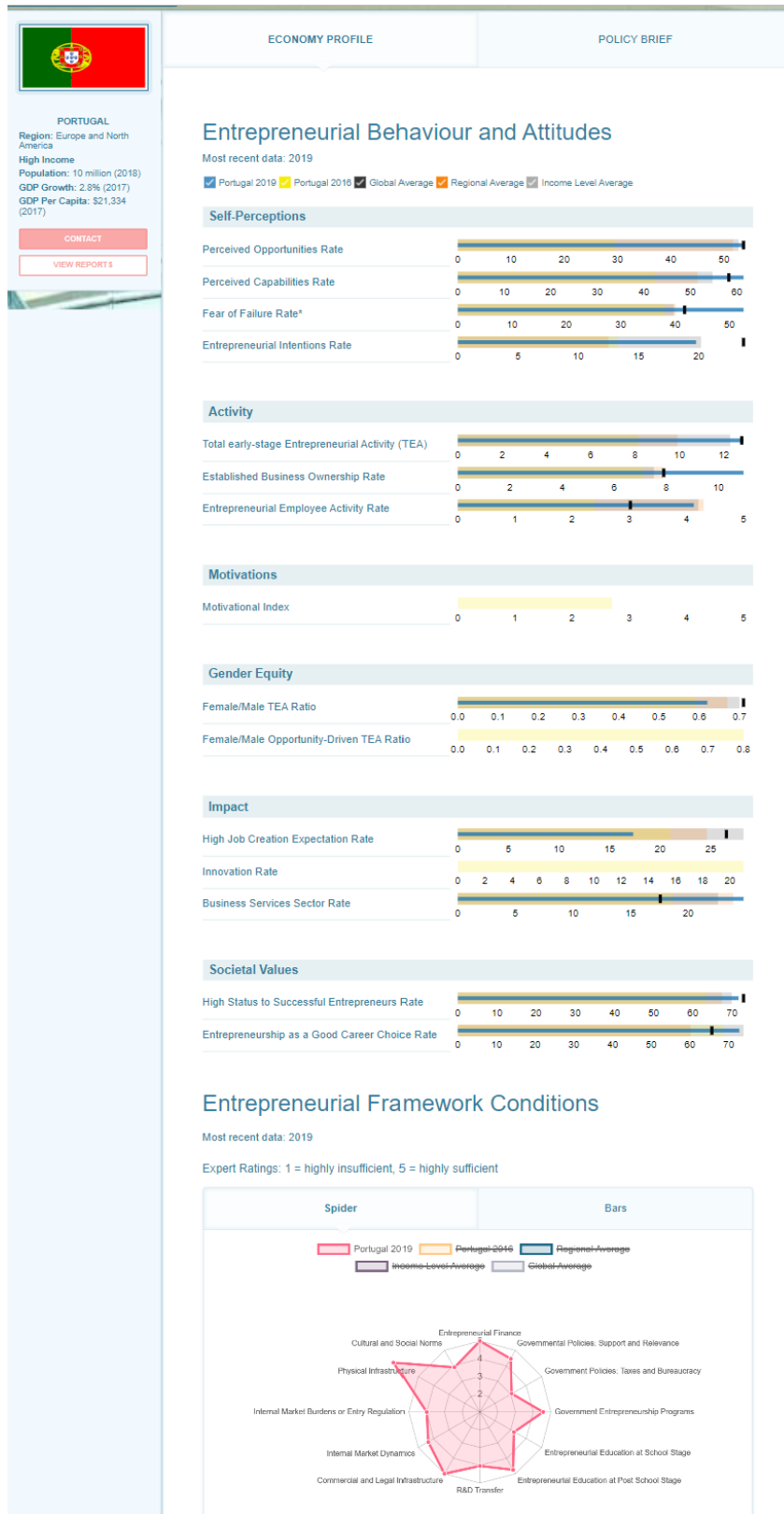
- Paredes, D. (2022). Cada pessoa usou, em média, apps móveis durante quase 5 horas por dia em 2021. *Observador*.
- Parente, C., Santos, M., Chaves, R., & Costa, D. (2011). Empreendedorismo social : contributos teóricos para a sua definição. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/277158961_Empreendedorismo_social_c_ontributos_teoricos_para_a_sua_definicao
- Pereira, A. (22 de março de 2022). O turismo sustentável não é mais um desafio para o sector, é “o” desafio. *Publico*. Obtido em 18 de abril de 2022, de <https://www.publico.pt/2022/03/04/fugas/noticia/turismo-sustentavel-nao-desafio-sector-desafio-1997079>
- Pereiro, X. (2018). Abordagem exploratória do turismo rural de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal). *Revista do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa*, 4-20.
- Petronilho, A. (27 de junho de 2022). *Turismo pesa 8% do PIB*. Obtido de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/turismo-pesa-8-do-pib>
- Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43. doi:<https://doi.org/10.48558/gbjy-gj47>
- Pinchot III, G. (4 de Novembro de 1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. (U. o.-C. Entrepreneurship, Ed.) Obtido de SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496196#
- Pinto, C. (2017). *Biológicos: levar o consumo a todos*. Obtido de Distribuição Hoje: <https://www.distribuicao hoje.com/consumo/biologicos-levar-o-consumo-a-todos/>
- PORDATA. (2021). *População residente, média anual: total e por grupo etário*. Obtido de PORDATA: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++m%C3%A9dia+anual+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-10>
- PORDATA. (Dezembro de 2022). *Censos 2021*. Obtido de Pordata 2021: <https://www.pordata.pt/censos/resultados/emdestaque-portugal-361>
- Porter, M. (1985). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Capus.
- Portugal Ventures. (2022). *Proposta de valor*. Obtido de Portugal Ventures: <https://www.portugalventures.pt/sobre-nos/proposta-de-valor/>
- Portugal, T. d. (7 de 11 de 2022). *Invest Turismo de Portugal*. Obtido de Turismo de Portugal: <https://invest.turismodeportugal.pt/portugal-de-relance/empreendedorismo-e-inovacao/#:~:text=Portugal%20acima%20da%20m%C3%A9dia%20da%20UE%20em%20v%C3%A1rios,PMEs%20inovadoras%20envolvidas%20em%20projetos%20de%20cooper%C3%A7%C3%A3o%20empresarial>

- Portugal, T. d. (2023). *Travel BI*. Obtido em 2022, de <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/taxas-de-ocupacao-quartocama/>
- Portugal2020. (2020). Obtido de <https://portugal2020.pt/glossario/feei-fundos-europeus-estruturais-e-de-investimento/#:~:text=Os%20cinco%20Fundos%20Europeus%20Estruturais%20e%20de%20Investimento,dos%20Assuntos%20Mar%C3%ADtimos%20e%20das%20Pescas%20%28FEAMP%29%20>
- Portuguesa, R. (17 de Junho de 2022). *Portugal digital*. Obtido de <https://portugaldigital.gov.pt/acelerar-a-transicao-digital-em-portugal/empreendedorismo-e-startups/rede-nacional-de-incubadoras-e-aceleradoras/>
- Rede de Incubadoras e Aceleradores*. (12 de Novembro de 2022). Obtido de <https://www.rni.pt/component/content/featured>
- Robbins, S. (2001). *Organizational behavior* (9 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Safe Communities Portugal. (2021). *Situation Reports Portugal | Safe Communities Portugal*. Obtido de Safe Communities Portugal: <https://www.safecommunitiesportugal.com/type/situation-reports-portugal/>
- Santos, V. (2013). *Intraempreendedorismo - A "metamorfose" para o empreendedorismo de sucesso*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Universidade do Minho, Minho.
- Saraiva, P. (2011). *Empreendedorismo: do Conceito à Aplicação, da Ideia ao Negócio, da Tecnologia ao Valor* (3 ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2 ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Schmitz, B., & Scheuerle, T. (2012). Founding or Transforming? Social Intrapreneurship in. *ACRN Journal of Entrepreneurship*, 1, 13-36.
- Schröer, A. (2016). Fostering innovation in social services – a diaconal intrapreneurship lab. *Diaconia*, 7(2), 159-173. doi:<https://doi.org/10.13109/diac.2016.7.2.159>
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Serinkan, C., Kaymakçi, K., Arat, G., & Avcik, C. (2013). An empirical study on intrapreneurship: in a service sector in Turkey. *Social and Behavioral Sciences*, 89, 715-719. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.920>
- Silva, L. (2007). Etnográfica. *Revista do Centro em Rede de Investigação em*, 11(1), 141-163. doi: 10.4000/etnografica.1896
- Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 3-8.
- Stam, E. (2009). Entrepreneurship, Evolution and Geography . *The Papers on Economics and Evolution*.
- Timmons , J. (1997). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Boston MA. McGraw-Hill.

- Turismo de Portugal. (2022). *Turismo de Portugal*. Obtido de Estratégia Turismo 2027: <http://institucional.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- Veigas, P. (2021). *TRABALHO DE PROJETO TILINHA - DOÇARIA REGIONAL*. Lisboa: INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA .
- Volkman, C. (2007). Entrepreneurial studies in higher education. *Higher Education in Europe*, 29(2), 177-185.
- Wunderer , R. (2001). Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 193.

Anexos

Anexo 1 - Entrepreneurial Behaviour and Attitudes



Apêndices

Apêndice A - Modelo Financeiro do Plano de Negócios IAPMEI aplicado à Pérola do Tejo



Empresa: Pérola do Tejo

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros		
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2023	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração	
		meses	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir 4 = trim; 1 = mensal
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%		
Taxa de IVA - FSE	23,00%		
Taxa de IVA - Investimento	23,00%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%		
Taxa média de IRS	9,87%	A definir em função da Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.	
Taxa de IRC	21,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,50%	Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica bancária	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	6,00%		
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	7,00%		
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	4,95%	NOTA: Quando não se aplica Beta, colocar:	
Prémio de risco de mercado = (Rm-Rf) ou p²	2,00%	Um valor para o prémio de risco (p²) adequado ao projecto	
Beta U de empresas de referência	100,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER Folha Avaliação em que existem as 2 Hipóteses.	
* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)			

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Por outras palavras - o **valor de uma empresa** = Valor presente (atual) dos fluxos FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm). $FCFF = CFL = EBITx(1-t) + Amortiz - Investimento$ (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário).

Na ótica do Investidor o Valor = Valor da Empresa - Dívida Financeira Líquida de Ativos Financeiros.

AVALIAÇÃO DO PROJETO: $FCFF = CFL = EBITx(1-t) + Amortiz - Investimento$ (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário) + valor residual investim (ano n)

1. Na análise do projeto ou pré-financiamento em que se ignora a forma de financiamento o que é = 100% Cap Próprio) a tx de utilização $R = Rf + Bu*(Rm - Rf)$.

2. Na análise pós-financiamento, considerando os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de utilização,

utiliza-se o $wacc (cmcc) = Rca*CP/(CP+CA) + Rca*(1-t)*CA/(CP+CA)$ em que $Rca = Rf + Bn*(Rm - Rf)$. $Bn = Bu*(1+(1-t)*(CA/CP))$ com CA e CP do projeto

3. Na análise na Ótica do Investidor (Free Cash Flow to Equity)

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE - do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

Na avaliação do projeto na ótica do Investidor ou do Capital Próprio:

$FCFE_t = Result. Líquido_t + Amortiz_t - Investimento_t$ (Cap Fixo e FMN) + Financiamento alheio t (CA) - Reembolsos Financiamento t

em que a **taxa de atualização $R = Rf + Bu*(Rm - Rf)$**

Vendas + Prestações de Serviços

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Taxa de variação dos preços		0,00%	0,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL											
Produtos locais	0	7 317	10 341	11 401	12 331	13 336	14 422	15 598	16 869	18 244	19 731
Quantidades vendidas		450	636	668	688	708	730	752	774	797	821
Taxa de crescimento das unidades vendidas			41,33%	5,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário		16,26	16,26	17,07	17,93	18,82	19,76	20,75	21,79	22,88	24,02
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas											
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas											
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas											
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	7 317	10 341	11 401	12 331	13 336	14 422	15 598	16 869	18 244	19 731
VENDAS - EXPORTAÇÃO											
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas											
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas											
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias											
NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".											
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL											
Alojamento	0	585 195	732 932	842 871	927 159	1 001 331	1 051 398	1 103 968	1 137 087	1 171 199	1 206 335
Taxa de crescimento			25,25%	15,00%	10,00%	8,00%	5,00%	5,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Refeições	0	181 281	264 936	304 677	335 144	361 956	380 054	399 056	411 028	423 359	436 060
Taxa de crescimento			46,15%	15,00%	10,00%	8,00%	5,00%	5,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Alugueres	0	50 877	71 227	73 364	75 565	77 832	80 167	82 572	85 049	87 600	90 228
Taxa de crescimento			40,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Atividades	0	66 902	73 268	75 466	77 730	80 062	82 464	84 938	87 486	90 111	92 814
Taxa de crescimento			9,52%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
TOTAL	0	884 255	1 142 363	1 296 378	1 415 598	1 521 181	1 594 082	1 670 534	1 720 650	1 772 269	1 825 438
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES											
Serviço A		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
Serviço B		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
Serviço C		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
Serviço D		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento											
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	0	7 317	10 341	11 401	12 331	13 336	14 422	15 598	16 869	18 244	19 731
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	0	7 317	10 341	11 401	12 331	13 336	14 422	15 598	16 869	18 244	19 731
IVA VENDAS	23,0%	0	1 683	2 379	2 622	2 836	3 067	3 317	3 588	3 880	4 196
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS-MERCADO NACIONAL	0	884 255	1 142 363	1 296 378	1 415 598	1 521 181	1 594 082	1 670 534	1 720 650	1 772 269	1 825 438
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	0	884 255	1 142 363	1 296 378	1 415 598	1 521 181	1 594 082	1 670 534	1 720 650	1 772 269	1 825 438
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,0%	0	203 379	262 744	298 167	325 588	349 872	366 639	384 223	395 749	407 622
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	0	891 572	1 152 705	1 307 780	1 427 929	1 534 517	1 608 505	1 686 132	1 737 519	1 790 513	1 845 168
IVA	0	205 062	265 122	300 789	328 424	352 939	369 956	387 810	399 629	411 818	424 389
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	0	1 096 634	1 417 827	1 608 569	1 756 352	1 887 456	1 978 461	2 073 942	2 137 149	2 202 332	2 269 557
Perdas por imparidade	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Reflete-se na Dívida de Clientes, no Fundo de Manio, na Dem de resultados e no Balanço. ACONSELHA-SE NÃO UTILIZAR => meter 0%

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
MERCADO NACIONAL			5 122	7 239	7 981	8 631	9 335	10 096	10 919	11 808	12 771	13 812
Produtos locais	30,00%		5 122	7 239	7 981	8 631	9 335	10 096	10 919	11 808	12 771	13 812
MERCADO EXTERNO												
TOTAL CMVMC			5 122	7 239	7 981	8 631	9 335	10 096	10 919	11 808	12 771	13 812
IVA	23%		1 178	1 665	1 836	1 985	2 147	2 322	2 511	2 716	2 937	3 177
TOTAL CMVMC + IVA			6 300	8 904	9 817	10 617	11 482	12 418	13 430	14 524	15 708	16 988

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033				
Nº Meses	2	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12				
Taxa de crescimento		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%				
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Subcontratos	23,0%		100,0%	5 200,0		46 800,0	51 287,80	72 235,80	75 847,59	79 639,97	83 621,97	87 803,07	92 193,22	96 802,88	101 643,02
Serviços especializados															
Trabalhos especializados	23,0%	2,5%	97,5%	9 617,0	1 750,00	121 174,20	127 232,91	133 594,56	140 274,28	147 288,00	154 652,40	162 385,02	170 504,27	179 029,48	187 980,96
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		1 500,0	3 000,00	18 900,00	19 845,00	20 837,25	21 879,11	22 973,07	24 121,72	25 327,81	26 594,20	27 923,91	29 320,10
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		600,0	5 400,00	7 560,00	7 938,00	8 334,90	8 751,65	9 189,23	9 648,69	10 131,12	10 637,68	11 169,56	11 728,04
Honorários	23,0%	100,0%		600,0	5 400,00	7 560,00	7 938,00	8 334,90	8 751,65	9 189,23	9 648,69	10 131,12	10 637,68	11 169,56	11 728,04
Consultas	23,0%		100,0%	1 350,0		13 500,00	17 860,50	18 753,53	19 691,20	20 675,76	21 709,55	22 795,03	23 934,78	25 131,52	26 388,09
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		500,0		6 300,00	6 615,00	6 945,75	7 293,04	7 657,69	8 040,57	8 442,60	8 864,73	9 307,97	9 773,37
Materiais															
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%		100,0		1 260,00	1 323,00	1 389,15	1 458,61	1 531,54	1 608,11	1 688,52	1 772,95	1 861,59	1 954,67
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%		30,0		378,00	396,90	416,75	437,58	459,46	482,43	506,56	531,88	558,48	586,40
Material de escritório	23,0%	80,0%	20,0%	150,0	300,00	1 890,00	1 984,50	2 083,73	2 187,91	2 297,31	2 412,17	2 532,78	2 659,42	2 792,39	2 932,01
Artigos para oferta	23,0%	100,0%													
Energia e fluidos															
Electricidade	23,0%	70,0%	30,0%	2 000,0	4 000,00	25 200,00	26 460,00	27 783,00	29 172,15	30 630,76	32 162,30	33 770,41	35 458,93	37 231,88	39 093,47
Combustíveis	23,0%	100,0%													
Água	6,0%	100,0%		1 000,0	2 000,00	12 600,00	13 230,00	13 891,50	14 586,08	15 315,38	16 081,15	16 885,21	17 729,47	18 615,94	19 546,74
Deslocações, estadas e transportes															
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%													
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%													
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%													
Serviços diversos															
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		850,0	1 700,00	10 710,00	11 245,50	11 807,78	12 398,16	13 018,07	13 668,98	14 352,42	15 070,05	15 823,55	16 614,73
Comunicação	23,0%	100,0%		500,0	1 000,00	6 300,00	6 615,00	6 945,75	7 293,04	7 657,69	8 040,57	8 442,60	8 864,73	9 307,97	9 773,37
Seguros	23,0%	100,0%		500,0	1 000,00	6 300,00	6 615,00	6 945,75	7 293,04	7 657,69	8 040,57	8 442,60	8 864,73	9 307,97	9 773,37
Royalties	23,0%	100,0%													
Contentencioso e notariado	23,0%	100,0%													
Despesas de representação	23,0%	100,0%													
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		400,0	800,00	5 040,00	5 292,00	5 566,60	5 834,43	6 126,15	6 432,46	6 754,08	7 091,79	7 446,38	7 818,69
Outros serviços	23,0%		100,0%	10 000,0		90 000,00	132 300,00	138 915,00	145 860,75	153 153,79	160 811,48	168 852,05	177 294,65	186 159,39	195 467,36
TOTAL FSE					26 350,0	381 472,2	444 179,1	484 771,7	509 010,3	534 460,8	561 183,8	589 243,0	618 705,2	649 640,4	682 122,4
FSE - Custos Fixos					23 383,75	105 089,36	110 343,82	115 861,01	121 654,06	127 736,77	134 123,61	140 829,79	147 871,28	155 264,84	163 028,08
FSE - Custos Variáveis					2 966,25	276 382,85	333 835,29	368 910,66	387 356,19	406 724,00	427 060,20	448 413,21	470 833,88	494 375,57	519 094,35
TOTAL FSE					26 350,00	381 472,20	444 179,11	484 771,68	509 010,26	534 460,77	561 183,81	589 243,00	618 705,15	649 640,41	682 122,43
IVA					5 099,50	60 984,31	65 375,18	72 872,17	76 515,78	80 341,57	84 358,65	88 576,58	93 005,41	97 655,68	102 538,46
FSE + IVA					31 449,50	442 456,51	509 554,30	557 643,85	585 526,04	614 802,34	645 542,46	677 819,58	711 710,56	747 296,09	784 660,89

Gastos com o Pessoal

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Nº Meses	2	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)			5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Produção / Operacional	10	10	12	12	12	13	13	13	14	14	14
Qualidade											
Manutenção		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvemento											
Outros											
TOTAL	14	15	17	17	17	19	19	19	20	20	20

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Administração / Direção	2	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Administrativa Financeira	2	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Comercial / Marketing	2	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Produção / Operacional	2	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Qualidade											
Manutenção		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvemento											
Outros											

Remuneração base mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Administração / Direção	2 000	2 000	2 100	2 205	2 315	2 431	2 553	2 680	2 814	2 955	3 103
Administrativa Financeira	1 500	1 500	1 575	1 654	1 736	1 823	1 914	2 010	2 111	2 216	2 327
Comercial / Marketing	1 300	1 300	1 365	1 433	1 505	1 580	1 659	1 742	1 829	1 921	2 017
Produção / Operacional	850	850	893	937	984	1 033	1 085	1 139	1 196	1 256	1 319
Qualidade											
Manutenção	800	800	840	882	926	972	1 021	1 072	1 126	1 182	1 241
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvemento											
Outros											

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Administração / Direção	667	28 000	29 400	30 870	32 414	34 034	35 736	37 523	39 399	41 369	43 437
Administrativa Financeira	1 000	42 000	44 100	46 305	48 620	51 046	53 584	56 236	58 995	61 861	64 834
Comercial / Marketing	433	18 200	19 110	20 066	21 069	22 122	23 228	24 390	25 609	26 890	28 234
Produção / Operacional	2 833	119 000	125 400	131 835	138 310	144 834	151 408	158 042	164 746	171 519	178 361
Qualidade											
Manutenção		11 200	11 760	12 348	12 965	13 614	14 294	15 009	15 760	16 547	17 375
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvemento											
Outros											
TOTAL	4 933	218 400	254 310	267 026	280 378	334 388	351 107	368 662	403 839	424 030	445 232

Outros Gastos	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Segurança Social											
Órgãos Sociais	23,75%	158	6 650	6 983	7 332	7 698	8 083	8 487	8 912	9 357	9 825
Pessoal	23,75%	1 013	45 220	53 416	56 087	58 992	62 144	65 546	69 298	73 301	77 565
Seguros Acidentes de Trabalho	1,50%	74	3 276	3 815	4 005	4 206	5 016	5 267	5 530	6 058	6 360
Subsídio Alimentação - nº dias Úteis/mês x subsídio/dia	132,00	3 696	21 780	24 684	24 684	27 588	27 588	27 588	29 040	29 040	29 040
N.º meses subsídio alimentação (meses)	2	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios											
Órgãos Sociais											
Pessoal											
Formação		2 100	750	1 050	850	1 150	950	950	1 100	1 000	1 000
Outros custos com pessoal											
TOTAL OUTROS GASTOS	7 042	77 676	89 947	92 958	96 330	113 171	117 193	121 625	132 109	137 108	142 461

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
	11 975	296 076	344 257	359 984	376 708	447 558	468 299	490 287	535 948	561 138	587 692

QUADRO RESUMO	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Remunerações											
Órgãos Sociais	667	28 000	29 400	30 870	32 414	34 034	35 736	37 523	39 399	41 369	43 437
Pessoal	4 267	190 400	224 910	236 156	247 965	300 353	315 371	331 139	364 440	382 661	401 794
Encargos sobre remunerações	1 172	51 870	60 399	63 419	66 590	79 417	83 388	87 557	95 912	100 707	105 742
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	74	3 276	3 815	4 005	4 206	5 016	5 267	5 530	6 058	6 360	6 678
Gastos de ação social	3 696	21 780	24 684	24 684	24 684	27 588	27 588	27 588	29 040	29 040	29 040
Outros gastos com pessoal	2 100	750	1 050	850	850	1 150	950	950	1 100	1 000	1 000
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	11 975	296 076	344 257	359 984	376 708	447 558	468 299	490 287	535 948	561 138	587 692

Retenções Colaboradores	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Retenção SS Colaborador											
Gerência / Administração	11,00%	73	3 080	3 234	3 396	3 565	3 744	3 931	4 127	4 334	4 551
Outro Pessoal	11,00%	469	20 944	24 740	25 977	27 276	33 039	34 691	36 425	40 088	42 093
Retenção IRS Colaborador	9,87%	487	21 556	25 100	26 355	27 673	33 004	34 654	36 387	39 859	41 852
TOTAL Retenções	1 030	45 580	53 074	55 728	58 515	69 787	73 276	76 940	84 281	88 495	92 920

Investimento

Investimento por ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Propriedades de investimento											
Terrenos e recursos naturais											
Edifícios e Outras construções											
Outras propriedades de investimento											
Total propriedades de investimento											
Activos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais											
Edifícios e Outras Construções	2 200 000										
Equipamento Básico	500 000										
Equipamento de Transporte											
Equipamento Administrativo	5 000										
Equipamentos biológicos											
Outros activos fixos tangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	2 705 000										
Activos Intangíveis											
Goodwill											
Projectos de desenvolvimento											
Programas de computador	1 000										
Propriedade industrial											
Outros activos intangíveis											
Total Activos Intangíveis	1 000										
Total Investimento	2 706 000										

IVA	23%	116 380									
------------	-----	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Valores Acumulados	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Propriedades de investimento											
Terrenos e recursos naturais											
Edifícios e Outras construções											
Outras propriedades de investimento											
Total propriedades de investimento											
Activos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais											
Edifícios e Outras Construções	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000
Equipamento Básico	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Equipamento de Transporte											
Equipamento Administrativo	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Equipamentos biológicos											
Outros activos fixos tangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	2 705 000	2 705 000	2 705 000	2 705 000	2 705 000	2 705 000	2 705 000	2 705 000	2 705 000	2 705 000	2 705 000
Activos Intangíveis											
Goodwill											
Projectos de desenvolvimento											
Programas de computador	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Propriedade industrial											
Outros activos intangíveis											
Total Activos Intangíveis	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Total	2 706 000	2 706 000	2 706 000	2 706 000	2 706 000	2 706 000	2 706 000	2 706 000	2 706 000	2 706 000	2 706 000

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

N.º meses actividade primeiro ano	2
-----------------------------------	---

Total Depreciações & Amortizações	24 264	145 583	145 583	145 528	145 042	127 333	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000
--	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Depreciações & Amortizações acumuladas	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Propriedades de investimento											
Activos fixos tangíveis	24 208	169 458	314 708	459 958	605 000	732 333	776 333	820 333	864 333	908 333	952 333
Activos Intangíveis	56	389	722	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
TOTAL	24 264	169 847	315 431	460 958	606 000	733 333	777 333	821 333	865 333	909 333	953 333

Valores Balanço	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Propriedades de investimento											
Activos fixos tangíveis	2 680 792	2 535 542	2 390 292	2 245 042	2 100 000	1 972 667	1 928 667	1 884 667	1 840 667	1 796 667	1 752 667
Activos Intangíveis	944	611	278								
TOTAL	2 681 736	2 536 153	2 390 569	2 245 042	2 100 000	1 972 667	1 928 667	1 884 667	1 840 667	1 796 667	1 752 667

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Necessidades Fundo Maneio											
Reserva Segurança Tesouraria	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Clientes											
Inventários											
Estado	30 370										
*											
*											
TOTAL	80 370	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Recursos Fundo Maneio											
Fornecedores	2 621	37 396	43 205	47 288	49 679	52 190	54 830	57 604	60 520	63 584	66 804
Estado	1 101	42 686	57 626	65 031	71 417	78 270	82 009	85 930	88 848	91 321	93 859
*											
TOTAL	3 721	80 082	100 831	112 319	121 095	130 460	136 839	143 535	149 368	154 904	160 663
Fundo Maneio Necessário	76 648	-30 082	-50 831	-62 319	-71 095	-80 460	-86 839	-93 535	-99 368	-104 904	-110 663
Investimento em Fundo de Maneio	76 648	-106 730	-20 749	-11 489	-8 776	-9 365	-6 379	-6 695	-5 833	-5 537	-5 758

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	-29 269	42 686	57 626	65 031	71 417	78 270	82 009	85 930	88 848	91 321	93 859
SS	857,17	5 421,00	6 312,34	6 627,98	6 959,39	8 299,98	8 714,98	9 150,71	10 023,86	10 525,03	11 051,28
IRS	243,46	1 539,72	1 792,89	1 882,54	1 976,67	2 357,43	2 475,30	2 599,07	2 847,06	2 989,41	3 138,88
IVA	-30 369,88	35 724,82	49 520,49	56 520,39	62 480,65	67 612,57	70 818,87	74 180,62	75 977,01	77 806,28	79 668,40

Financiamento

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Investimento	2 782 648	-106 730	-6 695	-5 833	-5 537	-5 758					
Margem de segurança											
Necessidades de financiamento	2 782 600	-106 700	-6 700	-5 800	-5 500	-5 800					

Fontes de Financiamento	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Meios Libertos	195 605	312 626	390 045	451 986	455 839	458 691	479 830	460 375	457 142	452 858	
Capital	1 000 000,0										
Outros instrumentos de capital (+/-)											
Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios (-)											
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	1 782 600,0										
Subsídios (+/-)											
TOTAL	2 782 600	195 605	312 626	390 045	451 986	455 839	458 691	479 830	460 375	457 142	452 858

N.º de anos reembolso	10,00
Taxa de juro associada	8,00%
N.º anos de carência	1,00

2023												
Capital em dívida (início período)	1 782 600	1 782 600	1 782 600	1 604 340	1 426 080	1 247 820	1 069 560	891 300	713 040	534 780	356 520	
Taxa de Juro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	
Juro Anual	23 768	142 608	142 608	128 347	114 086	99 826	85 565	71 304	57 043	42 782	28 522	
Reembolso Anual			178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	
Imposto Selo (0,4%)	95	570	570	513	456	399	342	285	228	171	114	
Serviço da dívida	23 863	143 178	321 438	307 121	292 803	278 485	264 167	249 849	235 531	221 214	206 896	
Valor em dívida	1 782 600	1 782 600	1 604 340	1 426 080	1 247 820	1 069 560	891 300	713 040	534 780	356 520	178 260	

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2024												
Capital em dívida (início período)												
Taxa de Juro												
Juro Anual												
Reembolso Anual												
Imposto Selo (0,4%)												
Serviço da dívida												
Valor em dívida												

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2025												
Capital em dívida (início período)												
Taxa de Juro												
Juro Anual												
Reembolso Anual												
Imposto Selo (0,4%)												
Serviço da dívida												
Valor em dívida												

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2026												
Capital em dívida (início período)												
Taxa de Juro												
Juro Anual												
Reembolso Anual												
Imposto Selo (0,4%)												
Serviço da dívida												
Valor em dívida												

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2027												
Capital em dívida (início período)												
Taxa de Juro												
Juro Anual												
Reembolso Anual												
Imposto Selo (0,4%)												
Serviço da dívida												
Valor em dívida												

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2028												
Capital em dívida (início período)												
Taxa de Juro												
Juro Anual												
Reembolso Anual												
Imposto Selo (0,4%)												
Serviço da dívida												
Valor em dívida												

Capital em dívida	1 782 600	1 782 600	1 604 340	1 426 080	1 247 820	1 069 560	891 300	713 040	534 780	356 520	178 260
Juros pagos com Imposto Selo incluído	23 863	143 178	143 178	128 861	114 543	100 225	85 907	71 589	57 271	42 954	28 636
Reembolso			178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Vendas e serviços prestados		891 572,26	1 152 704,86	1 307 779,92	1 427 928,86	1 534 516,90	1 608 504,94	1 686 131,88	1 737 519,13	1 790 513,46	1 845 168,43
Variação nos inventários da produção											
CMVMC		5 121,95	7 239,02	7 981,02	8 631,48	9 334,94	10 095,74	10 918,54	11 808,41	12 770,79	13 811,61
FSE Variáveis	2 966,25	276 382,85	333 835,29	368 910,66	387 356,19	406 724,00	427 060,20	448 413,21	470 833,88	494 375,57	519 094,35
Margem Bruta de Contribuição	-2 966,25	610 067,46	811 630,54	930 888,23	1 031 941,19	1 118 457,96	1 171 349,00	1 226 800,12	1 254 876,85	1 283 367,10	1 312 262,48
Ponto Crítico		799 036,16	852 402,02	872 950,66	890 297,31	964 001,78	887 672,89	927 890,28	1 007 748,39	1 060 889,87	1 117 454,22

Demonstração de Resultados Previsional

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Vendas e serviços prestados		891 572	1 152 705	1 307 780	1 427 929	1 534 517	1 608 505	1 686 132	1 737 519	1 790 513	1 845 168
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC		5 122	7 239	7 981	8 631	9 335	10 096	10 919	11 808	12 771	13 812
Fornecimento e serviços externos	26 350	381 472	444 179	484 772	509 010	534 461	561 184	589 243	618 705	649 640	682 122
Gastos com o pessoal	11 975	296 076	344 257	359 984	376 708	447 558	468 299	490 287	535 948	561 138	587 692
Imparidade de inventários (perdas/reversões)											
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)											
Provisões (aumentos/reduções)											
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
Aumentos/reduções de justo valor											
Outros rendimentos e ganhos											
Outros gastos e perdas											
EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e impostos)	-38 325	208 902	357 029	455 043	533 579	543 163	568 926	595 683	571 057	566 964	561 542
Gastos/reversões de depreciação e amortização	24 264	145 583	145 583	145 528	145 042	127 333	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	-62 589	63 319	211 446	309 515	388 538	415 829	524 926	551 683	527 057	522 964	517 542
Juros e rendimentos similares obtidos		2 724	4 239	8 435	14 032	19 867	26 548	33 761	40 613	48 425	56 063
Juros e gastos similares suportados	27 836	143 178	143 178	128 861	114 543	100 225	85 907	71 589	57 271	42 954	28 636
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-90 425	-77 135	72 506	189 089	288 027	335 472	465 567	513 855	510 399	528 436	544 969
Imposto sobre o rendimento do período				39 709	60 486	70 449	97 769	107 910	87 223	110 972	114 443
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-90 425	-77 135	72 506	149 380	227 541	265 023	367 798	405 946	423 176	417 464	430 525

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-49 445	50 022	167 042	244 517	306 945	328 505	414 691	435 830	416 375	413 142	408 858
Depreciações e amortizações	24 264	145 583	145 583	145 528	145 042	127 333	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000
Provisões do exercício											
	-25 181	195 605	312 626	390 045	451 986	455 839	458 691	479 830	460 375	457 142	452 858
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-76 648	106 730	20 749	11 489	8 776	9 365	6 379	6 695	5 833	5 537	5 758
CASH FLOW de Exploração	-101 830	302 336	333 374	401 533	460 762	465 204	465 070	486 525	466 208	462 679	458 616
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-2 706 000										
Free cash-flow	-2 807 830	302 336	333 374	401 533	460 762	465 204	465 070	486 525	466 208	462 679	458 616
CASH FLOW acumulado	-2 807 830	-2 505 494	-2 172 120	-1 770 587	-1 309 824	-844 621	-379 550	106 975	573 183	1 035 862	1 494 479

Plano de Financiamento

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
ORIGENS DE FUNDOS											
Meios Livertos Brutos	-38 325	208 902	357 029	455 043	533 579	543 163	568 926	595 683	571 057	566 964	561 542
Capital Social (entrada de fundos)	1 000 000										
Outros instrumentos de capital											
Empréstimos Obtidos	1 782 600										
Desinvest. em Capital Fixo											
Desinvest. em FMN		106 730	20 749	11 489	8 776	9 365	6 379	6 695	5 833	5 537	5 758
Proveitos Financeiros		2 724	4 239	8 435	14 032	19 867	26 548	33 761	40 613	48 425	56 063
Total das Origens	2 744 275	318 357	382 017	474 966	556 387	572 395	601 853	636 140	617 503	620 926	623 363
APLICAÇÕES DE FUNDOS											
Inv. Capital Fixo	2 706 000										
Inv Fundo de Maneio	76 648										
Imposto sobre os Lucros					39 709	60 486	70 449	97 769	107 910	87 223	110 972
Paqamento de Dividendos											
Reembolso de Empréstimos			178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260	178 260
Encargos Financeiros	27 836	143 178	143 178	128 861	114 543	100 225	85 907	71 589	57 271	42 954	28 636
Total das Aplicações	2 810 484	143 178	321 438	307 121	332 511	338 970	334 616	347 618	343 441	308 436	317 867
Saldo de Tesouraria Anual	-66 209	175 178	60 578	167 846	223 676	233 425	267 237	288 522	274 062	312 490	305 495
Saldo de Tesouraria Acumulado	-66 209	108 969	169 548	337 393	561 269	794 693	1 061 930	1 350 452	1 624 514	1 937 005	2 242 500
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	-66 209	108 969	169 548	337 393	561 269	794 693	1 061 930	1 350 452	1 624 514	1 937 005	2 242 500
Soma Controlo											

Acerto do modelo

Balço Previsional

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
ACTIVO											
Activo Não Corrente	2 681 736	2 536 153	2 390 569	2 245 042	2 100 000	1 972 667	1 928 667	1 884 667	1 840 667	1 796 667	1 752 667
Activos fixos tangíveis	2 680 792	2 535 542	2 390 292	2 245 042	2 100 000	1 972 667	1 928 667	1 884 667	1 840 667	1 796 667	1 752 667
Propriedades de investimento											
Activos Intangíveis	944	611	278								
Investimentos financeiros											
Activo corrente	80 370	158 969	219 548	387 393	611 269	844 693	1 111 930	1 400 452	1 674 514	1 987 005	2 292 500
Inventários											
Clientes											
Estado e Outros Entes Públicos	30 370										
Accionistas/sócos											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	50 000	158 969	219 548	387 393	611 269	844 693	1 111 930	1 400 452	1 674 514	1 987 005	2 292 500
TOTAL ACTIVO	2 762 106	2 695 122	2 610 117	2 632 435	2 711 269	2 817 360	3 040 597	3 285 119	3 515 181	3 783 671	4 045 167
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Acções (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio											
Reservas		-90 425	-167 560	-95 054	54 327	281 868	546 891	914 689	1 320 634	1 743 811	2 161 275
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio											
Resultado líquido do período	-90 425	-77 135	72 506	149 380	227 541	265 023	367 798	405 946	423 176	417 464	430 525
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	909 575	832 440	904 946	1 054 327	1 281 868	1 546 891	1 914 689	2 320 634	2 743 811	3 161 275	3 591 801
PASSIVO											
Passivo não corrente	1 782 600	1 782 600	1 604 340	1 426 080	1 247 820	1 069 560	891 300	713 040	534 780	356 520	178 260
Provisões											
Financiamentos obtidos	1 782 600	1 782 600	1 604 340	1 426 080	1 247 820	1 069 560	891 300	713 040	534 780	356 520	178 260
Outras Contas a pagar											
Passivo corrente	69 930	80 082	100 831	152 028	181 581	200 909	234 608	251 444	236 590	265 876	275 106
Fornecedores	2 621	37 396	43 205	47 288	49 679	52 190	54 830	57 604	60 520	63 584	66 804
Estado e Outros Entes Públicos	1 101	42 686	57 626	104 740	131 902	148 719	179 778	193 840	176 070	202 292	208 302
Accionistas/sócos											
Financiamentos Obtidos	66 209										
Outras contas a pagar											
TOTAL PASSIVO	1 852 530	1 862 682	1 705 171	1 578 108	1 429 401	1 270 469	1 125 908	964 484	771 370	622 396	453 366
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	2 762 106	2 695 122	2 610 117	2 632 435	2 711 269	2 817 360	3 040 597	3 285 119	3 515 181	3 783 671	4 045 167

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	29%	13%	9%	7%	5%	5%	3%	3%	3%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	#DIV/0!	-9%	6%	11%	16%	17%	23%	24%	24%	23%	23%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Return On Investment (ROI)	-3%	-3%	3%	6%	8%	9%	12%	12%	12%	11%	11%
Rendibilidade do Activo	-2%	2%	8%	12%	14%	15%	17%	17%	15%	14%	13%
Rotação do Activo	0%	33%	44%	50%	53%	54%	53%	51%	49%	47%	46%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-10%	-9%	8%	14%	18%	17%	19%	17%	15%	13%	12%
INDICADORES FINANCEIROS	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Autonomia Financeira	33%	31%	35%	40%	47%	55%	63%	71%	78%	84%	89%
Solvabilidade Total	149%	145%	153%	167%	190%	222%	270%	341%	456%	608%	892%
Cobertura dos encargos financeiros	-225%	44%	148%	240%	339%	415%	611%	771%	920%	1218%	1807%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Liquidez Corrente	1,15	1,99	2,18	2,55	3,37	4,20	4,74	5,57	7,08	7,47	8,33
Liquidez Reduzida	1,15	1,99	2,18	2,55	3,37	4,20	4,74	5,57	7,08	7,47	8,33
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Margem Bruta	-26 350	504 978	701 287	815 027	910 287	990 721	1 037 225	1 085 970	1 107 006	1 128 102	1 149 234
Grau de Alavanca Operacional	42%	798%	332%	263%	234%	238%	198%	197%	210%	216%	222%
Grau de Alavanca Financeira	69%	-82%	292%	164%	135%	124%	113%	107%	103%	99%	96%

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto Pré-Financiamento = 100% CP	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Free Cash Flow to Firm	-2 807 830	302 336	333 374	401 533	460 762	465 204	465 070	486 525	466 208	462 679	776 748
Taxa de atualização $R_u = RF + Bu * (R_m - R_f)$	6,95%	6,95%	7,20%	7,46%	7,73%	8,02%	8,02%	8,02%	8,02%	8,02%	8,32%
Factor de actualização	1,00	1,070	1,146	1,232	1,327	1,434	1,549	1,673	1,807	1,952	-
Fluxos actualizados	-2 807 830	282 689	290 782	325 927	347 166	324 498	300 329	290 866	258 034	237 074	398 002
Fuxos atualizados acumulados	-2 807 830	-2 525 141	-2 234 360	-1 908 433	-1 561 266	-1 236 768	-936 439	-645 573	-387 540	-150 465	247 537
Valor Actual Líquido (VAL)	247 537										
Taxa Interna de Rentabilidade	9,05%										
Pay Back period (arred ano inteiro)	6 Anos										

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Free Cash Flow to Firm	-2 807 830	302 336	333 374	401 533	460 762	465 204	465 070	486 525	466 208	462 679	693 549
WACC	7,06%	7,00%	7,29%	7,71%	8,27%	8,90%	9,42%	9,89%	10,30%	10,65%	10,65%
Factor de actualização	1	1,070	1,148	1,237	1,339	1,458	1,595	1,753	1,934	2,140	-
Fluxos actualizados	-2 807 830	282 545	290 384	324 705	344 134	319 058	291 511	277 516	241 097	216 241	324 142
Fuxos atualizados acumulados	-2 807 830	-2 525 285	-2 234 900	-1 910 195	-1 566 061	-1 247 003	-955 492	-677 976	-436 879	-220 638	103 503
Valor Actual Líquido (VAL)	103 503										
Taxa Interna de Rentabilidade	8,80%										
Pay Back period	6 Anos										

Na perspectiva do Investidor	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Free Cash Flow do Equity	-1 053 065	159 157	11 936	94 413	167 960	186 719	379 163	414 936	408 937	419 725	1 699 097
Taxa de juro de activos sem risco	4,95%	4,95%	5,20%	5,46%	5,73%	6,02%	6,02%	6,02%	6,02%	6,02%	6,32%
Prémio de risco de mercado	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Taxa de Actualização $R = RF + Bu * (R_m - R_f)$	6,95%	6,95%	7,20%	7,46%	7,73%	8,02%	8,02%	8,02%	8,02%	8,02%	8,32%
Factor actualização	1	1,070	1,146	1,232	1,327	1,434	1,549	1,673	1,807	1,952	-
Fluxos Actualizados	-1 053 065	148 814	10 411	76 635	126 551	130 244	244 853	248 067	226 335	215 065	870 609
Fuxos atualizados acumulados	-1 053 065	-904 251	-893 840	-817 205	-690 654	-560 410	-315 557	-67 490	158 845	373 910	1 244 519
Valor Actual Líquido (VAL)	1 244 519										
Taxa Interna de Rentabilidade	19,86%										
Pay Back period	6 Anos										

Cálculo do WACC	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Passivo Remunerado	1 848 809	1 782 600	1 604 340	1 426 080	1 247 820	1 069 560	891 300	713 040	534 780	356 520
Capital Próprio	909 575	832 440	904 946	1 054 327	1 281 868	1 546 891	1 914 689	2 320 634	2 743 811	3 161 275
TOTAL	2 758 385	2 615 040	2 509 286	2 480 407	2 529 688	2 616 451	2 805 989	3 033 674	3 278 591	3 517 795
% Passivo remunerado	67,03%	68,17%	63,94%	57,49%	49,33%	40,88%	31,76%	23,50%	16,31%	10,13%
% Capital Próprio	32,97%	31,83%	36,06%	42,51%	50,67%	59,12%	68,24%	76,50%	83,69%	89,87%
Beta $p = B u * (1 + (1 - \eta) CA / CP)$	2,60576	2,60576	2,60576	2,60576	2,60576	2,60576	2,60576	2,60576	2,60576	2,60576
Custo										
Custo Financiamento	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%	5,53%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B p * (R_m - R_f)$	10,16%	10,16%	10,41%	10,67%	10,94%	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%	11,23%
Custo ponderado	7,06%	7,00%	7,29%	7,71%	8,27%	8,90%	9,42%	9,89%	10,30%	10,65%