

PLANO DE NEGÓCIOS - MOINHO DO DUQUE

Bruno José Ventura do Vale Paulos

Projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Finanças

Orientador:

Professor Rui Ferreira

Docente Assistente Convidado do Departamento de Finanças

Outubro 2016

AGRADECIMENTOS

À minha Mãe, Pai e Irmã pelo apoio que sempre me deram e pela partilha de ideias que pudessem acrescentar valor ao projecto.

À Andreia por tudo, pelo apoio, pela compreensão e pela força.

Um agradecimento especial ao Professor Rui Ferreira pela pronta aceitação na orientação deste projecto e pelas sábias indicações dadas ao longo do mesmo.

Agradecer a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, colaboraram neste projecto, nomeadamente à Dra. Vice-presidente da CMTV, Eng. Laura Rodrigues; Vereadora na CMTV, Dra. Ana Umbelino; Gabinete de apoio às empresas da CMTV, Dra. Raquel Luz; Presidente da CMA, Dr. Pedro Folgado; Vice-presidente da CMA, Dr. Rui Costa; Divisão do desenvolvimento estratégico da CMC, Dra. Paula Franco; Industrial de moagem, Joaquim Alfredo Constantino; Moinhos da Capucha, Ana Duarte; Moinho do Cabaço, João Carlos Alves.

Um abraço ao meu colega Roberto Marques pelo contributo e pelas suas sugestões.

Por último a todos os meus amigos que me deram força para continuar a desenvolver este projecto para mais tarde festejarem comigo esta etapa.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

“Toda a acção implica riscos e custos. Mas eles são muito menores do que os riscos e custos de uma confortável falta de acção”.

John F. Kennedy

Plano de Negócios – Moinho do Duque

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	i
Índice Geral	iii
Índice de quadros.....	vi
Índice de gráficos.....	vii
Índice de figuras	vii
Índice de anexos	vii
Lista de Abreviaturas.....	viii
Resumo	x
Abstract.....	xi
Sumário Executivo	1
1. Introdução.....	3
1.1. Enquadramento	3
1.2. Identificação do problema	5
1.3. Questão/questões de investigação	5
1.4. Oportunidade	6
1.5. Objectivos.....	7
1.6. Estrutura	7
2. Identificação da proposta inovadora	10
2.1. Breve descrição da ideia	10
2.2. Breve descrição do negócio	10
3. Revisão da Literatura	12
3.1. Importância estratégica no turismo	12
3.2. Conceito de turismo, turismo sustentável e turismo em espaço rural (TER)	13
3.2.1. Turismo.....	13
3.2.2. Turismo sustentável	14
3.2.3. Turismo em espaço rural.....	14
3.3. Turismo em espaço rural em Portugal.....	17
3.4. Turismo em espaço rural no Oeste	18
3.5. Perfil dos visitantes.....	20
4. Quadro de referência	24

Plano de Negócios – Moinho do Duque

4.1.	Figura resultante da revisão da literatura.....	24
4.2.	Breve explicação da figura	25
5.	Análise externa e de mercado.....	27
5.1.	Análise do meio envolvente geral	27
5.1.1.	Envolvente político-legal e fiscal	27
5.1.2.	Envolvente económica e demográfica	29
5.1.3.	Envolvente sociocultural.....	30
5.1.4.	Envolvente tecnológica.....	31
5.2.	Análise do meio envolvente específico, mercado e indústria.....	32
5.2.1.	Análise do sector em Portugal	32
5.2.2.	Concorrência	34
5.2.2.1.	Concorrência directa	34
5.2.2.2.	Concorrência indirecta	36
5.2.3.	As 5 forças de Porter.....	37
5.2.4.	Estudo de mercado.....	39
6.	Análise interna.....	41
7.	Análise competitiva.....	42
7.1.	Análise swot qualificada.....	42
8.	Objectivos do plano.....	43
9.	Estratégia de desenvolvimento.....	44
9.1.	Visão.....	44
9.2.	Missão.....	44
9.3.	Valores.....	44
9.4.	Estratégia	45
10.	Definição de políticas de implementação do negócio	47
10.1.	Marketing.....	47
10.1.1.	Segmentação de mercado	47
10.1.2.	Target	47
10.1.3.	Posicionamento	48
10.1.4.	Marca.....	48
10.1.5.	Marketing mix.....	50
10.1.5.1.	Produto	50
10.1.5.2.	Preço.....	54

Plano de Negócios – Moinho do Duque

10.1.5.3.	Distribuição	55
10.1.5.4.	Comunicação	55
10.2.	Tecnologia	56
10.3.	Organização	57
10.3.1.	Forma jurídica	57
10.3.1.1.	Constituição da sociedade	57
10.3.2.	Estrutura organizacional.....	58
10.3.3.	Recursos humanos.....	60
10.3.4.	Rede de parcerias	62
11.	Requisitos para a implementação	68
12.	Avaliação financeira	69
13.	Referências bibliográficas	75
14.	Anexos	79

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de remunerações mensais dos colaboradores	62
Quadro 2 - Principais indicadores económicos	80
Quadro 3 - Projecções do Banco de Portugal: 2016-2018 Taxa de variação anual, em percentagem.....	81
Quadro 4 - Consumo interno do turismo em Portugal	82
Quadro 5 - Matriz motivações vs produtos	82
Quadro 6 - Mercados emissores prioritários por região	83
Quadro 7 - Produtos turísticos para produção externa	84
Quadro 8 - Estabelecimentos e capacidade na região Centro (2014)	85
Quadro 9 - Hóspedes e dormidas na região Centro (2014)	85
Quadro 10 – Pressupostos Gerais	114
Quadro 11 - Total de visitas Moinho de Caixeiros.....	115
Quadro 12 - Cálculo do Custo de produção das Sacas de Farinha	115
Quadro 13 - Estimativa de quantidades Ciclo do Pão (Protocolo)	116
Quadro 14 - Cálculo de quantidade de participações nos eventos em função do grau de interesse de participação por evento segundo dados da pergunta 11 do inquérito (anexo 17).....	117
Quadro 15 - Volume de negócios detalhado	118
Quadro 16 - Volume de negócios	119
Quadro 17 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	119
Quadro 18 - Fornecimento e Serviços Externos - Detalhado	119
Quadro 19 – Fornecimentos e Serviços Externos.....	120
Quadro 20 - Gastos com o Pessoal	121
Quadro 21 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário	122
Quadro 22 – Resumo do orçamento da 2º fase de construção.....	122
Quadro 23 - Investimento Detalhado.....	123
Quadro 24 - Investimento	124
Quadro 25 – Cash-Flow.....	124
Quadro 26 - Financiamento	125
Quadro 27 - Plano de Financiamento	125
Quadro 28 - Demonstração de Resultados	126
Quadro 29 - Balanço.....	126
Quadro 30 - Ponto Crítico Operacional	127
Quadro 31 - Principais Indicadores	127
Quadro 32 - Avaliação do projecto na perspectiva do Projecto = 100% Capitais Próprios	127
Quadro 33 - Avaliação do projecto na perspectiva do Projecto c/ Financiamento.....	127
Quadro 34 - Avaliação do projecto na perspectiva do Investidor	128
Quadro 35 - Cálculo do WACC	128
Quadro 36 - Análise de Sensibilidade das Vendas	128
Quadro 37 - Análise de Sensibilidade ao CMVMC	128
Quadro 38 - Análise de Sensibilidade ao FSE.....	128
Quadro 39 - Análise de Sensibilidade aos Gastos com o Pessoal	129

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 40 - Análise de Sensibilidade ao Investimento.....	129
Quadro 41 - Análise de Sensibilidade ao Financiamento.....	129
Quadro 42 - Análise de Sensibilidade à Estrutura de Capital.....	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de rendibilidade das obrigações de tesouro a 10 anos de 1999 a 2014	79
Gráfico 2 - Taxa de desemprego de 2012 a 2016.....	80
Gráfico 3 - Contribuição directa do turismo nos países da OCDE.....	80
Gráfico 4 - Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objectivo	81
Gráfico 5 - Evolução das dormidas na região Centro, por residência habitual (2007, 2014).....	86
Gráfico 6 - Evolução das dormidas dos mercados top 5 na região Centro n°2014	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Quadro de referência.....	24
Figura 2: As cinco Forças de Porter	37
Figura 3: Análise SWOT	41
Figura 4: Análise SWOT qualificada	42
Figura 5: Logótipo moinho do Duque	49
Figura 6: Estrutura organizacional - Moinho do Duque.....	59
Figura 7 - Distribuição territorial da capacidade em empreendimentos turísticos na região Centro (n°2013)	84
Figura 8- Distribuição territorial das dormidas em alojamentos hoteleiros na região Centro 2013	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I - Dados de mercado	79
Anexo II - Resultados do Inquérito	87
Anexo III – Convite à visita do moinho do Duque no dia nacional dos moinhos abertos – Abril 2016.....	109
Anexo IV – Proposta de parceria / Projecto de Protocolo	109
Anexo V - Documentos previsionais.....	114

Plano de Negócios – Moinho do Duque

LISTA DE ABREVIATURAS

APHORT	Associação Portuguesa de Hotelaria Restauração e Turismo
ATL	Actividades e tempos livres
BCE	Banco Central Europeu
BP	Banco de Portugal
CAE	Classificação Actividade Económica
CAERO	Centro de Apoio ao Empresário
CE	Comissão Europeia
CIMOeste	Comunidade Intermunicipal do Oeste
CMA	Câmara Municipal de Alenquer
CMC	Câmara Municipal do Cadaval
CMTV	Câmara Municipal de Torres Vedras
CSD-PP	Centro Democrático e Social - Partido Popular
ESCO	Escola de Serviços e Comércio do Oeste
EUA	Estados Unidos da América
FCFF	<i>Free Cash Flow For The Firm</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
INE	Instituto Nacional de Estatística
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IRC	Imposto sobre o rendimento de Pessoas Colectivas
IRS	Imposto sobre o rendimento de Pessoas Singulares
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado

Plano de Negócios – Moinho do Duque

NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMT	Organização Mundial do turismo
PDR	Plano de Desenvolvimento Regional
PEST	Política, Económica, Social e Tecnológica
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PS	Partido Socialista
PSD	Partido Social Democrata
RNPC	Registo e Notariado de Pessoas Colectivas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TER	Turismo no Espaço Rural
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
TOC	Técnico Oficial de Contas
UNEP	<i>United Nations Department of Economic and Social Affairs</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNWTO	<i>United Nations World Tourism Organization</i>
VAL	Valor Actual Líquido

Plano de Negócios – Moinho do Duque

RESUMO

O tema desta tese de mestrado surge com o propósito de valorar os costumes e tradições de antigamente, numa fase em que o património histórico é algo desprezado ou descaracterizado, pela construção de edifícios mais modernos ou pelo restauro de edifícios antigos sem que se mantenham alguns pilares basilares que tornam a construção fiel ao original.

Pretende-se voltar a “dar vida” a um moinho de vento que foi reconstruído com os engenhos tradicionais que conferem a moagem do cereal, através da realização de actividades lúdicas, experiências pedagógicas, culturais, desportivas e de bem-estar.

A importância atribuída aos moinhos de vento na história de Portugal deve ser recordada aos mais velhos e contada aos mais novos da mesma forma que se deve fomentar a realização de acontecimentos presentes num moinho de vento. Acredita-se no enorme potencial deste património histórico para fomentar o turismo em espaço rural na região Oeste daí que se pretenda, através deste projecto, encontrar uma solução que garanta a viabilidade económica do moinho do Duque.

Palavras-Chave: Plano de negócios, Empreendedorismo, Moinho de vento, Turismo no espaço rural

Classificação JEL: M10 – Business Administration (General); M13 – New Firms, Startups

Plano de Negócios – Moinho do Duque

ABSTRACT

The theme of this master's thesis comes up with the purpose of valuing the old customs and traditions, a stage where the patrimony is something ignored or mischaracterized by building more modern or restoration of old buildings without some basic pillars to remain to the original.

Intended to return to “give life” to a windmill that was rebuilt with traditional mills, to provide milling cereal through the implementation of ludic activities, educational experiences, cultural, sports and welfare.

The importance attributed to windmills in the history of Portugal should be recalled to the elders and told to the youngers in the same way, that should promote the execution of present events in windmills. It is believed in the huge potential of this patrimony to promote rural tourism in the west region, so this study will look for a solution in order to determine the potential economic viability of the Duque's windmill.

Keywords: Business plan, Entrepreneurship, Windmill, Rural Tourism

JEL classification: M10 – Business Administration (General); M13 – New Firms; Startups

SUMÁRIO EXECUTIVO

O progresso e a evolução do mundo trazem novas tecnologias que levam à mudança do modo de vida das pessoas. O que hoje é novidade, amanhã é obsoleto e o que se dava utilidade no passado, deixou de se utilizar no presente. Este facto gerou uma enorme mudança na utilização dos moinhos de vento que outrora tiveram grande importância na produção da farinha que era transformada em pão que servia de alimento às populações e que foi, para muitos, durante muito tempo a sua única base de sustento. Cabe ao ser humano encontrar formas de desmistificar este pensamento, desta forma pretende-se mostrar que os moinhos de vento, apesar de não terem a importância do passado, constituem um património histórico riquíssimo e um local impar que deve ser visitado e aproveitado.

Este projecto pretende valorizar os moinhos de vento tão desprezados e tão descaracterizados e alertar para este facto dado que a grande maioria dos moinhos estão em ruínas. Neste sentido foi identificada uma necessidade com urgência de ser colmatada, a reconstrução e reabilitação do moinho de vento como meio de realização de actividades, experiências e eventos.

Pretende-se devolver este património às gentes sob a forma de turismo em espaço rural através da realização de experiências e actividades que decorreram no passado e outras que ocorrem no presente.

A motivação maior do projecto prende-se com a criação de um espaço de referência na região que promova o património, história, lazer, bem-estar, cultura e que detenha uma forte componente pedagógica.

Nos dias de hoje a maioria dos moinhos restaurados assume uma de duas formas: restauro do moinho para alojamento onde o moinho não apresenta os engenhos molinológicos capazes de transformar o cereal em farinha ou restauro de moinho com os engenhos que permitem o esmagamento do cereal sendo efectuadas visitas guiadas a estes moinhos. Desta forma o moinho o Duque consegue marcar uma diferenciação face à concorrência visto que engloba os dois cenários acima mencionados e além disso apresenta uma série de actividades e experiências pouco comuns em moinhos de vento.

Prevê-se resultados líquidos positivos sucessivos, a partir do primeiro ano de vendas, por consequência da exposição mínima de custos fixos versos custos variáveis.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

A avaliação financeira na óptica do projecto pelo método FCFF resulta num valor actual líquido de 191.210€ com taxa interna de rentabilidade de 25%, sendo necessários 5 anos para se obter retorno do investimento.

Na perspectiva do investidor os resultados são ainda mais favoráveis, o VAL é igual a 211.759€, a taxa interna de rentabilidade de 58% com o retorno do investimento a situar-se nos 3 anos.

Desta forma pode-se afirmar que os moinhos de vento são património que deve ser explorado e reutilizado através de uma oferta dinâmica e inovadora, se assim for é possível encontrar viabilidade económico-financeira neste e em outros projectos similares a este.

1. INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO

A região Oeste é uma zona rica em moinhos de vento, este facto não se deve ao acaso, deve-se segundo Costa (2004:25) ao movimento circulatório da depressão térmica na Península Ibérica que contribui para a formação de ventos de Norte ou Nordeste ao longo de toda a costa ocidental, com intensidade crescente ao longo do dia.

Estes ventos de norte denominados de nortadas resultam na combinação de um anticiclone na região dos Açores com uma depressão de origem térmica na Península Ibérica como explica Moreira (2011):

“Estes dois centros de acção dão origem a uma corrente de quadrante Norte, que será mais ou menos intensa dependendo de dois factores: da posição relativa dos centros de acção, ou seja, da região anticiclónica no Atlântico face à região depressionária no meio da Península; e da intensidade desses centros de acção”.

Esta característica torna a zona Oeste no destino da Europa com mais moinhos de vento (Turismo do Centro de Portugal). No entanto, muitos destes moinhos estão em ruínas, uma percentagem muito reduzida de moinhos continua activa, alguns perduram na sua actividade molinológica, outros foram completamente descaracterizados para darem lugar a estâncias de turismo rural, outros apenas permitem ser visitados em horários extremamente limitados e outros apenas existem para satisfazer o interesse dos seus proprietários, estando completamente vedada a visita pelo público.

Longe vão os tempos em que o nosso património molinológico que tanto serviu os nossos antepassados, na transformação do cereal em farinha e posteriormente no fabrico do pão. Este bem transversal a todos os países e religiões teve um papel absolutamente fundamental ao longo dos tempos. Foi no reinado de D. Dinis que se deu em Portugal uma crise de fome terrível em 1333 segundo a qual nem os ricos eram poupados, foi então que sem a alçada do Rei, a Rainha D. Isabel, sua mulher, empenhou as jóias para abastecer o celeiro real e assim manter o seu costume de distribuir pão aos pobres durante as crises (Figanière, 1859). No passado o pão tinha uma importância impar, isto porque o alimento era um bem escasso e

Plano de Negócios – Moinho do Duque

para muitas famílias a única forma de “matar a fome” era através do pão visto que não havia recursos económicos para garantir outro tipo de alimentos mais caros. O valor atribuído ao pão no passado é bem perceptível neste excerto de Duby (1997:30):

“Lembro-me de a minha avó fazer uma cruz sobre o pão antes de o encetar. Recolhia-se todas as migalhas de mesa. Teria parecido impensável, escandaloso deitar fora o pão seco ou deitá-lo aos pássaros. Na Idade Média e também no campo, há cem anos, estes gestos teriam sido vistos como um sacrilégio no sentido próprio do termo. Ainda na última guerra vivemos este medo de que falte o alimento”.

É com base no gosto por moinhos de vento aliado ao potencial turístico que se vislumbra na região Oeste que surgiu a necessidade de criar este conceito procurando “dar vida” ao moinho do Duque e desta forma acrescentar e complementar a diminuta oferta existente na região no que ao património molinológico recuperado diz respeito.

A migração do meio rural para os grandes centros urbanos tem sido para os autarcas e populações do Oeste uma preocupação constante. De forma a combater a desertificação do meio rural tem sido colocado em prática diversos programas de proximidade com as populações onde as Câmaras Municipais têm desenvolvido esforços para fixar as populações quer na organização, quer no apoio de eventos lúdicos contribuindo para o bem-estar das famílias e conferindo consequentemente uma maior qualidade de vida face ao meio urbano.

Perante a sugestão de uma proprietária de um moinho de vento no concelho da Lourinhã e pela reunião de esforços dos doze municípios que compõem a região Oeste, foi tomada a decisão de apresentar a candidatura dos moinhos do Oeste como património imaterial da humanidade da UNESCO. Pretende-se “beber” desta força para garantir uma solução diferenciada para o concelho e para a região inexistente aos dias de hoje.

É fundamental que esta proposta apresente uma solução que equilibre três palavras-chave: património, turismo e natureza. A conjugação destes possibilitará um maior fluxo de visitantes nacionais e internacionais que terão a oportunidade de conhecer o que temos de melhor na nossa região.

Num momento em que existe a necessidade urgente de recuperação económica e face à ausência de matérias-primas para exportação, o turismo histórico, cultural e de natureza

Plano de Negócios – Moinho do Duque

assumem capital importância na recuperação económica, bem como um maior peso nas exportações dado ao aumento de turistas e visitantes estrangeiros.

1.2. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A região Oeste é uma zona extremamente rica em património molinológico que na sua maioria se encontra sem efectuar qualquer actividade.

Hoje em dia este património histórico e cultural, face à evolução tecnológica, não é utilizado como outrora. Esta quebra da actividade molinológica levou a que a maioria deste património fosse, descaracterizado, inactivado e até mesmo abandonado.

A tecnologia encontrou uma forma mais eficiente e eficaz de moer o cereal, tornando-a mais rentável face aos moinhos, é um facto, com isto não quer dizer que os moinhos tenham os dias contados, muito pelo contrário se um moinho não consegue moer cereais em quantidade industrial no tempo desejado, como as máquinas, cabe ao ser humano criar e inovar em novas utilidades que possam ser dadas aos moinhos.

Neste momento existe um “divórcio” entre o património molinológico e a população, não porque a população não tenha interesse em conhecer mais sobre este engenho mas porque não existe oferta em conta, peso e medida para equilibrar a procura existente por este património. Além da curiosidade em saber como funciona um moinho de vento existe o interesse em apreciar a beleza e a paisagem que este património confere, quase sempre situado em zonas de altitude elevada.

1.3. QUESTÃO/QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A questão ou questões de investigação deve ser importante, específica e sem resposta evidente (Souza & Souza 2011).

Esta investigação pretende encontrar uma fórmula que permita recuperar o património molinológico “dando-lhe vida” que lhe tem sido retirada nos últimos tempos. Procura-se

Plano de Negócios – Moinho do Duque

responder ao desafio de dar rentabilidade ao património molinológico a partir da sua actividade original e de outras que lhe sejam ou não subjacentes.

Com isto pretende-se responder à questão: “Serão os moinhos de vento um património histórico e cultural em vias de extinção ou fonte de criação de novos negócios inovadores?”.

1.4. OPORTUNIDADE

A crescente degradação do património molinológico tem recentemente despertado a atenção de autarcas e indivíduos da zona Oeste tendo ocorrido encontros para discutir esta problemática e procurar soluções para inverter esta tendência. Mais tarde a questão chegou à Comunidade Intermunicipal do Oeste (CIMOeste) que deliberou avançar com a candidatura dos moinhos de vento do Oeste a Património Imaterial da UNESCO (Diário de Notícias, 2016).

É neste contexto que surge esta oportunidade, aliado ao desejo de criar um conceito inovador num moinho de vento restaurado pertencente à família do promotor. Apesar de a zona ser rica em moinhos de vento a verdade é que poucos mantêm a actividade, e os que mantêm a actividade não diversificam a oferta. Esta definição de oportunidade enquadra-se na visão kirzneriana cujo empreendedor reconhece e identifica a oportunidade resultante de desequilíbrios de mercado (Pinho & Thompson, 2016).

Existe um enorme potencial consubstanciado num conjunto de actividades que podem ser exploradas num moinho de vento. A abertura pelas entidades públicas e privadas em celebrar parcerias de promoção da região garantem uma reunião de esforços capaz de proporcionar um serviço de maior qualidade.

Esta união confere vantagens às partes envolvidas, aos privados que conseguem mais facilmente dar a conhecer o seu produto ou serviço, às autarquias que ganham visitantes e mais um ponto turístico a visitar na região, por fim, o moinho do Duque que garante uma maior divulgação do espaço e do conceito.

Vislumbra-se a existência de mercado suficiente para absorver a oferta do moinho do Duque porque ela é diferenciada das demais dado que pretende abrir um leque de actividades distinto

Plano de Negócios – Moinho do Duque

dos que este engenho molinológico normalmente tende a oferecer. Desta forma pretende-se que este espaço seja partilhado, disfrutado por todos e não só pelos amantes e amigos dos moinhos.

1.5. OBJECTIVOS

A formulação de objectivos para Koche (2011) pretende proporcionar o planeamento do projecto e propor condições para avaliação externa de outros pesquisadores. Devem ser concisos, claros e de fácil entendimento para o leitor. Este projecto tem como objectivos:

- Despertar a comunidade local para a importância do património histórico, nomeadamente os moinhos de vento;
- Sensibilizar os diversos “*players*” com ligações directas e indirectas a moinhos de vento para o potencial deste património histórico;
- Sensibilizar a população para as boas práticas de saúde e bem-estar com vista a uma melhor qualidade de vida;
- Estimular a população para o turismo em espaço rural;
- Alertar as instituições públicas e privadas locais para a partilha de sinergias na promoção da região Oeste;
- Apresentar um plano robusto que sirva de base à implementação do projecto;
- Apresentar uma proposta de valor capaz de modernizar a oferta turística no Oeste.

1.6. ESTRUTURA

A estratégia de elaboração deste plano inicia-se com a apresentação e definição da ideia de negócio, o objectivo é demonstrar de modo claro e conciso o conceito do moinho do Duque. Debater algumas questões com agentes locais relativas ao estado actual do património molinológico de modo a solucionar os problemas que forem identificados aproveitando eventuais oportunidades que venham a ocorrer.

Para que este projecto seja levado a “bom porto” almeja-se reunir dados a nível local, regional e até mesmo nacional sobre os moinhos de vento existentes, com particular foco na zona

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Oeste. Importa saber destes, os que continuam com actividade, seja ela tradicional, na moagem do cereal ou moderna para outros fins. Este é um levantamento importante na prossecução de eventuais concorrentes directos ou potenciais competidores que possam eventualmente apresentar uma oferta similar ao que se pretende oferecer.

O promotor pretende também reunir dados sobre possíveis concorrentes indirectos, ou seja, para aqueles que não oferecem exactamente os produtos e serviços que o moinho do Duque oferece mas que pretendem atingir o mesmo público-alvo ou ainda que concorrem para o mesmo “euro”.

Para além de recorrer a entidades públicas para obter estes dados, serão contactados possíveis concorrentes quer por análise de informação que estes tenham disponível ao público, quer na óptica de cliente mistério, ou ainda por contacto directo. O grande objectivo com estas actividades é também procurar fazer “benchmarking” para entender melhor o que os potenciais competidores fazem e como fazem. A elaboração de análise “SWOT” irá dar um contributo para melhor entender o posicionamento do moinho face aos concorrentes.

Está previsto o agendamento de reuniões com algumas entidades públicas e privadas com vista à realização de projectos de parceria de modo a partilhar sinergias e *know-how* com outras entidades.

Não querendo retirar o foco no cliente, importa saber quais as suas intenções perante o projecto, saber se os potenciais clientes teriam interesse em visitar o moinho do Duque e a que valores estão dispostos a despende para fazê-lo, bem como identificar perfis e motivações. Para tal será lançado um questionário com algumas perguntas de modo a obter essas informações.

A análise financeira será feita com critério e detalhe onde se pretende obter a melhor estimativa possível e em alguns casos procurar fazer protocolos de parceria que serão o garante de receita o que dará segurança e uma maior viabilidade ao projecto. O detalhe referido consubstancia-se em mensurar todos os gastos e rendimentos relativos às actividades a desenvolver, ou seja, a toda a operacionalidade da empresa, bem como estimar o investimento que será efectuado para concluir a obra da casa de apoio ao moinho e praça deste, devidamente suportado com orçamentos que serão solicitados a um pequeno leque de construtores da região.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Dentro das previsões que serão apresentadas haverá ainda lugar para uma revisão em baixa de alguns indicadores críticos que se traduzirá num cenário pessimista e numa revisão em alta dos indicadores críticos que se explanará num cenário optimista.

Em jeito de conclusão haverá análise aos resultados obtidos bem como um comentário quanto à viabilidade deste projecto.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

2. IDENTIFICAÇÃO DA PROPOSTA INOVADORA

2.1. BREVE DESCRIÇÃO DA IDEIA

A revolução industrial introduziu nova maquinaria que veio substituir a principal actividade dos moinhos de vento, o que contribuiu para o fim de “vida” de muitos moinhos. Contudo, levou os proprietários a reinventar novas formas de dinamização económica e outras oportunidades de recuperação destas edificações. É neste contexto que surge a ideia de criação de um conceito baseado em actividades e experiências a ocorrer num moinho de vento.

Pretende-se proporcionar ao público a aprendizagem e o conhecimento da actividade molinológica tão essencial aos antepassados, através de novas experiências e actividades a desenrolar nesta local. Promover turismo de natureza sustentável de qualidade que permita um maior contacto com os moinhos, meio rural, natureza e, por conseguinte uma melhor qualidade de vida.

Deseja-se apresentar uma solução que equilibre três palavras-chave: património, turismo e natureza. A conjugação destes possibilitará um maior fluxo de visitantes nacionais e internacionais que terão a oportunidade de conhecer o que se tem de melhor na região Oeste.

O promotor acredita que a aposta num rol de experiências e actividades diferenciadoras do que se pratica actualmente em moinhos de vento despertará o interesse da população. Apesar de privado entende-se que este património deve estar disponível ao público em geral e como tal tem por objectivo ser um *player* activo na dinamização dos moinhos de vento do Oeste e da região em geral por forma a demonstrar ao mundo a riqueza e a beleza deste património. Almeja-se que o moinho do Duque se torne num espaço de referência na região e um local de interesse a visitar.

2.2. BREVE DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Para que esta ideia se torne num negócio sustentável a médio/longo prazo tem de estar apetrechada a desenvolver várias actividades distintas entre si. A recriação do ciclo do pão surge como actividade principal na área pedagógica, para a prática desta actividade serão

Plano de Negócios – Moinho do Duque

contactados as Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, agrupamentos escolares públicos, escolas privadas, associações, empresas, entre outras instituições, com vista à celebração de parcerias para que a oferta chegue ao maior número de pessoas possível.

O moinho do Duque pretende prestar serviços a empresas que queiram realizar eventos para colaboradores, clientes e outros *stakeholders* num local diferenciado onde possam juntar património, paisagem e natureza.

A oferta também se destina a outras instituições ou a particulares que pretendam criar momentos de lazer, festas temáticas ou outras actividades de grupo.

Outro pilar da oferta do moinho do Duque consubstancia-se na aprendizagem com a realização de *workshops* gastronómicos, de bebidas, fotográficos, de saúde e bem-estar, de artes decorativas entre outros. Para a realização de alguns dos *workshops* acima mencionados deseja-se celebrar parcerias com entidades públicas e privadas locais.

A aposta na melhoria da qualidade de vida remete para a apresentação de um leque de eventos desportivos desde caminhadas, corridas em rotas da região, passeios de btt, bem como sessões de exercício funcional devidamente orientados por profissionais certificados para o efeito.

Não sendo a actividade *core* o moinho do Duque disponibiliza, e quando exista ausência de quaisquer actividades, dois quartos duplos com instalações sanitárias privativas, dando assim a possibilidade de pernoita.

Sempre que exista compatibilidade, existirá uma pequena loja que se destinará a comercializar produtos regionais da marca moinho do Duque e outros produtos dos diversos concelhos da região Oeste que forem parceiros do moinho do Duque.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA NO TURISMO

O turismo tem dado um contributo bastante significativo no desenvolvimento das economias mundiais nos últimos tempos (Jiménez & Artís, 2007; Carvão, 2009; Nissan et al., 2011; Jiménez et al., 2009; Dritsakis, 2004). Fruto de um maior rendimento disponível, motivações em viajar, mudanças demográficas, sociais, tecnológicas, diversificação dos destinos e crescente liberalização do sector (Carvão, 2009).

Estima-se que o turismo e as actividades associadas contribuem em cerca de 10% no produto interno bruto global e representem cerca de 6% das exportações globais (World Tourism Organization, 2016), apesar dos eventos adversos como os ataques terroristas, a ressecção económica de alguns países, ameaça de doenças e epidemias, o sector tem-se mostrado resiliente (Bailey & Richardson, 2010).

Este sector tem ainda resultado na atracção de recursos externos que visam equilibrar as contas de alguns países bem como na criação de postos de trabalho (Nissan et al. 2011; Dritsakis, 2004) contribuindo para o aumento da população activa.

Pode ser considerado como exportação económica não tradicional visto que os consumidores têm de se deslocar para consumir este bem (Jiménez & Artís, 2007).

O crescimento deste sector passa pela criação de políticas públicas de fomento da actividade turística e do empreendedorismo de forma a garantir uma oferta de maior qualidade e melhor preço, com o objectivo de captar mais turistas (Nissan et al., 2011). No entanto, há que estimular o aparecimento de empresas que promovam serviços turísticos de modo a assegurar a satisfação dos turistas, contribuindo desta forma para a imagem do país visitado (Hallak et al., 2015).

Um estudo realizado confrontou a evolução ao longo dos anos entre os rendimentos provenientes do turismo e as importações de bens cujo caso de estudo foi a economia Espanhola, mostra que a partir de 1987 verifica-se um aumento nas receitas provenientes do turismo superior ao aumento das importações de bens. A partir da década de 2000 este aumento torna-se de tal forma exponencial que em 2002 o valor das receitas provenientes do

turismo eram três vezes superiores às exportações de bens (Jiménez & Artís, 2007). Este estudo indica o peso que o turismo representa para a economia Espanhola bem como a importância no seu desenvolvimento estratégico (Jiménez & Artís, 2007). Exemplo disso é o modo como a actividade turística financia o défice da balança comercial Espanhola (Gómez, 1993; Jiménez & Artís, 2007).

3.2. CONCEITO DE TURISMO, TURISMO SUSTENTÁVEL E TURISMO EM ESPAÇO RURAL (TER)

3.2.1. TURISMO

É em 1942 que pela mão dos professores Hunziker e Krapf surge a primeira definição digna desse nome da palavra turismo, descrita por Licínio Cunha da seguinte forma: *“é o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações não sejam utilizadas para o exercício de uma actividade lucrativa principal, permanente ou temporária”* (Cunha, 1997:8).

Ao longo dos tempos foram surgindo novas definições mais actuais sobre a palavra turismo de forma a complementar a definição inicial que para alguns autores se mostra incompleta.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) ou como é conhecida internacionalmente a United Nations World Tourism Organization (UNWTO): *“é uma organização das Nações Unidas que tem como responsabilidade promover a responsabilidade, sustentabilidade e acessibilidade universal do turismo”* (UNWTO, 2015b:1).

De modo a uniformizar as várias definições existentes sobre este conceito a UNWTO define turismo como *“as actividades desenvolvidas por indivíduos que viajam para um destino principal fora do seu ambiente natural, por menos de um ano, com um fim específico, seja por negócios, lazer ou outra finalidade pessoal que não seja contratado por uma entidade residente no país ou no lugar visitado”* (UNEP, 2010:10).

3.2.2. TURISMO SUSTENTÁVEL

O turismo sustentável pode ser aplicado em todas as formas de turismo e em todos os destinos, aliás deve ser mesmo uma preocupação de todos os agentes turísticos e outros que promovam actividades turísticas de modo a não degradar o meio ambiente.

Este é definido pela UNWTO da seguinte forma: *“o turismo que tem em conta e atenção os impactos económicos, sociais e ambientais actuais e futuro, conjugando as necessidades dos visitantes, a indústria, o meio ambiente e o acolhimento das comunidades”* (UNEP & UNWTO, 2005:11).

Para além da definição, importa saber quais devem ser os pilares basilares de um turismo sustentável, deste modo um promotor de turismo sustentável deve (UNEP & UNWTO 2005):

- Procurar uma óptima utilização dos recursos ambientais sendo eles um elemento-chave no desenvolvimento do turismo mantendo os processos ecológicos essenciais de forma a conservar o património natural e da biodiversidade;
- Respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades de acolhimento, conservar a construção, património cultural, valores e tradições dos nativos bem como contribuir para a compreensão intercultural;
- Contribuir para operações económicas de longo prazo viáveis garantindo benefícios socioeconómicos a todos os interessados incluindo emprego estável e oportunidades colaborando na diminuição da pobreza.

3.2.3. TURISMO EM ESPAÇO RURAL

O turismo rural como o próprio nome indica divide-se em duas palavras, em turismo que pode ser definido como uma actividade económica caracterizada por um conjunto de bens e serviços, rural é um conceito aberto que atende a características específicas de cada país (Barbu, 2013; Chanchani, 2006), ou seja, no caso Italiano ou Espanhol é considerado rural as localidades que tenham menos de 10.000 habitantes tal como na Dinamarca e na Noruega (Sharpley & Sharpley, 1997). Já os Australianos definiram que as cidades inferiores a 5.000

habitantes são consideradas rurais (Sharpley & Sharpley, 1997), enquanto na Áustria a partir de 1.000 habitantes deixa de ser rural (Barbu, 2013).

O turismo para ser considerado turismo rural tem de atender a algumas características típicas deste tipo de turismo, tais como, um reduzido número de estabelecimentos, espaços e residências, baixa densidade populacional, economia baseada em agricultura e sociedades tradicionais (Daniloska & Mihajlovska, 2015).

Este tipo de turismo chegou a ser considerado agressivo e descaracterizador da paisagem natural, contudo, pretende aproximar os cidadãos do património histórico, cultural e da natureza (Condesso, 2011). Porém, os países foram criando legislação para garantir a preservação no património natural, paisagístico, cultural, histórico e arquitectónico (Condesso, 2011).

Este conceito tem vindo a ser expandido também pelas características que apresenta, a singularidade da cultura rural surge como oferta diferenciadora (UNWTO, 2015a). Além desta, o turismo em meio rural pode trazer à comunidade local segundo McAravey & McDonagh (2011) oportunidades de emprego, conservação do ambiente e preservação do património cultural.

O chamado TER¹ permite o contacto com a natureza e um sentimento de tranquilidade e paz que só o campo consegue garantir. O meio rural surge assim como uma óptima solução para fazer face à necessidade de quebrar a rotina do meio urbano permitindo uma sensação de descanso pleno.

Cunha (1997) reconhece o TER como produto turístico em meio rural mas defende que o seu sentido amplo e ambíguo dificulta a delimitação do seu âmbito e conteúdo.

O Decreto-Lei N.º 54/2002 de 11 de Março define o TER da seguinte forma: “*consiste num conjunto de actividades, serviços de alojamento e animação a turistas, em empreendimentos de natureza familiar, realizados e prestados mediante remuneração, em zonas rurais*”.

Para Condesso (2011) o conceito de TER dever ter presente a cultura rural como condição mais importante da oferta e simultaneamente estabelecer a preservação e recuperação do seu património natural, paisagístico, cultural, histórico e arquitectónico.

¹ Turismo no Espaço Rural, Vieira (1997:185).

Plano de Negócios – Moinho do Duque

O TER pode ser classificado em três formas (Vieira, 1997:185): turismo de habitação, turismo rural e agro-turismo. Mais tarde Condesso (2011:205) classifica em quatro tipos: turismo de habitação, agro-turismo, casas de campo e em turismo de aldeia.

Existe dentro destes tipos de turismo rural uma multiplicidade de opções de turismo quer seja em espaços verdes, gastronómicos, equestres, cinegéticos, históricos e culturais (Condesso, 2011).

O TER pelas suas características e especificidades torna-o diferente de todos os outros tipos de turismo. O seguinte excerto de Condesso (2011:206) mostra essa diferença:

“... o que efectivamente distingue o turismo rural dos outros tipos de turismo é a sua preocupação em permitir ao visitante um contacto personalizado, uma inserção no meio rural físico e humano e até uma participação nas actividades, costumes e modos de vida dos habitantes”.

Nos países da Europa Ocidental o turismo rural e o agro-turismo são praticados em aldeias cujo alojamento é oferecido por pequenas organizações, afastando o turismo de massas e promovendo a tranquilidade da natureza (Chiran et al., 2016).

O turismo de natureza e de montanha são praticados na Áustria, Alemanha, Bélgica, França, Suíça, no caso das duas últimas, graças às grandes regiões montanhosas que possuem. As actividades mais praticadas são as visitas às quintas rurais, ciclismo, pedestrianismo, escalada, actividades culturais e desportivas maioritariamente desportos de inverno. No caso da Itália o agro-turismo é praticado com base na tradição, cultura e cozinha Italiana, a quantidade de áreas protegidas em Espanha traz a visita de muitos turistas de natureza e a Irlanda cuja zona costeira manifestamente montanhosa permite a caminhada e a escalada para os mais aventureiros (Chiran et al., 2016).

3.3. TURISMO EM ESPAÇO RURAL EM PORTUGAL

O turismo rural em Portugal começou a ganhar forma em 1986 com a promulgação do Decreto-Lei N°256/86 de 27 Agosto que divide o turismo rural em três formas: turismo de habitação, turismo rural ou agro-turismo.

O Decreto-Lei N°54/2002 de 11 de Março e mais tarde a Portaria N°937/2008 de 20 de Agosto classificaram os empreendimentos de turismo no espaço rural de estabelecimentos que se destinam a prestar serviços temporários de hospedagem e de animação a turistas, realizados e prestados em zonas rurais. Esta legislação veio complementar o Decreto-Lei N°256/86 de 27 Agosto acrescentando novas modalidades ao turismo em espaço rural, tais como: turismo de aldeia, casas de campo, hotéis rurais e ainda parques de campismo rurais.

O Decreto-Lei N°54/2002 de 11 de Março caracteriza as modalidades de empreendimentos turísticos da seguinte forma:

- Turismo de habitação – serviço de hospedagem de natureza familiar prestado a turistas em casas antigas particulares como por exemplo, os solares e as casas apalaçadas;
- Turismo rural – serviço de hospedagem de natureza familiar prestado a turistas em casas rústicas particulares com traços regionais;
- Agro-turismo – habitações particulares integradas em meio agrícola que permite ao hóspede o simples acompanhamento ou até a participação nas actividades agrícolas;
- Turismo de aldeia – existência de pelo menos cinco habitações particulares inseridas numa aldeia rústica histórica ou em ambiente urbano, estético e paisagístico tradicional da região;
- Casas de campo – aproveitamento de casas particulares e casas de abrigo situadas em zonas rurais;
- Hotéis rurais – estabelecimentos hoteleiros em zonas rurais cuja população seja superior a vinte mil habitantes;
- Parques de campismo rurais – terrenos destinados permanente ou temporariamente à instalação de acampamentos, integrados ou não em exploração agrícola.

Contudo o turismo em espaço rural não se rege apenas pela premissa da hospedagem conforme indica o artigo 5º do Decreto-Lei N°54/2002 de 11 de Março:

“Para além do serviço de alojamento turístico, os empreendimentos de turismo no espaço rural podem ainda desenvolver actividades de animação ou diversão que se destinem à ocupação dos tempos livres dos seus utentes e contribuam para a divulgação das características, produtos e tradições das regiões em que os mesmos se situam, nomeadamente o seu património natural, paisagístico e cultural, os itinerários temáticos, a gastronomia, o artesanato, a caça, o folclore, a pesca, os jogos e os transportes tradicionais”.

Esta forma de turismo gerou grande aceitação e adesão privada em vários pontos do país abrindo novas perspectivas de aproveitamento turístico em locais inviáveis a grandes investimentos e infra-estruturas abrindo o leque de oferta turística (Cunha, 1997).

A oferta deste tipo de unidades sofreu um crescimento anual de 12,3%, aumentando de cento e três unidades em 1984 para novecentas e trinta e seis em 2003 (Silva, 2007). O crescimento nestas unidades turísticas em espaço rural foi-se dando ao longo de todo o território nacional, verificando-se uma maior incidência no Norte do país (Silva, 2007).

A maior parte destes empreendimentos rurais configuram-se em quintas e herdades das quais complementam a oferta turística com actividades produtivas de agricultura e pecuária, bem como actividades de animação turística em *courts* de ténis e piscinas (Silva, 2007).

3.4. TURISMO EM ESPAÇO RURAL NO OESTE

A região Oeste encontra-se inserida, de acordo com a NUTS² I no continente, NUTS II na zona Centro e NUTS III na zona Oeste segundo o Decreto-lei nº46/89 de 15 de Fevereiro de 1989. A região Centro de Portugal é constituída por diversas regiões, entre elas: Baixo Vouga, Dão-Lafões, Beira Interior Norte, Serra da Estrela, Baixo Mondego, Pinhal Interior Norte, Cova da Beira, Beira Interior Sul, Pinhal Interior Sul, Médio Tejo, Pinhal Litoral e Oeste (Turismo Portugal, 2014). A maioria, cerca de 51,4%, em capacidade de empreendimentos turísticos encontra-se nas zonas junto ao litoral. Só a zona Oeste comporta cerca de 1/5 em capacidade de empreendimentos da região Centro (Turismo Portugal, 2014).

² (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, Decreto Lei no 46/89 de 15 de Fevereiro do Ministério do Planeamento e da Administração do Território, 1989).

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Para a zona Centro o PDR³ de 2000-2006 previa actuar nos seguintes eixos estratégicos, (Francisco, 1999:V-123):

- Cidadania, coesão social e capital humano;
- Sistema urbano;
- Acessibilidades e exploração geográfica;
- Recursos hídricos.

O subprograma 2 do PDR para garantir o cumprimento dos eixos acima descritos, previa acções integradas de base territorial, tais como, (Francisco, 1999:V-127):

- *“Preservar as diferentes formas de património rural, enquanto valores do património nacional e elementos enriquecedores da oferta de região”;*
- *“Estabelecimento de parcerias em centros rurais entre os serviços da Administração Central, as Câmaras Municipais, as Juntas de Freguesia e as Associações de Desenvolvimento Local em espaços abrangendo várias freguesias que apresentem especificidades rurais significativas, designadamente em termos de nichos de produtos a valorizar ou elementos patrimoniais a preservar”.*

O Oeste é constituído pelos concelhos de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras, zona característica na abundância em moinhos de vento. Existem cerca de novecentos moinhos ao longo dos doze concelhos, estima-se que apenas 10% dos moinhos de vento se encontram funcionais (Turismo do Centro, 2015).

Das actividades que se desenrolam nestes moinhos são: a actividade principal de um moinho como a moagem do cereal, comércio de artesanato (na sua maioria regional), turismo rural, artefacto museológico de apoio a escolas e como ponto turístico integrado em rotas regionais (Turismo do Centro, 2015).

Importa referir que das actividades acima descritas, é efectivamente a moagem do cereal e as visitas aos moinhos que surgem como as actividades mais praticadas. Com excepção dos moinhos sob gestão de autarquias, a grande maioria destes moinhos apenas estão abertos ao público graças à iniciativa anual da Rede Portuguesa de Moinhos denominada de “moinhos abertos” que consiste no funcionamento em simultâneo do maior número de moinhos possível

³ Plano de Desenvolvimento Regional

Plano de Negócios – Moinho do Duque

em todo o território nacional. O objectivo segundo a Rede Portuguesa de Moinhos é alertar a população, os proprietários, organizações associativas, autarquias locais, investigadores, molinólogos, entusiastas e amigos dos moinhos para o inestimável valor patrimonial dos moinhos tradicionais bem como promover o debate sobre os moinhos identificando oportunidades, ameaças e provocar a aparição de novas ideias e projectos (Miranda, 2016:2).

Segundo dados da Rede Portuguesa de Moinhos (Miranda, 2016:1) a edição de 2016, ocorrida no dia 7 de Abril de 2016 (dia nacional dos moinhos) e fim-de-semana seguinte, contou com trezentos e trinta e sete moinhos em cento e cinquenta e cinco núcleos moageiros em todo o território nacional. Os concelhos que mais se destacaram na zona Oeste foram o concelho da Lourinhã com dezoito moinhos de vento e o concelho de Torres Vedras com quatro moinhos de vento e uma azenha.

3.5. PERFIL DOS VISITANTES

Antes da análise do perfil dos visitantes, importa definir o conceito. Visitante é um indivíduo que se desloca para fora da sua área de residência, quer seja dentro do país de residência ou para o estrangeiro, por qualquer razão que não seja de aí exercer uma profissão remunerada (Cunha, 1997). Um visitante pode ser um turista ou um excursionista. A diferença entre um turista e um excursionista prende-se com a periodicidade da deslocação temporária, ou seja, um visitante que permanece no local visitado por mais de 24 horas denomina-se de turista, caso o visitante não permaneça mais de 24 horas fora da sua residência é considerado excursionista (Cunha, 1997).

Um visitante é alguém que voluntariamente parte para um local longe de casa com o objectivo de experienciar a mudança. Ao viajar um indivíduo tem a oportunidade de vivenciar novas experiências às quais atribui especial significado porque são diferentes das que tem junto da sua residência (Gmelch, 2004).

Todos os visitantes, independentemente do seu perfil, procuram experiências inesquecíveis, aquando da escolha de um destino vão procurar obter a utilidade máxima dessas experiências. Um destino que apresente qualidade e competitividade quer na disponibilização de produtos, quer na prestação de serviços pode influenciar positivamente a procura na determinação do local a visitar (Ferreira & Pereira, 2014).

Estes autores referem ainda que um destino pode obter uma vantagem competitiva pela sua oferta global e não pelos seus recursos naturais, ambientais, culturais e artísticos (Dwyer & Kim, 2003).

O sucesso de um destino turístico é influenciado pela sua competitividade (Tanja et al, 2011). Por sua vez, a competitividade de um destino pode ser influenciado pelo clima, moral, poder do estado, valores culturais e disciplina moral tal como acontece com a competitividade das Nações (Franke et al., 1991).

Hoje em dia com a ameaça constante do terrorismo internacional existe um dado que pode pesar bastante na decisão final dos turistas quando escolhem um país para visitar, a segurança. Neste plano, a paz, o sossego, as paisagens tranquilizantes, os recursos naturais, os acessos, bem como a arte de bem receber podem surgir como vantagens competitivas face aos concorrentes.

Para Vaquero (2001:117) o factor mais apetecível, para além dos monumentos, museus, igrejas e centros históricos das cidades é o carácter singular de cada cidade ou sítio histórico materializado num sentido de lugar, único e irrepetível, que não resulta da mera agregação.

Vários autores apresentam diversos tipos de turismo distintos, a verdade é que estes resultam das motivações e intenções dos viajantes, pelo que pode ser apresentado uma multiplicidade de tipos de turismo uma vez que também são várias as motivações que levam os indivíduos a explorar outros locais (Cunha, 1997; Vieira, 1997).

Ainda assim Cunha (1997) identificou sete tipos de turismo: turismo de recreio, turismo de repouso, turismo cultural, turismo desportivo, turismo de negócios, turismo político e turismo étnico e de carácter social.

Um visitante de TER usufruirá de uma maior disponibilidade à prática de turismo de repouso, cultural e desportivo (na óptica de praticante).

A vida nos centros urbanos apresenta-se cada vez mais exigente, entre trabalho, escola dos filhos, actividades extraprofissionais, entre outros, aliado à sonoridade e ruído dos meios de transporte levam os indivíduos a valorizarem cada vez mais o sossego do campo onde conseguem ter momentos de descanso e puro silêncio. O campo é para os residentes em meio urbano um lugar de paz e tranquilidade onde é possível reflectir e apreciar a beleza da natureza e da paisagem (Silva, 2007).

Plano de Negócios – Moinho do Duque

A prova que o TER está a envolver cada vez mais aderentes que procuram novas e diferentes formas de turismo consubstancia-se no inquérito efetuado pelo Ministério do Planeamento que refere que 43% dos inquiridos Alemães planeiam fazer as próximas férias a realizar actividades na natureza. Este inquérito refere ainda que 39% dos inquiridos anseia fazer férias de sol e mar, por outro lado, 37% opta pelo turismo cultural e paisagístico (Francisco, 1999).

Um estudo sobre os perfis motivacionais dos visitantes, efectuado em locais rurais do Minho, Douro e Trás-os-Montes permitiu identificar quatro tipos de visitantes (Kastenholz, 2003):

- Entusiastas rurais calmos – indivíduos de terceira idade e algum capital social, económico e cultural que procuram o que é autêntico, o património cultural e as tradições sob forma de recordarem o passado;
- Entusiastas rurais activos – caracterizado por indivíduos mais jovens e dinâmicos que procuram actividades e experiências, nomeadamente, desportos radicais e recreativos;
- Puristas – maioritariamente estrangeiros que buscam a tranquilidade da natureza e das paisagens, valorizam um ambiente despoluído em detrimento das infra-estruturas turísticas;
- Urbanos – composto por jovens nascidos e criados em meio urbano com a necessidade de proximidade às grandes infra-estruturas para aí desenvolverem actividades e participarem em eventos junto de grandes massas populacionais. Associam o campo e o meio rural a pessoas idosas e à ausência de atracções e divertimento.

A procura pelo meio rural é feita maioritariamente por indivíduos que buscam autenticidade e genuinidade dos lugares rurais que não encontram no seu quotidiano. Têm maioritariamente entre os 31 e 45 anos e provêm dos grandes centros urbanos devido a duas motivações nucleares: a fuga da rotina do meio urbano e a necessidade de obter uma experiência no campo (Silva, 2007). Oriundos de classe média e superiores dão grande relevância à dimensão cultural, pedagógica e atribuem grande importância aos valores e identidade dos locais, embora sejam um público que exige altos padrões de qualidade e profissionalismo (Condesso, 2011).

Segundo Silva (2007) de um conjunto de trezentos e vinte e oito utilizadores TER inquiridos quanto à sua profissão, 56,3% detêm profissões intelectuais e científicas, a profissão de director e quadros dirigentes surge no segundo posto com 12,3%.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

A duração média das estadias nestes espaços ronda os dois a três dias pelos turistas Portugueses e cerca de uma a duas semanas no caso de turistas estrangeiros (Silva, 2007). Um estudo efectuado por Silva (2007:159) revelou que 51,5% pernoita duas noites, 32,8% de duas a quatro noites e 15,7% para mais de quatro noites.

Estes resultados justificam-se na maioria dos casos com saídas aos fins-de-semana, fins-de-semana seguidos ou antecidos de feriados e épocas festivas como o Carnaval, Páscoa e fim de ano. Esta apenas é prolongada em caso de férias de Verão.

4. QUADRO DE REFERÊNCIA

4.1. FIGURA RESULTANTE DA REVISÃO DA LITERATURA

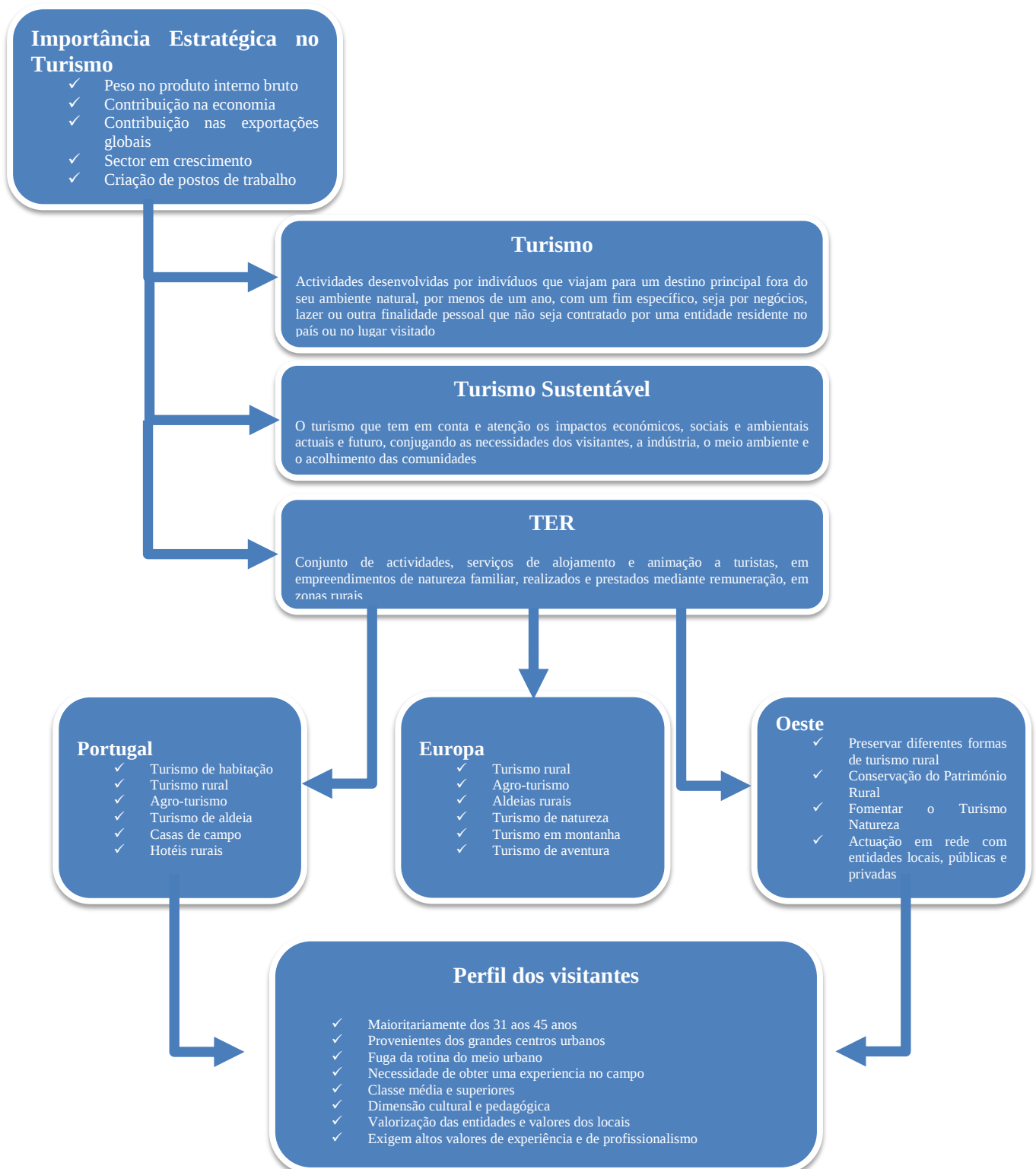


Figura 1: Quadro de referência

Fonte: autor

4.2. BREVE EXPLICAÇÃO DA FIGURA

Procurou-se com a revisão da literatura obter maior conhecimento e competência para a realização dos próximos capítulos do projecto, dotar o autor de uma maior percepção de como se faz turismo em espaço rural e a quem se destina de modo a garantir que o modelo traçado para o moinho do Duque obtenha uma maior proximidade com a realidade.

A análise de alguns artigos científicos e outras referências mostram a crescente importância do turismo na economia dos países, em alguns casos ultrapassa os 10 pontos percentuais do produto interno bruto, razão pela qual vários países têm apontado o turismo como um eixo estratégico de maior relevância.

A evolução tecnológica tem contribuído para a massificação do turismo. Hoje em dia é possível planear e reservar uma viagem sem ter que sair de casa e a preços bastante convidativos, graças ao aparecimento das companhias *low cost*.

Para se entender o conceito de turismo rural considerou-se importante definir a evolução do conceito de turismo. Foram criadas condições à prática deste no passado sem olhar aos impactos económicos, sociais e ambientais, nesse sentido é hoje fundamental quando se fala em turismo, garantir que este seja realizado de forma sustentável.

A descrição das várias modalidades de TER reconhecidas e os moldes em que este se desenrola em Portugal e na Europa, é para o autor objecto de destaque por permitir saber em que modalidades o projecto se insere bem como os requisitos para a sua implementação.

Os autarcas dos municípios do Oeste são confrontados com o desafio de provar que o turismo do Oeste não se faz apenas no litoral mas também pelo interior. É aqui se concentra o património, história e a natureza. O autor pretende relevar a cultura, história e tradições do Oeste para que os possíveis turistas possam conhecer a unicidade deste local. A forma como os moinhos de vento têm sido recuperados e as actividades que são efectuadas neles permitem ao autor perceber o que está a ser feito e o que deve ser feito para contribuir para a preservação deste património bem como a utilização que os moinhos de vento podem vir a ter no futuro.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Por fim, a análise aos possíveis clientes permitirá conhecer quem são estes públicos, conhecer as suas motivações e expectativas, o que os move a fazer turismo em espaço rural e o que pretendem experienciar nestes locais.

5. ANÁLISE EXTERNA E DE MERCADO

5.1. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE GERAL

Para melhor perceber o meio envolvente geral ao moinho do Duque será efectuada a análise PEST cujas iniciais correspondem segundo Carvalho & Filipe (2014) à envolvente político-legal e fiscal, económica e demográfica, sociocultural e tecnológica.

5.1.1. ENVOLVENTE POLÍTICO-LEGAL E FISCAL

A crise económica e financeira iniciada nos EUA em 2008 teve um forte impacto no sistema financeiro mundial, levando à “tona” os países com maiores fragilidades financeiras. Este facto levou à necessidade de intervenção pelo FMI, BCE e CE a alguns países europeus tais como Portugal, Grécia, Irlanda, Chipre e Espanha, este último apenas com uma intervenção no sector bancário.

A aprovação do resgate a Portugal a 16 de Maio de 2011, previa a entrada faseada de 78 mil milhões nos cofres Portugueses durante a vigência do programa, ou seja, três anos. Este veio acompanhado por um memorando exigente dotado de objectivos vários ao nível de políticas orçamentais, regulação e supervisão do sector financeiro, medidas orçamentais estruturais, mercado de trabalho, educação, bens, serviços, habitação e condições de enquadramento (Banco Central Europeu & União Europeia, 2011). Este memorando condicionou a actuação do governo a tomar medidas difíceis e a travar alguns investimentos já em fases avançadas.

A 12ª revisão da troika⁴ pelo memorando 14/329 de 2 de Maio de 2014 releva os progressos da economia Portuguesa na estabilidade financeira e na competitividade embora sublinhe a importância de continuar a enfrentar os desafios após a conclusão do programa (European Commission, 2014a). O documento 14/145 de 5 de Maio de 2014 declara a saída de Portugal do programa de ajustamento com sucesso, alertando que Portugal continuará a ser alvo de

⁴ Designa um comité de três membros. Na política, a palavra troika designa uma aliança de três personagens do mesmo nível e poder que se reúnem para a gestão de uma entidade ou para completar uma missão. Neste caso a designação é atribuída à equipa composta pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão europeia (Economias, 24/02/2016).

Plano de Negócios – Moinho do Duque

supervisão, reforçando a necessidade reformista, fundamental à recuperação económica (Comissão, 2014b).

Com a chegada das eleições legislativas de 2015 seguiram-se tempos de alguma instabilidade política e crispação entre o espectro de direita e o de esquerda do parlamento até à formação do XXI governo constitucional, o que implicou a mudança do partido do poder.

Portugal tem sido governado alternadamente ora à esquerda pelo PS ora à direita pelo PSD e no passado recente em coligação com o CSD-PP. Na sua maioria os mandatos têm sido cumpridos com algumas polémicas pelo meio, contudo a doutrina divide-se quando se coloca a pergunta: “Existe estabilidade política em Portugal”?

Personalidades várias sublinham a necessidade da estabilidade política, Horta Osório relembrou: “estabilidade política é crítica para haver confiança dos investidores”(Dinheiro Vivo, 2015), António Vieira Monteiro defende a necessidade de estabilidade política seja “à direita ou à esquerda” (TSF Notícias, 2015); Fitch e Moody’s alertam para riscos da instabilidade política em Portugal (Económico, 2015).

Em Portugal temos assistido no passado recente a várias alterações a nível fiscal o que traduz incerteza para os empresários e grande impacto em alguns negócios como o recente caso do IVA na restauração de 13% para 23% que irá agora ser alvo de nova alteração. Esta inconstância fiscal é apontada pela consultora financeira Deloitte como um dos maiores obstáculos à actividade económica, segundo um estudo efectuado 97% dos inquiridos considera existir um elevado grau de instabilidade fiscal (Deloitte, 2015).

A criação de um regime fiscal como o caso do regime simplificado e de outros mecanismos que pretendem aliviar a carga fiscal das empresas de menor dimensão podem fomentar a criação de novos negócios e estimular os negócios já existentes.

O lançamento de programas de simplificação administrativa, legislativa e administração electrónica como o programa simplex e o recente simplex + 2016 contribuem para aumentar a eficiência e a eficácia da administração central contribuindo para a melhoria dos serviços prestados aos clientes, ou seja, cidadãos, empresas, associações e administração pública.

Um dos grandes desafios deste governo prende-se com a disponibilização às empresas dos fundos comunitários referentes ao quadro 2020 que serão com certeza um incentivo positivo ao desenvolvimento das empresas e do país. Sendo Portugal um país com um tecido

empresarial predominante em PME os incentivos comunitários poderão tornar-se num instrumento fundamental ao investimento e desenvolvimento destas empresas cujo acesso ao crédito não se afigura fácil.

5.1.2. ENVOLVENTE ECONÓMICA E DEMOGRÁFICA

A recente crise da dívida pública europeia veio trazer grandes mudanças e grandes dificuldades a alguns países da zona euro, nomeadamente aos países com uma situação económica e financeira mais fragilizada. Alguns destes de entre os quais se encontra Portugal confrontaram-se com dificuldades no pagamento e no refinanciamento da própria dívida pública sem a intervenção dos países da zona euro (Haidar, 2012).

Com a chegada das taxas de juro de dívida Portuguesa aos 10,3% em 2011 (gráfico 1), Portugal foi forçado a pedir intervenção externa dado à elevada taxa que teria de pagar para se financiar.

Apesar da conclusão do programa de ajustamento (conforme referido no capítulo 5.1.1) Portugal tem um, ainda longo caminho a percorrer de correcção de desequilíbrios estruturais na sua economia, porém está muito dependente da estabilização financeira da zona euro, das suas políticas e das decisões dos seus líderes (Lourtie, 2011).

Os recentes indicadores financeiros (quadro 2) mostram que apesar do crescimento ténue Portugal tende para uma moderada estabilidade. No primeiro trimestre de 2016 houve uma ligeira queda do PIB para 0,9% face ao trimestre anterior, fruto da quebra nas exportações, contudo o aumento do consumo privado, público e diminuição das importações vieram colmatar em parte a queda nas exportações.

Segundo dados do Eurostat, Portugal atingiu no primeiro trimestre de 2013 níveis históricos de desemprego com cerca de 17,5% de desempregados, fruto da grave crise económica, contudo o país tem recuperado postos de trabalho tendo terminado 2015 com uma taxa de 12,4% (gráfico 2).

Portugal tem desenvolvido um excelente trabalho ao nível da captação de turistas nos últimos anos, em 2014 cerca de 9% do PIB e da empregabilidade eram responsabilidade directa do

sector do turismo. Este contributo é bastante superior à média destes indicadores nos países da OCDE, sendo Portugal apenas superado pela vizinha Espanha (gráfico 3).

A taxa de inflação nos últimos anos tem sofrido um decréscimo algo acentuado, em 2015 situava-se nos 0,5% muito próximo de inflação negativa ou deflação (gráfico 4). Caso se verifique o cenário de 2009 e 2014 com taxas de inflação negativas de -0.8% e -0.3%, respectivamente, acarretará um efeito negativo no crescimento económico visto que a queda de preços motivará o consumidor a adiar a compra pela expectativa de que os preços poderão voltar a descer. Este facto leva à queda do consumo, diminuição da produção e por conseguinte de emprego. Para combater o risco de deflação os bancos centrais devem baixar as taxas de juro para estimular as economias, tal como fez Mário Draghi (Jornal de Negócios, 2016).

As projecções para a economia portuguesa de 2016 a 2018 do Banco de Portugal (quadro 3) apontam para uma recuperação moderada com o crescimento do PIB entre 1 p.p. e os 2 p.p., ligeiramente abaixo das projecções da zona Euro. Já os preços deverão aumentar de modo gradual e em linha com o projectado pela zona Euro (Banco de Portugal, 2015).

5.1.3. ENVOLVENTE SOCIOCULTURAL

O pós-troika motivou a melhoria de alguns indicadores económicos em Portugal o que provocou um aumento da confiança do consumidor bem como no consumo privado, o que contribuiu para o melhor resultado de sempre na indústria do turismo em 2014 (OECD, 2016). Segundo dados da OCDE de 2014 o turismo internacional representou 70% da procura turística. Os maiores consumidores do turismo Português correspondem a cidadãos dos seguintes países, por ordem decrescente: Reino Unido, Alemanha, Espanha, França e Holanda (OECD, 2016).

O consumo do turismo interno prende-se, sem surpresa, com serviços de alojamento, refeições e transporte, seguido de serviços relacionados com as características de turismo em Portugal, actividades desportivas e recreativas, serviços de reservas em agências de viagens e por fim serviços culturais (quadro 4).

A satisfação das necessidades dos turistas deve ir ao encontro das suas principais motivações. Para isso há que ajustar a oferta turística às motivações dos turistas. Para o efeito a análise do quadro 5 torna-se absolutamente fundamental para saber as motivações dos públicos que se pretende alcançar.

Um estudo realizado pela Controlinveste em parceria com a Intercampus com uma amostra de 620 entrevistas a turistas que já visitaram Portugal concluiu que 94% saíram de Portugal muito satisfeitos, 51% considera que superou as expectativas e 93% tenciona voltar nos próximos três anos. Estes turistas apontaram ainda pontos fortes do turismo em Portugal como a oferta natural, cultural, as paisagens, monumentos, museus, gastronomia, vinhos, praia e a hospitalidade. O estudo revela ainda que o serviço de saúde bem como os acessos para pessoas com mobilidade reduzida como aspectos a melhorar (Controlinveste, 2015).

A segurança é um indicador a ter em conta aquando da decisão de viajar. Segundo um estudo intitulado *Global Index Peace* elaborado pelo *Institute for Economics and Peace* em 2016, Portugal é neste momento o 5º país mais seguro do mundo num ranking de 163 países, uma das conclusões deste estudo é que o mundo está a tornar-se mais violento. Esta classificação resulta da agregação de 23 indicadores, entre os quais, a criminalidade, intensidade de conflitos internos, crime violento, instabilidade política e o terrorismo (Global Peace Index, 2016).

Portugal, neste ranking, supera a concorrência directa em termos de mercados turísticos sendo provavelmente uma vantagem competitiva uma vez que um turista irá optar por Portugal em detrimento de um país concorrente por este último ser menos seguro.

5.1.4. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA

A componente tecnológica tem sofrido enormes desenvolvimentos, vivemos num tempo onde a tecnologia é fundamental ao desenvolvimento de qualquer negócio. Não é por acaso que no futuro umas das áreas que estão no top da procura em termos de empregabilidade sejam as áreas tecnológicas e das tecnologias de informação. A tecnologia tem vindo ao longo dos tempos a substituir a mão-de-obra humana e a evolução segue nesse sentido.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

O sector do turismo comprova esta tendência através do estudo realizado pela Controlinveste refere a internet com 34% seguido da recomendação de familiares/amigos com 31% como os maiores impulsionadores das férias em Portugal (Controlinveste, 2015).

No caso de estudo a evolução da internet e das redes sociais terão capital importância no desenvolvimento do negócio e do sector do turismo visto que a partir destas vias será possível chegar a públicos geograficamente mais distantes e apresentar a oferta do moinho do Duque. A internet irá permitir que se desenvolva o negócio sem que se tenha de reunir presencialmente. A oportunidade de efectuar reservas e garantir receitas sem a necessidade de se incorrer em gastos com deslocações e outros permitirá além de ganhos de tempo uma maior eficiência do negócio.

5.2. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE ESPECÍFICO, MERCADO E INDÚSTRIA

5.2.1. ANÁLISE DO SECTOR EM PORTUGAL

Os mercados emissores podem ser classificados em três níveis por ordem de importância de quota de mercado sendo de 1º nível (quota elevada) mercados com quota acima dos 10%, 2º nível (quota média) com quota entre 5% e os 10% e por último o 3º nível (quota baixa) entre 2% e 5%. Como podemos verificar no quadro 6, os mercados mais predominantes na região Centro são o mercado Espanhol e Francês, com quota acima dos 10% (Turismo de Portugal, 2015).

A região Centro onde se insere a zona Oeste e consequentemente o moinho do Duque atribui grande importância aos produtos turísticos “touring”, turismo do mar e saúde de bem-estar, seguido do turismo de natureza o qual atribui importância média conforme podemos verificar no quadro 7. A gastronomia e os vinhos não sendo um produto principal à motivação dos turistas, surgem como complemento essencial aos produtos turísticos, pela sua autenticidade e genuinidade que surpreende muitos turistas (Turismo de Portugal, 2015).

O sol, praia e turismo de mar não são apontados como produtos principais do moinho do Duque, contudo a proximidade de cerca de 15/20 minutos da costa Portuguesa traduz uma vantagem competitiva face aos concorrentes cuja distância do litoral é superior.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

A zona Centro é composta por doze regiões, uma delas é o Oeste que comporta 20% da capacidade em empreendimentos turísticos, segundo se pode observar na figura 7.

A região Oeste destaca-se das demais por se situar no litoral, propício a zona de férias de Verão e pela construção de *resorts* com campos de Golf que têm grande capacidade hoteleira.

No entanto, o TER continua a ganhar quota no total de estabelecimentos e capacidade da região apesar do quadro 8 não ser totalmente esclarecedor visto que inclui parques de campismo cujo estabelecimento embola uma capacidade em nº de camas/nº de campistas bastante significativa.

Do lado da procura, no ano de 2014, o TER apresenta um peso em dormidas bastante superior ao peso em hóspedes o que significa que do total de rubricas apresentadas (quadro 9) é no TER que os turistas permanecem por um maior número de dias.

A distribuição destas dormidas é feita essencialmente em zonas próximas do litoral pelo motivo do turismo de sol e praia. Em 2014 representava cerca de 82,5% do total de dormidas na região Centro (figura 8), o que mostra o peso que o turismo do Centro de Portugal tem a Oeste face a Este (Turismo de Portugal, 2015).

O gráfico 5 mostra a importância da internacionalização para o turismo do Centro, embora com algumas oscilações entre 2007 e 2013, este mercado consegue um aumento na quota de mercado em 6 p.p. de 2007 a 2014 (Turismo de Portugal, 2015).

Os cinco maiores mercados turísticos estrangeiros que a região Centro absorve, representam mais de metade do total de procura externa nesta região (gráfico 6). Em 2014 este quinteto era composto por: Espanha, França, Brasil, Alemanha e Itália, por ordem decrescente de quota de mercado.

De referir que o mercado Espanhol é com larga vantagem o mercado dominante da região centro, dado à proximidade a Portugal seguido da França que ocupa também uma “fatia” interessante do mercado dado à existência de inúmeros imigrantes Portugueses naquele país e ainda devido às batalhas nas Linhas de Torres cujos Franceses têm interesse em saber onde os seus antepassados combateram.

5.2.2. CONCORRÊNCIA

O conhecimento dos concorrentes é importante na medida em que pode influenciar a estratégia da empresa. Este saber permitirá antecipar os movimentos, as reacções às diligências da empresa e determinar comportamentos dos concorrentes (Carvalho & Filipe, 2014). Pretende-se crescer mais, ser mais competitivo, mais criativo e mais exigente que os concorrentes (Turismo de Portugal, 2015).

5.2.2.1. CONCORRÊNCIA DIRECTA

Reconhece-se como concorrente directo os moinhos de vento, de água, metálicos e azenhas existentes na região Oeste que estão recuperados, disponíveis para a prática molinológica, à disposição do público, ainda que de forma limitada ou restrita, e que apresentam oferta em produtos e serviços iguais ou similares ao moinho do Duque, são eles:

- Moinho das Carrascas – moinho de vento sito no Vale do Coto – Caldas da Rainha, assenta a sua oferta nas actividades com possibilidade de alojamento. De toda a concorrência analisada é a que mais se assemelha à oferta do moinho do Duque. A aposta nas actividades pedagógicas, como o ciclo do pão, lúdicas, culturais e recreativas no exterior tornam se nas maiores atracções deste moinho. O interior do moinho está equipado para alojamento rural e não com os engenhos de antigamente, apesar da existência de um pequeno tegão e mó manual para exemplificar o processo de moagem do cereal;
- Moinho do Boneco – frequente em visitas guiadas tendo já aparecido em meios de comunicação social locais, em tertúlias ocorridas com autarcas sobre o futuro dos moinhos. Lançou recentemente uma oferta algo diversificada, além das visitas guiadas têm o *workshop* de moleiro e o *workshop* paladares do moinho. Apresentam ainda um leque de pacotes que incluem sempre a visita guiada ao moinho, desde logo o pacote aniversário (inclui visita, jogos, lanche e bolo de aniversário); pacote à descoberta (inclui visita e passeio em trilhos); piquenique moleiro (inclui visita, piquenique e visita ao santuário da misericórdia); moinho à noite (inclui visita, observação das estrelas e lanche); romântico dia (inclui visita e lanche); romântico noite (inclui visita,

Plano de Negócios – Moinho do Duque

jantar romântico no moinho e observação das estrelas) e por fim existe ainda a possibilidade do cliente personalizar o seu pacote.

- Azenha de Santa Cruz – espaço museológico onde se pode ler e observar todas as fases do ciclo do pão. Existe a possibilidade de serem feitas visitas guiadas mediante marcação prévia, no entanto, não existe qualquer actividade cujos visitantes possam experienciar;
- Moinho de Caixeiros – é um “moinho de várzea”, implantado num vale. Adquirido pela Câmara Municipal de Torres Vedras e gerido pela Junta de Freguesia da Silveira, pode ser visitado durante todo o ano cujos visitantes poderão observar a moagem do cereal e o fabrico do pão. Dispõe de serviço de bar onde são comercializados alguns produtos tais como: pão de trigo, pão de milho, pão integral, pão com chouriço, pão com torresmos, pão com bacon e chouriço, farinha de trigo e milho, broas, pastéis de nata e pastéis de feijão;
- Moinho do Penedo de ovos – moinho de vento sito na Serra do Chorão no concelho do Cadaval, mói trigo com alguma frequência, disponível apenas para visitas guiadas pelo proprietário a título gratuito;
- Núcleo Museológico do Moinho das Castanholas – Adquirido e conservado pela Câmara Municipal do Cadaval como importante património cultural e educacional do concelho para testemunhar a actividade moageira do passado. Conta com um moinho de armação metálica com quatro casais de mós para uma maior produtividade. Embora sem actividade desde 1995 este moinho é utilizado na explicação do “ciclo do cereal” onde são explanadas as várias fases desde a lavra até à moagem do cereal. O núcleo inclui uma pequena exposição sobre os diversos tipos de moinhos do concelho e sobre o desenvolvido pelos moleiros;
- Azenha do Ameal – esta azenha no passado, quando ainda se encontrava em funcionamento, servia os visitantes apenas para visitas guiadas, mais tarde foi construído um restaurante perto da azenha o que atraiu visitantes para o local, ainda que sem actividades turísticas de relevar. Muitos clientes que se deslocavam ao restaurante para tomar a sua refeição acabavam por visitar a azenha quando deveria ser exactamente o contrário.

Importa referir que além de concorrentes directos o moinho dos caixeiros, azenha de Santa Cruz e a Azenha do Ameal podem também ser parceiros numa óptica de uma rota

Plano de Negócios – Moinho do Duque

molinológica em rede composta por estes três e pelo moinho do Duque. Este programa foi sugerido à Sra. Vereadora da cultura da CMTV que de pronto concordou que seria um programa cultural enquadrável nas actividades da CMTV durante todo o ano, sendo estas três edificações património da CMTV torna esta proposta bastante exequível.

5.2.2.2. CONCORRÊNCIA INDIRECTA

Foram identificados como concorrentes indirectos os moinhos de vento, de água, metálicos e azenhas existentes na região Oeste que não confirmam a prática molinológica e foram recuperados para outros fins que não as actividades e experiências que o moinho do Duque pretende implementar, são eles:

- Moinho de Santa Bárbara – moinho reconstruído com anexo habitacional, este moinho dedica-se à prática única e exclusiva de alojamento no anexo que foi construído, tendo para o efeito dois quartos, o moinho não apresenta os engenhos molinológicos pelo que não poderá moer farinha nem promover actividades relacionadas com o ciclo do pão;
- Moinho do Catefica – apresenta-se como mais uma solução única e exclusiva de hospedagem sem infra-estruturas de apoio, nem actividades associadas;
- Moinho do Lebre – moinho sito na aldeia de Penedos de Alenquer adaptado a turismo rural com apenas um quarto duplo. Dispõe de uma sala de estar com sofás cama o que permite a esta propriedade a estadia até quatro pessoas. Apresentam serviços de pequeno-almoço, restaurante, bicicletas e caminhadas. O moinho estará também disponível para alugueres sem pernoita para que um grupo de amigos possa passar um dia neste local;
- Artvilla – complexo de turismo rural no Vilar – Cadaval, distribuído por quatro casas com vários quartos, estúdios que vão de T1 a T5. As casas estão rodeadas de um espaço exterior com piscina, churrasqueira e forno a lenha. Este conceito valoriza o bem-estar e a tranquilidade nos seus hóspedes em detrimento de actividades tempestuosas. Proporciona actividades de grupo tais como reuniões familiares, retiros de reflexão entre outros eventos;
- Areias do Seixo – Hotel na Mexilhoeira – Póvoa de Penafirme, bem perto da praia de Santa Cruz, com quartos e vilas com acabamentos de qualidade, quase todos com vista mar e terraços em *deck* para o efeito. Dispõe de serviços de restaurante, bar,

Plano de Negócios – Moinho do Duque

mercearia, piscina exterior aquecida por painéis solares, sala 7ª arte, horta orgânica para *workshops*, estufa para eventos e celebrações, um Spa com 2 salas de massagem, sauna, banho turco e sala de relaxamento.

5.2.3. AS 5 FORÇAS DE PORTER

Para Porter (1980) a estratégia competitiva de uma empresa depende das cinco forças competitivas evidenciadas na figura 2. Estas forças foram definidas por Porter para que uma empresa possa encontrar a sua posição num mercado onde se consiga defender contra as forças competitivas e utilizá-las como vantagens competitivas.



Figura 2: As cinco Forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1980)

A análise das cinco forças de Porter pretende posicionar o moinho do Duque face aos concorrentes e perceber a atractividade do mercado de modo a desenvolver uma estratégia competitiva capaz de resistir a estas forças:

Plano de Negócios – Moinho do Duque

➤ Ameaça à entrada de novos concorrentes

A construção de moinho de vento com todo o engenho tradicional bem como a ampliação complementar de apoio ao moinho carecem de um grande rigor e precisão de moleiros talhados para o efeito. Infelizmente já não são muitos os que dominam esta técnica, a especificidade desta construção traduz-se na primeira barreira à entrada de novos concorrentes, desde logo porque as empresas de construção tornam a obra onerosa pela sua componente técnica. A existência de uma pessoa com a experiência necessária para manusear e manter o moinho bem como, a capacidade de diferenciar o produto dando novas valências aos moinhos de vento constituem algumas das barreiras à entrada de novos concorrentes.

➤ Ameaça de produtos substitutos

A renovação das unidades de turismo rural com ou sem moinhos de vento no seu conceito de TER orientado para as experiências, actividades culturais e históricas do passado.

➤ Poder negocial dos fornecedores

Este é variável em função da actividade ou experiência que se pretenda realizar. Sendo algumas das actividades do moinho do Duque realizadas por subcontratação, o poder negocial dos fornecedores depende da quantidade de fornecedores capazes de realizar o serviço conforme se pretende. A título de exemplo, um fornecedor de *catering* não dispõe de grande poder negocial visto existirem vários parceiros para realizar o serviço, no caso de um fornecedor de produtos regionais de qualidade reconhecida como os “Moinhos da Capucha” terá maior poder negocial, visto ser o único fornecedor na região com a qualidade que se pretende.

➤ Poder negocial dos clientes

A escolha por concorrentes com produtos e serviços diferenciados cujo objectivo satisfaça os clientes com repouso de qualidade com o conforto desejado a igual ou menor preço, para os clientes que não pretendem viver ou reviver as tradições, costumes e memórias do passado, ou ainda, a opção por concorrentes que apenas explicam as tradições, costumes e memórias do passado, sem a componente experimental, a um preço mais competitivo.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

➤ Rivalidade entre os concorrentes

O concorrente directo, moinho das Carrascas apresenta um serviço mais completo, permitindo actividades e a possibilidade de alojamento tal como o moinho do Duque, ainda que não possua os engenhos molinológicos que capacitam o moinho da prática de moagem, no entanto, o recente leque de actividades lançado pelo moinho do Boneco é constituído por algumas actividades convergentes com as que se vão desenvolver no moinho do Duque, embora este não apresente instalações complementares de apoio às actividades, o que as limitam em qualidade e quantidade da oferta. O núcleo museológico do moinho das Castanholas apresenta infra-estruturas que permitem a explicação de todo o processo e a exposição dos vários tipos de moinhos do concelho do Cadaval e sobre as fases do cereal, contudo as quatro mós existentes neste espaço já não se encontram em funcionamento. A concorrência directa existente no concelho de Torres Vedras encontra-se sob gestão da CMTV, uma vez que estes moinhos são de vários tipos e apresentam diferentes características foi abordada a possibilidade da realização de um circuito em rede entre estes e o moinho do Duque conforme referido no capítulo da concorrência. Desta forma pretende-se chegar a um maior número de visitantes e tirar partido das sinergias entre os moinhos de modo a reforçar as características distintivas entre estes.

5.2.4. ESTUDO DE MERCADO

Foi efectuado um questionário através da plataforma survio, via online, com o objectivo de aferir o interesse ou o desejo dos inquiridos no projecto, na eventualidade de se tornarem clientes e a que preços estariam dispostos a consumir a oferta do moinho do Duque. O público-alvo deste questionário foram os amantes de viagens, de turismo, do meio rural, do património e da cultura com o perfil traçado no ponto 5 do capítulo 3 da revisão da literatura. Desta forma foram enviados pedidos de colaboração através de alguns grupos de facebook, tais como, grupo lugares a visitar em Portugal, 300 dias no Oeste, Torres Vedras antiga, amantes das viagens, vá para fora cá dentro, Portugal das maravilhas, Portugal vive Portugal, Turismo em Portugal, Portugal passion, investigadores de turismo, amigos dos moinhos, promoções viagens e turismo em Portugal, trilhos de Sintra, A.ruralidades e hotelaria, lazer turismo e viagens. Foram recolhidas 204 respostas (cujos resultados podem ser analisados no anexo II) das quais 53,4% por elementos do sexo masculino contra 46,6% do sexo feminino,

Plano de Negócios – Moinho do Duque

cujas idades com maior representatividade (40,2%) encontram-se entre os 30 e os 40 anos. De referir que 83,8% dos inquiridos apresentam idades compreendidas entre os 18 e os 50 anos de idade. Cerca de 52,9% dos indagados têm entre 1 a 4 filhos, os restantes não têm filhos, “grosso modo” um em cada dois visitantes têm filhos.

Em termos gerais o estudo demonstrou que os inquiridos revelaram preocupação (52,0%) ou muita preocupação (24,0%) com a crescente degradação dos moinhos de vento do Oeste e mais de metade defende que devem ser recuperados para fins museológicos (53,9%); criação de actividades e eventos (54,4%); turismo rural (67,2%) e por fim como ponto de visita e venda de produtos regionais (54,4%).

Cerca de 97,5% deseja visitar a região Oeste e 64,2% já visitaram um moinho tradicional em funcionamento, os restantes 35,8% nunca visitaram um moinho por falta de oportunidade ou por se desconhecer onde se pode encontrar moinhos de vento activos.

Aquando da visita ou da participação em actividades ou eventos, 96,1% dos inquiridos assumiram que pretendem adquirir produtos na loja do moinho, com destaque para a doçaria regional (82,1%); vinho regional (67,9%); licor regional (48,0%); recordação do moinho do Duque (47,4%); Artesanato (44,9%) e por fim fruta regional (37,8%).

Em suma, o estudo revelou um grau de aceitação do projecto bastante positivo, mostrou o interesse em preservar os moinhos de vento visto serem património histórico característico da região Oeste, o desejo em visitar o moinho do Duque para participar nos seus eventos e nas suas actividades, e a ambição de ver este património histórico ao serviço da comunidade como meio turístico, pedagógico e cultural.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

6. ANÁLISE INTERNA

A análise interna será efectuada com a construção de uma análise SWOT (figura 3), com foco nas forças e fraquezas por serem duas dimensões internas à organização. As forças contribuem para um aumento de competitividade na empresa enquanto as fraquezas mostram as fragilidades da companhia, resultando numa desvantagem face aos concorrentes (Ferreira et al., 2008).

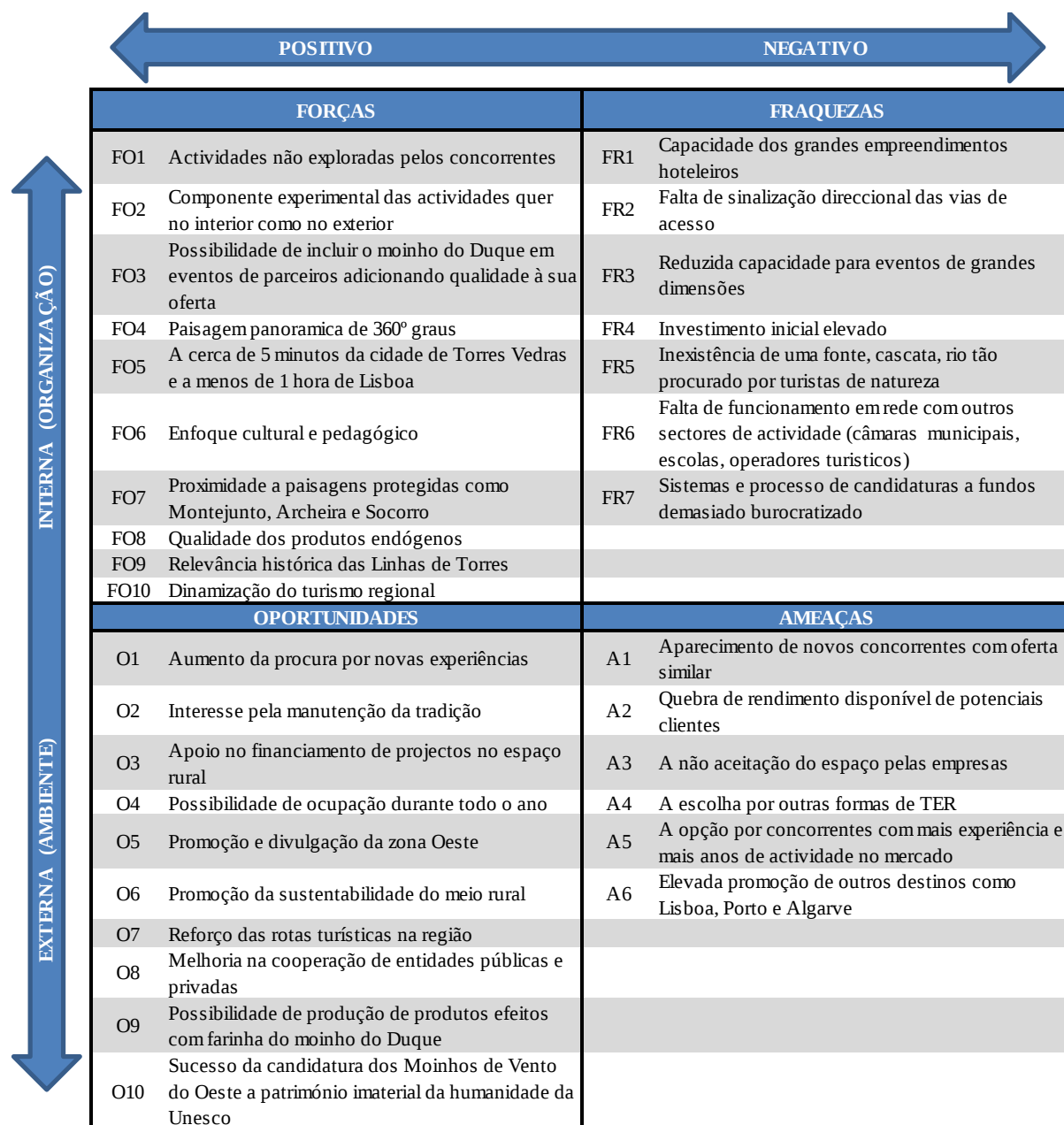


Figura 3: Análise SWOT

Fonte: autor

Plano de Negócios – Moinho do Duque

7. ANÁLISE COMPETITIVA

7.1. ANÁLISE SWOT QUALIFICADA

A conjugação das análises interna e externa revela extrema importância uma vez que mostra que opções estratégicas devem ser tomadas pelos gestores. A combinação de oportunidades e forças resultam em desafios e promovem uma estratégia agressiva; forças e ameaças resultam em avisos e conduzem a uma estratégia de diversificação; fraquezas e oportunidades originam restrições e uma mudança de estratégia radical; fraquezas e ameaças causam riscos e levam a uma estratégia defensiva (Carvalho & Filipe, 2014). A seguinte figura mostra a análise SWOT qualificada aplicada ao moinho do Duque:

		← OPORTUNIDADES → AMEAÇAS →	
↑ FORÇAS ↓ FRAQUEZAS ↓	DESAFIOS / APOSTAS	AVISOS	
	FO2 VS O1 O aumento da procura rege-se pelo que é diferente, inovador e novidade que se espera obter através da componente experimental	FO1 VS A1 Possibilidade dos concorrentes reformularem a oferta com actividades idênticas às praticadas no moinho do Duque	
	FO3 VS O4 A inclusão do moinho do Duque em eventos promovidos por parceiros aumentando a taxa de ocupação	FO10 VS A6 Alargar a oferta turística na região de modo a proporcionar uma alternativa credível aos principais destinos turísticos em Portugal	
	FO6 VS O2 Foco na realização de actividades culturais e pedagógicas sobre o passado dos moinhos e das gentes do Oeste promovendo o conhecimento do "modus operandi" naquele tempo		
	FO7 VS O6 Possibilidade de turismo de natureza em áreas protegidas, ricas em fauna e flora de modo sustentável		
	RESTRIÇÕES	RISCOS	
	FR4 VS O3 O apoio financeiro dado a conceitos como este pode viabilizar o projecto que motiva a existência de instalações que se verificam onerosas	FR1 VS A5 A opção por empreendimentos com grande capacidade e infraestruturas com maior experiência e capacidade negocial	
	FR6 VS O8 O estímulo do trabalho em conjunto com outras entidades de modo a oferecer um "mix" transversal em vários produtos turísticos	FR3 VS A1 O aparecimento de novos concorrentes um conceito similar e capacidade superior capaz de absorver os eventos com maior número de participantes	
	FR7 VS O10 A aprovação da candidatura dos moinhos de vento do Oeste a património imaterial da humanidade da Unesco poderá estimular a abertura de novos concursos a fundos europeus especializados para este tipo de projectos	FR5 VS A4 Decisão por espaços que contem com meios aquáticos e serviço mais consolidado bastante apreciado pelos clientes	

Figura 4: Análise SWOT qualificada

Fonte: autor

8. OBJECTIVOS DO PLANO

Uma organização que procura o sucesso tem de saber os passos que pretende dar, assentes em objectivos claros e atingíveis. Para atingir esses objectivos deve montar uma estratégia que torne esse desejo realizável. Os objectivos deste projecto circunscrevem-se nos seguintes pontos:

- Proporcionar ao público a aprendizagem e o conhecimento da actividade molinológica tão essencial aos nossos antepassados;
- Promover o turismo em espaço rural de qualidade;
- Garantir uma maior proximidade da população com o meio rural;
- Despertar a comunidade local para a importância do património histórico, nomeadamente os moinhos de vento;
- Dar a conhecer à população (nomeadamente aos mais novos) como funcionam os sistemas tradicionais de moagem;
- Sensibilizar os diversos *players* com ligações directas e indirectas a moinhos de vento para o potencial deste património histórico;
- Fomentar uma cultura de turismo rural, cultural e de natureza sustentável;
- Fomentar o aumento de visitantes e turistas na região Oeste;
- Valorar a paisagem e o local;
- Fomentar actividades desportivas ao ar livre em contacto com a natureza;
- Sensibilizar a população para as boas práticas de saúde e bem-estar com vista a uma melhor qualidade de vida.

9. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

9.1. VISÃO

A visão do moinho do Duque consubstancia-se na aproximação do passado ao presente e ao futuro através do património deixado pelos nossos antepassados. Ser um espaço de referência que se possa visitar, apreciar, e desfrutar em plena harmonia e bem-estar garantindo uma melhor qualidade de vida aos clientes.

9.2. MISSÃO

Levar o cliente numa viagem aos costumes e tradições de outrora com actividades e experiências inovadoras de forma a proporcionar uma satisfação plena.

Contribuir para a preservação na natureza, paisagem e património histórico.

Transmitir a nossa paixão e emoção aos colaboradores, gerar valor ao investidor e proporcionar felicidade ao consumidor.

9.3. VALORES

Por valores entende-se o conjunto de crenças e sentimentos considerados importantes que pretendem estruturar a cultura e a prática da organização. São princípios fundamentais e duradouros de uma organização com valor intrínseco e importância os que estão dentro da organização (Collins & Porras, 1996). O moinho do Duque gere-se pelos seguintes valores:

- Integridade – através de uma conduta responsável, imparcial e honesta pretende-se construir relações de confiança com todos os nossos *stakeholders*;
- Sustentabilidade – actuar de modo a garantir a preservação do meio ambiente pela utilização inteligente dos recursos naturais presentes, pretende-se preservá-los para o futuro, sendo ecologicamente correto e economicamente viável;

Plano de Negócios – Moinho do Duque

- Excelência – pretende-se assegurar que toda a organização do moinho estará comprometida na oferta de produtos e prestação de serviços de qualidade e excelência que fidelizem clientes e colaboradores, pois só com o envolvimento e participação de todos é possível garantir serviços de excelência;
- Satisfação/Foco no cliente – preocupação com a satisfação e bem-estar dos clientes atendendo às suas necessidades de forma a encontrar soluções para cumprir os seus gostos, interesses e motivações de forma a superar as suas expectativas;
- Inovação – ter presente que o mercado em constante mutação onde o igual entedia e o diferente gera curiosidade, por isso é necessário a todo o momento melhorar a oferta existente e criar novas formas de oferta.

9.4. ESTRATÉGIA

A aplicação da uma estratégia numa organização tem por objectivo atingir vantagens competitivas face aos concorrentes (Carvalho & Filipe, 2014). Para isso é necessário criar uma estratégia competitiva que estabeleça um modo eficaz de utilização dos recursos disponíveis e capacite a empresa de explorar vantagens competitivas que sustentem o negócio (Ferreira et al., 2008). A identificação e a aplicação das 5 forças de Porter do moinho do Duque (capítulo 5.2.3) dará o suporte base para que se possa partir para a definição de uma estratégia competitiva. Esta estratégia permitirá a estabilização do resultado/lucro e um sustentável lugar contra as forças que determinam a indústria competitiva (Porter, 1985).

A exploração de vantagens competitivas tem como objectivo gerar valor para a empresa e para o cliente, medido por aquilo que os consumidores estão dispostos a pagar (Porter, 1985) (Carvalho & Filipe, 2014).

Porter (1980) definiu três eixos estratégicos que permitem a empresa melhorar a sua competitividade: liderança pelo custo, diferenciação (produto, imagem, serviço, pessoal) e enfoque. Sugere ainda as empresas a optar por uma destas estratégias para que consigam exhibir uma vantagem competitiva sustentável.

O moinho do Duque prevê a implementação de uma estratégia de diferenciação, assente numa oferta distintiva da oferta dos concorrentes através da criação de novos produtos e serviços, com a marca moinho do Duque. O objectivo desta estratégia passa por absorver novos

Plano de Negócios – Moinho do Duque

segmentos de mercado, aproveitar sinergias tecnológicas e comerciais que permitam assim aumentar a notoriedade da marca, capitalizar as suas referências e sustentar as suas políticas de crescimento através da penetração nos segmentos de mercado considerados mais atractivos.

A diversificação das actividades de negócio traz vantagens competitivas, permitindo ao moinho do Duque a redução do risco do negócio. No entanto, para que esta estratégia seja bem-sucedida a sua implementação requer conhecimento do negócio e o desenvolvimento de parcerias que potenciem a economia da região tendo em conta a sua dimensão e o seu potencial através da promoção dos vários produtos, experiências e actividades.

10.DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO NEGÓCIO

10.1. MARKETING

10.1.1. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Perante um mercado bastante diversificado com interesses e motivações distintas torna-se essencial dividir o mercado em vários segmentos tendo por base as características específicas das populações (Ferreira et al, 2008). Esta divisão deve ser efectuada através de vários critérios que distinguem os indivíduos.

Os critérios que melhor se adaptam a este projecto são: critérios demográficos, geográficos (grupo etário; faixa etária, dimensão familiar, categoria da cidade habitada); critérios de personalidade e de estilo de vida (características gerais); critérios de comportamento face ao produto (pré-disposição da aquisição do produto) e segmentação multicritérios (cruzamento de diversos critérios).

10.1.2. TARGET

Com base nos critérios acima definidos e na análise do perfil dos visitantes descrito no subcapítulo 3.5 da revisão da literatura, o público-alvo do moinho do Duque centra-se em indivíduos com as seguintes características:

- ✓ Critérios demográficos e geográficos:
 - Sexo masculino e feminino com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos de idade;
 - Residentes em meios urbanos.
- ✓ Critérios de personalidade e de estilo de vida:
 - Interesse pela tranquilidade e a paz do meio rural;
 - Necessidade de quebrar a rotina do trabalho e da cidade;
 - Procura de novas experiências e actividades;
 - Valorização do meio ambiente, património, cultura e tradições.
- ✓ Critérios de comportamento face ao produto:

Plano de Negócios – Moinho do Duque

- Receptividade para adquirir produtos da região;
 - Desejo de obter uma lembrança do moinho do Duque por associação à experiência realizada.
- ✓ Multicritérios:
- Necessidade de encontrar grupos com os mesmos interesses, desejos e motivações na participação de eventos mais específicos.

Para Lindon et al, (2004:146) *“a escolha de um ou mais critérios de segmentação, entre todos os critérios possíveis, supõe que se possam avaliar e comparar as suas qualidades e defeitos. As qualidades que devem ter um critério de segmentação são três: a pertinência, a mensurabilidade e o valor operativo”*.

10.1.3. POSICIONAMENTO

Segundo Ferreira et al (2008:128) *“o posicionamento consiste no conjunto de acções que visam formar, ou manipular a percepção dos consumidores relativamente ao(s) produto(s) e marca(s)”*.

O posicionamento rege-se com base em duas premissas complementares, identificação e diferenciação. A primeira questiona o tipo de produto e a segunda interroga a característica diferenciadora que o torna mais aliciante face aos seus concorrentes (Lindon et al., 2004).

O produto do moinho do Duque identifica-se como um empreendimento de turismo no espaço rural de animação turística e diferencia-se com a componente experimental que aplica nas suas actividades promovendo a participação e o interesse dos visitantes com o objectivo de superar as expectativas destes.

10.1.4. MARCA

Para o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) a marca deve identificar no mercado os produtos ou serviços de uma empresa que a tornam distinta de todas as outras. A marca Moinho do Duque nasceu pela atribuição do mesmo nome dado à edificação. Sendo o

Plano de Negócios – Moinho do Duque

moinho do Duque património cultural do concelho, símbolo da época em que desempenhou de paiol durante as invasões francesas e pela sua localização no limite da primeira linha de defesa⁵.

O nome Duque atribuído ao moinho teve origem no seu proprietário, desde 1899, João Lázaro Miranda, por usar permanentemente um chapéu preto com abas cosidas em bico semelhante ao chapéu oficial do Duque de Wellington.

Deste modo a notoriedade e memorização da marca fica associada à localização e à edificação do moinho do Duque. Perante o risco de existir outro moinho ou outra entidade com o mesmo nome que pretenda utilizar o nome moinho do Duque, o proprietário tomou a liberdade de junto do INPI, proceder ao registo da marca moinho do Duque de modo a mitigar esse risco.

O logótipo foi realizado para que o potencial cliente percepcione um moinho de vento tradicional cujas cores se interceptam com o cereal que será mais utilizado nas actividades a desenvolver no moinho, o trigo.

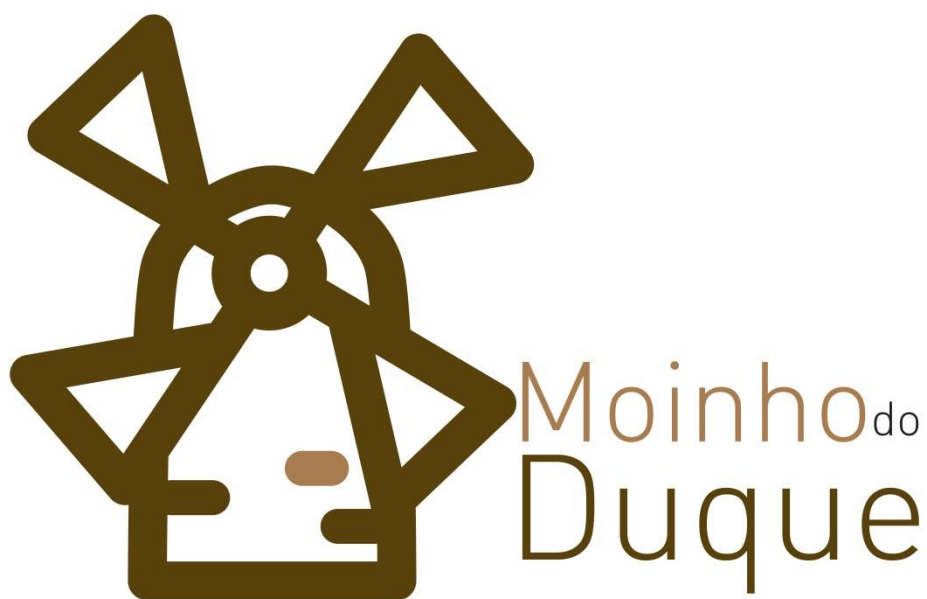


Figura 5: Logótipo moinho do Duque

Fonte: autor

⁵ O moinho do Duque localiza-se no limite da primeira linha de defesa e na intercessão das comunicações entre o principal forte das linhas – Forte São Vicente em Torres Vedras, passando pelo Forte da Ordasqueira e o segundo mais importante – Forte do Alqueidão no Sobral do Monte Agraço.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

10.1.5. MARKETING MIX

10.1.5.1. PRODUTO

Identificado o segmento, posicionamento e o *target* que se procura atingir, segue-se uma componente do marketing mix, o produto.

As instalações compreendem o moinho do Duque, respectiva ampliação (com ligação através do piso 0 do moinho), espaço exterior (planta de implantação) e ainda o pinhal que ladeia as instalações.

A ampliação do moinho é constituída por dois pisos:

- Piso - 2: constituída por uma cozinha rural, copa, despensa, instalações sanitárias para homens e senhoras, instalações sanitárias para pessoas com mobilidade condicionada e zona técnica (zona com forno a lenha);
- Piso - 1: dois quartos duplos (quarto milho e quarto trigo) com casa de banho privativa, sala de estar e exposição.

O Moinho do Duque é constituído por 3 pisos:

- Piso 0: zona de recepção de visitantes no moinho, era tradicionalmente chamada como a loja do moinho;
- Piso 1: zona pedagógica e de exposição;
- Piso 2: soalho restaurado com os engenhos molinológicos em pleno funcionamento.

Pretende-se utilizar estas instalações de modo eficiente e eficaz, contribuindo para uma maior taxa de ocupação deste espaço, através das seguintes actividades:

- Ciclo do Pão

O ciclo do pão é a actividade “rainha” do moinho do Duque, assenta na recriação, passo por passo, do ciclo do pão que se inicia com a recolha do cereal passando pela moagem do cereal, terminando com a degustação do pão cozido em forno a lenha.

Esta é a actividade pedagógica que maior contributo dá ao enriquecimento dos cidadãos perante a cultura e as tradições do passado, é o recuar no tempo à era pré-industrial onde os

Plano de Negócios – Moinho do Duque

moinhos de vento tinham capital influência na moagem da farinha, até porque não havia nenhuma forma mais eficiente e eficaz para o fazer.

Esta actividade carece de planeamento, organização e saber-fazer. Sabendo que estes dependem do número de clientes ou marcações que existam à data, esta actividade deve ser realizada com o apoio de dois colaboradores onde um elemento o qual chamamos de “moleiro” é o elemento que leva o cereal ao moinho e aí explica as diferentes fases do cereal no moinho até ser transformado em farinha, o outro elemento deve estar na cozinha onde irá receber a farinha e conduzir o processo de transformação desta em pão. É de referir que este processo inclui uma forte componente experimental distinguindo-se de outros processos semelhantes onde os participantes apenas ouvem a explicação do processo.

Um dos grandes públicos-alvo desta actividade são os alunos do 1º e 2º ciclos através da celebração de parcerias que tornem possível visitas de estudo ao moinho do Duque durante o período lectivo. Além destas, foi referido pelos vereadores da educação da CMTV e CMA que esta actividade se enquadraria perfeitamente nos programas de férias organizados pelas Câmaras Municipais. Segundo estes vereadores o facto de os pais não terem onde deixar as crianças no período de férias escolares leva a que inscrevam os filhos nestes programas, que têm sofrido um crescimento exponencial ano após ano.

➤ Loja do moinho

Neste espaço existirá uma pequena loja onde serão comercializados alguns produtos regionais característicos dos concelhos da região Oeste, bem como, produtos da marca moinho do Duque, como por exemplo a farinha moída e ensacada em pequenas sacas de 250g e 500g no moinho. O desejo de deter pelo menos um produto de cada concelho do Oeste pretende reforçar a componente intermunicipal do projecto bem como fortalecer a cooperação entre as entidades do Oeste. Apenas desta forma será possível promover a região para absorver cada vez mais visitantes nacionais e estrangeiros.

➤ Eventos de empresas

Produto personalizado para a área *corporate* no aluguer do espaço e na realização de eventos para PME, tais como, jantar de natal, aniversário, festas temáticas, lançamento de produtos, reuniões estratégicas e ainda eventos de empresas de animação turística e eventos de operadores turísticos que pretendam incluir o moinho do Duque na sua oferta.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

➤ Convívios de grupo

Este produto irá ser caracterizado como um aluguer de curta duração, destinando-se a grupos de amigos que se queiram juntar num local diferente do habitual com privacidade, paisagem e natureza que este espaço confere. Estes podem ocorrer sob a forma de festas temáticas, aniversários de crianças e adultos, baptizados, festas em família, entre outros.

➤ Workshops

A forte componente experimental deste conceito implica a realização de diversos *workshops*, tais como, gastronómicos, de artesanato e artes decorativas, fotográficos. Para o efeito serão contactados alguns parceiros com respectivo conhecimento para leccionar estes *workshops*. O objectivo é criar sinergias *win-win* entre as partes e proporcionar aprendizagem aos participantes.

➤ Eventos desportivos

Este projecto valoriza as actividades desportivas em contacto com a natureza, contribuindo favoravelmente para a saúde e bem-estar dos participantes, sob a forma de caminhadas, corridas, *trails*, treino funcional, circuito de manutenção, passeios de btt, passeios pedestre entre outros.

Dado à especificidade da organização de alguns destes eventos e perante os riscos de algo correr menos bem durante os mesmos, pretende-se recorrer a empresas especializadas em eventos deste tipo. Os fornecedores a seleccionar terão de ser conhecedores da região e apresentar *know-how* e experiência suficientes de modo a garantir o sucesso do evento.

➤ Alojamento

Nas instalações complementares ao moinho do Duque existe possibilidade de pernoita, os pisos -1 e -2 estarão dotados da qualidade e comodidade exigível para alojamento, conforme Portaria 937/2008 artº10 ao artº22.

Não sendo a actividade *core* do moinho, esta via torna possível um programa personalizado para visitantes que queiram disfrutar da tranquilidade e da natureza do local participando em actividades intercaladas com momentos de lazer e descanso.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

A conjugação acima referida pretende oferecer um serviço personalizado ao turista de acordo com os seus interesses e motivações. Alguns dos exemplos previstos neste projecto incluem: jantar romântico, noite com pequeno-almoço e almoço para o casal (*pack 1*); noite com pequeno-almoço, participação numa actividade à escolha e um piquenique no pinhal do Duque (*pack 2*); duas noites com pequeno-almoço, participação em duas actividades à escolha, um piquenique e duas refeições (*pack 3*); e um fim-de-semana em família até um máximo de oito pessoas (seis adultos e/ou crianças com idade superior a 12 anos e duas crianças até aos doze anos), pelo aluguer de todo o empreendimento (*pack 4*).

➤ Outras actividades

Abertura ao público para visitas guiadas ao moinho, compra de produtos, piqueniques no pinhal, participação em jogos tradicionais em dias previamente calendarizados com vista à comemoração de dias internacionais e mundiais tais como, poesia, água, biodiversidade, criança, ambiente, árvore, conservação, moinhos abertos, milho, trigo, vento, vigilante da natureza, e feriados municipais dos doze concelhos do Oeste através da parceira com Câmaras Municipais e produtores locais. Além destas, augura-se a realização de actividades culturais inseridas ou não em programas da CMTV conforme discutido com a Sra. Vereadora da cultura que expressou a possibilidade de incluir o moinho do Duque nestes programas.

O moinho do Duque aderiu ao evento referido no subcapítulo 3.4. da revisão da literatura denominado de “Moinhos abertos” que ocorre no dia nacional dos moinhos e fim-de-semana seguinte (anexo 18). Este evento contou com a parceria da CMTV que disponibilizou duas técnicas para apoiar o evento, nomeadamente na realização de moinhos de vento em papel com as crianças. A edição de 2016 deste evento da Rede Portuguesa de Moinhos ocorreu a 7, 9 e 10 de Abril, tendo sido contabilizada a presença de 115 visitantes durante os três dias. Os concelhos de Alenquer e Torres Vedras foram os que mais se fizeram representar com 37% e 43% das visitas, respectivamente. Os restantes 20% de visitas foram efectuados por indivíduos de vários concelhos, entre eles, Lourinhã, Cadaval, Óbidos, Lisboa e Oeiras.

10.1.5.2. PREÇO

Antes de avançar para a estratégia conducente à formação de preço, importa referir que será tido em conta o DL n.º422/83, de 3 de Dezembro, denominado Lei da Concorrência bem como o DL n.º 533/75, de 26 de Setembro que define a obrigatoriedade de afixação de preços nas mercadorias que se destinem à venda a retalho.

A formação do preço dos bens e serviços que compõem a oferta do moinho do Duque serão concebidos através da análise de um conjunto de componentes. Desde logo a componente custo, sendo este um negócio que se pretende que traduza retorno financeiro ao investidor, importa definir um preço superior ao ponto crítico de vendas cujo excedente se traduza em lucro para a empresa. Serão ainda conjugados com este, o preço de mercado (para os bens e serviços similares ao da concorrência directa ou indirecta) e para os produtos e serviços diferenciadores serão analisados os preços que os potenciais clientes estão dispostos a pagar pela análise dos resultados do inquérito efectuado, embora se dê primazia à política de desnatação de mercado.

A aposta na qualidade e a estratégia de diversificação apontada no subcapítulo 9.4 convergem com a política de desnatação de mercado. Esta política permite a associação do consumidor entre preço e qualidade, onde um produto de preço mais elevado assinala maior qualidade, reputação e fiabilidade (Ferreira et al., 2008). Não se prevê no curto prazo alteração de preços (característica deste tipo de estratégia) mesmo num cenário de quebra de procura, no entanto, caso ocorra será reforçada a política promocional. O importante é transmitir através do marketing aos potenciais clientes, o valor do empreendimento e da sua oferta diferenciadora que faz com que o potencial consumidor esteja disposto a pagar um valor acima do preço de mercado ou *premium price* (Carvalho & Filipe, 2014).

A fixação do preço no lançamento de um produto ou serviço é um exercício delicado na medida em que pode afectar o posicionamento, a imagem e a percepção de um cliente face a um produto (Lindon et al., 2004; Ferreira et al., 2008).

Esta estratégia vai ao encontro do posicionamento do moinho do Duque identificado no subcapítulo 10.1.3.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

10.1.5.3. DISTRIBUIÇÃO

A cadeia de distribuição do moinho do Duque será efectuada através da internet pelo *website* institucional onde será possível aceder a toda a oferta do moinho e subscrever a reserva dos produtos e serviços existentes, através de *websites* e/ou “*packs*” de experiências de parceiros (booking, trivago, airbnb, mygon, odisseias, edreams, lifecooler entre outros) que possibilitem a venda deste produto turístico.

A nível local pretende-se uma política de distribuição centrada nas autarquias do Oeste, postos de turismo dos municípios desta região, nas feiras e eventos que ocorrem na região e operadores turísticos que promovam a venda deste produto.

10.1.5.4. COMUNICAÇÃO

A comunicação consubstancia-se na forma como se consegue divulgar e promover o produto. A componente comercial deve ser uma característica intrínseca a todos os colaboradores do moinho do Duque, apenas desta forma se consegue dar a conhecer este conceito ao maior número de pessoas possível. Não basta apostar num produto e serviço de qualidade, é necessário garantir que a mensagem chegue ao potencial cliente.

O moinho do Duque traça um plano de comunicação assente em duas vertentes: a digital e a presencial. A divulgação do conceito através da internet via *website* institucional e *websites* de parceiros bem como na participação activa nas redes sociais (facebook, instagram, twitter, youtube, linkedin e pinterest) com a partilha de diversos conteúdos (imagens, vídeos, passatempos) que fomentem o interesse do receptor. A segunda vertente centra-se na apresentação do produto junto de entidades públicas e privadas, produção de folhetos colocados em locais estratégicos e ainda a forte presença em feiras e eventos. A título de exemplo, pretende-se promover o produto ciclo do pão especializado para escolas do 1º e 2º ciclos de escolaridade, através de uma operação de charme a realizar no moinho do Duque para os responsáveis dos agrupamentos escolares e vereadores da educação dos municípios do Oeste onde serão apresentadas as instalações e o objecto desta actividade de experimentação. A importância da estreita relação com o pelouro da educação torna-se fundamental para

abarcando o mercado das colónias de férias (tutela da educação) que se prevê com crescimento emergente.

10.2. TECNOLOGIA

As tecnologias de informação e comunicação assumem hoje em dia um papel absolutamente fundamental nos negócios e nas empresas. O rápido desenvolvimento destas tecnologias trouxe uma revolução no sector do turismo quer na pesquisa da informação quer na compra de produtos e serviços. O consumidor actual faz uso da internet para obter informações sobre um ou mais destinos turísticos, toma a decisão e efectua a reserva. Segundo um estudo efectuado 58% dos inquiridos que viajaram pelo menos quatro noites em 2013 confirmaram que organizaram as suas férias pela internet (Dinis et al., 2015).

As pesquisas efectuadas na internet revelam os interesses dos consumidores em determinado assunto. Clément e Combes citados por (Dinis et al., 2015:67): *“referem ainda que os dados de pesquisa podem reflectir as intenções de compra dos consumidores e o volume potencial de vendas de bens e serviços”*.

O moinho do Duque pretende utilizar a internet como uma das principais fontes de promoção e divulgação da sua oferta, desenvolvendo o *website* da empresa que contenha toda a informação do moinho, ou seja, contactos, localização, oferta turística com fotografias, vídeos promocionais e um sistema de reservas simples e de fácil utilização para o consumidor. Aqui este poderá reservar os produtos e serviços que desejar e ainda personalizar a sua experiência escolhendo programas com várias actividades.

Para além do *website* institucional o moinho pretende fomentar uma atitude proactiva e dinâmica nas redes sociais (conforme referido no subcapítulo 10.1.5.4) respondendo atempadamente e de acordo com as políticas da empresa às solicitações de clientes e potenciais clientes bem como lançar desafios e passatempos para promover a participação dos internautas e para que estes passem a visitar mais regularmente as páginas do moinho do Duque. As redes sociais estarão ligadas ao *website* institucional para que os potenciais consumidores possam chegar ao site a partir destas aplicações.

A empresa fará uso da ferramenta do google chamada “google trends” que disponibiliza dados agregados em tempo real sobre os interesses on-line dos indivíduos que navegam no google. Foi efectuado um estudo com o objectivo de aferir se a ferramenta capta o interesse público pelo turismo do Algarve que concluiu que a ferramenta pode fornecer informação de interesse para o destino dos turistas regionais (Dinis et al., 2015).

10.3. ORGANIZAÇÃO

10.3.1. FORMA JURÍDICA

Após breve análise às várias formas jurídicas em Portugal foi tomada a decisão de constituir uma sociedade unipessoal por quotas, o promotor acredita ser a forma jurídica mais adequada às características do negócio.

Os benefícios adjacentes a esta forma jurídica centram-se com a responsabilidade limitada ao montante do capital social, não estando assim em risco o património pessoal do empresário. O programa “*simplex*” veio trazer outra vantagem a esta forma jurídica, o Decreto-Lei nº33/2011 de 7 de Março de 2011 impôs a medida de capital social livre onde o empresário decide o montante do capital social a partir de 1€, afastando a barreira à entrada existente anteriormente a este decreto do capital social mínimo de 5000€.

Mesmo que esta forma jurídica tenha uma maior complexidade na constituição da empresa, menores vantagens fiscais e a obrigação de deter contabilidade organizada, o promotor crê ser mais adequado ser tributado em sede de IRC ao invés de IRS.

10.3.1.1. CONSTITUIÇÃO DA SOCIEDADE

A constituição da sociedade será realizada de forma célere através da plataforma, “empresa na hora”. A opção de escolha do nome da empresa requer certificado de admissibilidade aprovado (com emolumento no valor de 75€) pelo RNPC, após aprovação procede-se à escolha de um dos modelos de pactos pré-aprovados.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Para iniciar o processo de constituição da empresa o futuro sócio deve deslocar-se a um balcão de atendimento “empresa na hora” levando consigo a documentação necessária (conforme indicado no *website* empresa na hora). Este serviço tem um custo de 360€ que deverá ser liquidado no momento da constituição, após o pagamento será efectuado o pacto social e o registo comercial. Feita a constituição o sócio tem até 5 dias úteis para subscrever o valor do capital social, se realizado em numerário, ou até ao final do primeiro exercício, por transferência bancária para uma conta bancária da sociedade. No acto da constituição deve ser nomeado um TOC que terá 15 dias para entregar às finanças a declaração de início de actividade devidamente preenchida e assinada.

O registo da empresa por esta via garante o acesso gratuito a três serviços: domínio registado “.pt” durante um ano, ferramenta para construção de *website*, respectivo alojamento e ainda uma caixa de correio gratuita. Ferramentas que serão de grande valia na promoção do moinho do Duque.

Para início de actividade prevê-se a adopção do CAE nº55202 (turismo no espaço rural) como CAE principal com os seguintes CAE’s secundários: nº10611 (moagem de cereais), nº10711 (panificação), nº47192 (comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, sem predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco) e nº85520 (ensino de actividades culturais). Desta forma o moinho do Duque estará habilitado a desenvolver as actividades que estão previstas.

10.3.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional a adoptar será a estrutura simples, classificada desta forma por Mintzberg. Esta justifica-se pelo reduzido número de trabalhadores no arranque da actividade, onde o poder se encontra centrado no patrão (Mintzberg, 1979). Apesar de ser a única chefia da empresa, o patrão convocará o colaborador ou colaboradores, sempre que oportuno, para expressar a sua opinião sobre determinado assunto ou decisão.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

A seguinte figura mostra a estrutura organizacional do moinho do Duque (figura 6):



Figura 6: Estrutura organizacional - Moinho do Duque

Fonte: autor

Cada elemento da equipa terá as seguintes funções:

➤ Sócio – Gerente

O sócio-gerente terá a seu cargo toda a gestão da empresa, supervisão directa dos colaboradores e da actividade operacional. Em conjunto com o TOC será responsável pela área administrativa e financeira, faz a gestão de recursos humanos, e gestão de parcerias. Abarca ainda a função comercial que será exercida pela definição e execução da estratégia comercial.

➤ Gestor de eventos

Elemento que será responsável pela divulgação, preparação e implementação dos eventos do moinho do Duque. Gere as reservas do moinho do Duque e será o contacto de apoio ao cliente em caso de cancelamento, esclarecimento de dúvidas ou outras situações. Chama a si a função de marketing presencial e digital na gestão das plataformas on-line. Uma boa parte da sua função será dedicada à função comercial, componente que fará parte da descrição de funções de todos os colaboradores.

A orientação para os resultados é uma característica transversal a todos os colaboradores da companhia. A mensagem do Sócio - Gerente tende para a necessidade de atingir os resultados traçados para garantir uma maior sustentabilidade do projecto. Desse modo a boa execução do

Plano de Negócios – Moinho do Duque

plano financeiro torna-se de capital importância para a estabilidade da companhia e para um futuro crescimento sustentado.

10.3.3. RECURSOS HUMANOS

O promotor defende a doutrina em que o sucesso das organizações consubstancia-se nas pessoas. Ter recursos humanos satisfeitos e motivados dá-lhes uma capacidade de auto-superação que se traduzem em ganhos para as organizações. Para que assim seja há que estimular este sentimento, investindo na formação, promovendo o trabalho em equipa e ter a porta aberta para a partilha de ideias, decisões e resolução de problemas. Além destes é essencial a criação de um sistema de avaliação de desempenho alinhado com um sistema de remunerações e recompensas.

➤ Recrutamento e Selecção

Pretende-se contratar um elemento para a gestão de eventos que tenha formação profissional mínima de licenciatura na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (licenciatura elegíveis: gestão turística, gestão do lazer e animação turística) ou na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche (licenciaturas elegíveis: licenciatura em gestão de eventos, gestão turística e hoteleira, marketing turístico e turismo) e com o mínimo de dois a três anos de experiência em funções similares. Este colaborador tem de dominar pelo menos três línguas estrangeiras (de preferência: Inglês, Espanhol e Francês).

Face à dubiez e à especificidade de alguns eventos, prevê-se a contratação de recursos com experiencia *know-how* específicos de cada actividade. Nestes casos prevê-se a contratação, mediante as necessidades do moinho do Duque, a título de prestação de serviços ou trabalho temporário em função da quantidade de eventos e actividades a ocorrer no moinho. Estima-se que ocorrerá maior contratação de prestadores de serviços, tornando a rubrica de honorários como umas das rubricas dos fornecimentos e serviços externos de maior valor. Caso se justifique a contratação temporária, ela ocorrerá mediante os trâmites do código do trabalho da APHORT.

Espera-se ainda contribuir para o crescimento e desenvolvimento de novos profissionais através da realização de estágios curriculares, profissionais para alunos da ESCO em função

Plano de Negócios – Moinho do Duque

das necessidades do moinho do Duque. A escolha deste parceiro surge pelos anos de experiência desta instituição bem como pela oferta variada de cursos em áreas de actuação convergentes com as necessidades do moinho do Duque.

➤ Avaliação de desempenho

No início de cada exercício económico é determinada a estratégia a implementar nesse ano bem como os objectivos que se pretende atingir. Nesse momento é traçado um plano da avaliação de desempenho orientado para os resultados e que faça relevância aos valores da empresa. Será feita uma avaliação intercalar no final do primeiro semestre do ano para que o colaborador possa avaliar que estado de avaliação se encontra, bem como, para ajustar objectivos, caso os objectivos iniciais não estejam adequados devido a questões externas, não controláveis.

➤ Formação

A qualidade e os altos padrões de exigência apenas se satisfazem através de um bom serviço prestado. Para que este seja prática comum do moinho requer colaboradores actualizados e bem preparados. Nesse sentido está prevista a formação profissional em escolas profissionais da região nas áreas de vendas, marketing, turismo, restauração e socioculturais. Esta política além de garantir uma melhor preparação dos seus colaboradores no desempenho das suas funções permite o cumprimento do requisito legal descrito no nº 2 do artigo 131.º do código de trabalho que refere o direito do trabalhador a formação contínua mínima de 35 horas anuais. Para o primeiro ano de operação (2018) foram eleitas as seguintes formações: gestão comercial e de vendas (18 horas); atendimento ao público (18 horas), formações leccionadas no CAERO em Torres Vedras.

➤ Remunerações

O início de actividade da empresa requer prudência nos custos fixos, como é o caso das remunerações, por essa razão os colaboradores não irão auferir salários elevados. Dependendo da performance da empresa está prevista a revisão anual em alta destes salários de pelo menos 2% ao ano. A tabela seguinte resume os encargos mensais com o pessoal para o primeiro ano de vendas (2018):

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Colaboradores	Remuneração base	Segurança social	Subsídio de alimentação	Encargo mensal com o pessoal
Sócio-Gerente	750	178	94	1.022
Gestor de Eventos	700	166	94	960
Total	1.450	344	188	1.982

Quadro 1 - Quadro de remunerações mensais dos colaboradores

Fonte: Própria

Importa referir alguns encargos com o pessoal que não se encontram acima descritos visto serem encargos anuais. Estão previstos e mensurados, nomeadamente, o seguro de acidentes de trabalho (artigos 282.º e 284.º do código de trabalho), formação profissional (artigo 131.º do código do trabalho), a medicina no trabalho (decreto-lei 26/94 de 1 de Fevereiro e Lei 7/95 de 29 de Março), higiene e segurança no trabalho (lei n.º 102/2009 de 10 de Setembro) e prémio de desempenho.

10.3.4. REDE DE PARCERIAS

O promotor acredita que uma boa rede de parceiros e a criação de alianças estratégicas são fundamentais para o sucesso deste e de qualquer outro projecto em início de actividade. Esta cooperação pode ocorrer de várias formas como subcontratação, licenciamento, consórcios, agrupamentos de empresas e redes cooperativas, o importante é que alcancem resultados estratégicos para ambos (Carvalho & Filipe, 2014). A relação entre estes parceiros deve ir para além da relação transaccional de bens ou serviços, deve-se caminhar no sentido de construção de uma relação baseada na confiança. A procura destes parceiros iniciou-se com uma análise ao mercado da zona do Oeste, onde foram encontrados alguns potenciais parceiros tendo sido convocados para entrevistas com o promotor. Com estas entrevistas pretende-se obter *feedback* sobre esta ideia e aferir relativamente a uma possível parceria no futuro. Posto isto, foram agendados e realizados atendimentos com os seguintes potenciais parceiros:

Plano de Negócios – Moinho do Duque

➤ CMA

- Sr. Presidente da CMA e Sr. Presidente da Comunidade Intermunicipal do Oeste, Dr. Pedro Folgado

Foi solicitado o atendimento com o Dr. Pedro Folgado, que ocorreu no dia 20 de Junho de 2016. O objectivo do contacto era a promoção das actividades do moinho do Duque, bem como mostrar o carácter intermunicipal do projecto e demonstrar o exemplo do moinho alertando para a degradação de muitos moinhos no concelho bem como a falta de actividades a realizar nestes.

Numa fase em que a comunidade intermunicipal do Oeste se encontra a criar uma equipa de trabalho para formalizar a candidatura dos moinhos de vento do Oeste a património imaterial da Unesco foi referido que a existência de projectos como o moinho do Duque poderão dar um contributo positivo no sucesso da candidatura. Quando apresentada a actividade *core* do moinho do Duque, o ciclo do pão a realizar para os alunos do 1º e 2º ciclos, o Sr. Presidente enalteceu a actividade, contudo, informou que na eventualidade de serem desta actividade ser inserida em visitas de estudo com alunos do concelho, teria de ter o aval dos agrupamentos escolares do concelho por serem quem define o programa escolar. Em todo o caso, se estas visitas de estudo tiverem o acolhimento pelos responsáveis dos agrupamentos supra indicados, terão naturalmente o apoio da Câmara Municipal. Quando questionado sobre a possibilidade de celebrar um protocolo com o moinho do Duque para regulamentar as visitas de estudo, referiu não estar certo sobre a necessidade de protocolar a actividade, atirando que esta pode ser realizada sem a celebração de um protocolo previamente assinado.

- Sr. Vice-Presidente da CMA, Dr. Rui Costa

Este atendimento ocorrido a 8 de Julho de 2016 foi requerido com base na qualidade de vereador do planeamento e coordenação de actividades desenvolvidas no âmbito da educação, da cultura e da coordenação da universidade da terceira idade do Dr. Rui Costa. O objectivo desta reunião centrou-se no estabelecimento de um protocolo que traçasse as linhas orientadoras das visitas de estudo dos alunos das escolas de Alenquer ao moinho do Duque. O Dr. Rui Costa louvou a ideia remetendo (à semelhança do Dr. Pedro Folgado) a decisão para os directores dos agrupamentos escolares uma vez que estes têm total liberdade na definição do planeamento das visitas de estudo, mostrando apoio caso estes julguem importante a visita ao moinho. O Sr. Vice-Presidente referiu que existem dois períodos extracurriculares cujo planeamento se encontra ao abrigo da sua tutela, um ocorre durante o período lectivo após as

Plano de Negócios – Moinho do Duque

15h30m onde alguns alunos recolhem ao ATL para desenvolver actividades extracurriculares mostrando que esta poderia ser uma boa oportunidade para visitar o moinho do Duque dado à proximidade dos concelhos. O outro prende-se com os períodos de férias que dado à indisponibilidade dos pais em ficar com os filhos leva-os a inscrevê-los em programas de férias com saídas quase diárias organizadas pela CMA. São cerca de 600 crianças que estão inscritas nestes programas e segundo o Dr. Rui Costa este mercado tem crescido exponencialmente ano após ano, nestas visitas o transporte é um factor a ter em conta e que consome uma boa parte do orçamento, tendo questionado: “se levamos crianças a visitar o Badoca Safari Park em Santiago do Cacém (a cerca de 150 km de Alenquer) porque não visitar o moinho do Duque que fica muito mais perto (a cerca de 25 km de Alenquer)?”. Foi demonstrada disponibilidade para a celebração de eventuais protocolos ou parcerias deixando a porta aberta para uma próxima reunião.

➤ CMC

- Sra. Chefe divisão de desenvolvimento estratégico da CMA – Paula Franco

A Câmara Municipal do Cadaval recebeu o promotor no dia 21 de Junho de 2016, na pessoa da Sra. Paula Franco, chefe de divisão de desenvolvimento estratégico que de pronto de disponibilizou em colaborar com o projecto. Foi abordado o património molinológico do concelho do Cadaval bem como o núcleo museológico existente na cidade. Este espaço tem uma componente cultural e educacional importante para o município cujas actividades são similares a algumas actividades a desenrolar no moinho, contudo, não detêm a componente experimental das actividades do moinho do Duque. A apresentação da oferta do moinho do Duque com enfoque no ciclo do pão foi acolhida com interesse, embora fosse remetida para uma nova reunião com o vereador responsável pelo pelouro da educação para este se pronunciar sobre a eventualidade de celebrar acordos ou parcerias.

➤ CMTV

- Sra. Vice-Presidente e vereadora da educação, Dra. Laura Rodrigues

Após apresentação da actividade principal do moinho do Duque bem como a proposta de parceria ou projecto de protocolo a celebrar com o pelouro da educação da CMTV, no dia 22 de Junho de 2016, a Sra. Vereadora entendeu ser um projecto diferenciado dos demais existentes no município dando abertura para este ocorrer nas visitas de estudo durante todo o ano. Referiu ainda que dado ao crescente número de alunos nas actividades extracurriculares

Plano de Negócios – Moinho do Duque

bem como nas actividades de verão (cerca de 3000) se deve aos pais que não têm onde deixar os alunos durante o Verão, optando por deixar os alunos nas escolas para a participação em actividades de Verão. A CMTV tem um programa bastante completo de actividades das quais se encaixaria perfeitamente o ciclo do pão no moinho do Duque para alunos do 1º e 2º ciclo. Sugeriu ainda para os alunos do 2º ciclo a existência de oferta na área de ciências com experiências com leveduras. As actividades extracurriculares decorrem de Junho a Setembro distribuídas por 10 serviços educativos que organizam as excursões. Durante o período escolar as actividades a desenvolver no moinho do Duque seriam organizadas pelos agrupamentos à semelhança do que se passa na CMA. Disponibilizou-se ainda para uma simulação com alunos das escolas para a realização de um vídeo promocional do moinho do Duque. Por fim, referir que foi entregue uma minuta de protocolo (anexo 19) para que a divisão da Dra. Laura Rodrigues possa apreciar. Caso o projecto se torne realidade haverá toda a disponibilidade para discutir os moldes, duração e valores envolvidos na possível celebração do protocolo.

- Sra. Vereadora da cultura e turismo da CMTV, Dra. Ana Umbelino

Este atendimento realizou-se no dia 28 de Junho de 2016 com o objectivo de promover o moinho do Duque no âmbito cultural e turístico cujos pelouros estão entregues à Dra. Ana Umbelino. Esta esclareceu o vasto programa da CMTV a nível cultural durante todo o ano nos vários pontos do concelho, acrescentando que o moinho do Duque teria todo o potencial para ser um local interessante e diferenciado para se realizar um evento e mais um ponto no concelho a promover a cultura. A Dra. Ana Umbelino mostrou disponibilidade para incluir o moinho do Duque na programação cultural da CMTV bem como na criação de uma rota dos moinhos com passagens em quatro moinhos e azenhas: azenha de Santa Cruz, moinho de Caixeiros, azenha do Ameal e moinho do Duque. Os moinhos e azenhas mencionados são geridos pela CMTV com excepção do moinho do Duque tornando mais viável a realização desta rota.

- Gabinete de apoio às empresas, Dra. Raquel Luz

No dia 28 de Junho de 2016 foi apresentado à Dra. Raquel Luz o conceito que se pretende implementar no moinho do Duque que sublinhou a componente inovadora do projecto que viria acrescentar uma oferta diferenciada ao concelho. O objectivo deste atendimento prendia-se com o esclarecimento dos normativos e legislação que tornem o projecto realizável. Foram

Plano de Negócios – Moinho do Duque

ainda discutidas questões relativas ao CAE a adoptar, comercialização da farinha do moinho, registo da marca e licenciamento da empresa.

➤ Moinhos da Capucha – Ana Duarte

Os moinhos da Capucha é um conceito criado pela Sra. Ana Duarte que consiste na venda de produtos regionais, originais e de fabrico próprio de uma forma distinta. Além da criatividade e inovação que aplica nos seus produtos, interpreta e conta histórias passadas na região como acontece com as linhas de Torres. O entusiasmo que aplica no seu conceito aliado à paixão pela região fez o promotor reunir a 24 de Junho de 2016 solicitando uma possível parceria que consistia na venda dos produtos dos Moinhos da Capucha na loja do moinho do Duque e na formação de *workshops* gastronómicos. A Sra. Ana Duarte de pronto mostrou interesse em colaborar com o moinho do Duque colocando à disposição os seus produtos para revenda bem como a sua mão-de-obra na realização de *workshops* apontando alguns: de uvada, licor de vinho, broas de todos os santos e pão doce.

➤ Moinho do Cabaço – João Carlos Ferreira Alves

Produtor de moinhos de vento e outros produtos em barro moldados à mão. A deslocação à fábrica do Sr. João Alves ocorreu a 27 de Junho de 2016 com o intuito de apresentar o conceito do moinho do Duque, com vista a uma parceira de revenda dos moinhos que produz e venda de moinhos com a marca moinho do Duque. A paixão por moinhos de vento e a alegria de ver que existem pessoas focadas em não deixar cair este património fez o Sr. João Alves fornecer o seu preçário, ficando de fornecer orçamento para os moinhos personalizados com a marca moinho do Duque e descontos de quantidade.

➤ Joaquim Alfredo Constantino

O Sr. Constantino é um industrial de moagem sito no Casal Moinho do Frade – Torres Vedras. Produz farinha em quantidade industrial para a comercializar a padarias, pastelarias e outros clientes. Para além da partilha e da transmissão de conhecimento sobre o processo de moagem, será quem irá prestar serviços de “picagem” da mó, processo periódico de criação de sulcos na mó, sem os quais a moagem do cereal não é possível. A 27 de Junho de 2016 o promotor deslocou-se às suas instalações para abordar o fornecimento do cereal para moagem dado às condições comerciais que apresenta junto do grossista que permite obter melhor preço.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

De pronto disponibilizou os preços dos vários cereais, apontando para a possível alteração de preço face a modificações bruscas no preço desta matéria-prima nos mercados.

➤ ESCO (Escola de Serviços e Formação do Oeste)

Pretende-se a parceria com a ESCO na partilha de sinergias como por exemplo: possibilidade de estágios e possível contratação dos alunos, realização de *workshops* com alunos no moinho do Duque bem como na formação profissional dos colaboradores do moinho do Duque. A oferta formativa da ESCO (animador sociocultural; técnico de restauração (cozinha/pastelaria); técnico de restauração (restaurante/bar); técnico de turismo) incide em áreas concordantes com as necessidades do moinho do Duque.

11. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Antes de enumerar os requisitos para a implementação do projecto importa referir que o proprietário, a título individual, já efectuou o registo nas finanças e na conservatória do registo predial do moinho do Duque seguido da realização dos projectos de arquitectura e engenharia com vista ao restauro do moinho de vento com materiais e engenhos tradicionais. Após a conclusão das obras do moinho, foi elaborado novo projecto de ampliação do moinho. Na sequência da aprovação do projecto foi emitida a licença para a ampliação do moinho dando início à obra até à conclusão da 1ª fase de construção, tal como se encontra neste momento. Para que este projecto se possa tornar uma realidade, existem ainda alguns passos que devem ser dados:

- (1) Pedido de vários orçamentos a construtores para a que seja feita uma análise profunda do construtor que será o parceiro da 2ª fase de construção dos meios complementares de apoio ao moinho do Duque;
- (2) Adjudicação do melhor orçamento;
- (3) Formalização da candidatura a fundos europeus com base num aviso que promova o turismo em espaço rural e/ou património histórico e/ou animação turística em meio rural;
- (4) Aprovação da candidatura a fundos europeus;
- (5) Caso a candidatura não seja aprovada, então o promotor passará ao “plano b” complementando as necessidades de financiamento através de um empréstimo bancário;
- (6) Constituição da empresa conforme referido no capítulo 10.3.2;
- (7) Negociação com a banca de um empréstimo bancário com condições vantajosas para *startups* relacionadas com o turismo e com o património;
- (8) Levantamento da licença de construção da 2ª fase da ampliação do moinho e início da construção;
- (9) Conclusão da obra com a vistoria final pelo director técnico de fiscalização;
- (10) Aquisição de equipamento básico, de transporte e administrativo de apoio à oferta do moinho;
- (11) Emissão da licença de utilização do empreendimento;
- (12) Recrutamento dos colaboradores;
- (13) Elaboração de *procurement* de fornecedores estratégicos e estabelecimento de acordos de parceira com entidades locais;
- (14) Inauguração do empreendimento e início de actividade.

12.AVALIAÇÃO FINANCEIRA

➤ Pressupostos (quadro 10)

A constituição da empresa será efectuada em 2017, considerado como ano 0, cujo objectivo é concluir a 2ª fase de construção da ampliação do moinho e efectuar o restante investimento, para que se possa iniciar a exploração no ano de 2018.

O prazo médio de recebimento é de 1 dia visto que os produtos vendidos são pagos no momento e os serviços são prestados através de reservas cujo pagamento ocorre antes ou no dia do evento. Para o prazo médio de pagamento e de rotação de *stocks* espera-se que ocorra a 30 dias, o primeiro por ser o mais comum e o segundo porque se pretende fazer as compras de produtos mensalmente e vender a totalidade dos produtos no mês seguinte ao que são comprados.

Foram calculadas as taxas médias ponderadas no IVA das vendas e custo mercadorias vendidas e matérias consumidas devido ao facto de incluírem bens com diferentes taxas de IVA.

A taxa de IRC a aplicar será de 17% para os primeiros 15.000€ de matéria colectável, sendo o restante quantitativo taxado à 21%.

Para a taxa de juro de activos sem risco foi considerado a *yield* das obrigações de tesouro Alemãs de longo prazo (10 anos) alvo de *benchmark* na Europa dado ao reduzido nível de risco. O prémio de risco médio de mercado para Portugal em 2015 a utilizar será 5,7% sendo o último ano que foi possível reunir dados sobre este indicador. Por se desconhecer o beta do sector para empresas Portuguesas, foi considerado um beta igual a 100%, ou seja, beta neutro.

➤ Volume de Negócios (quadro 11 a 16)

As quantidades vendidas foram estimadas com base nas visitas ao moinho de Caixeiros em 2015. Prevê-se para 2018 cerca de 30% das visitas do moinho de Caixeiros em 2015, ou seja, $5100 \times 0,3 = 1530$ visitas. Segundo o inquérito 96,1% visitantes mostram intenções de comprar produtos ou participar nas actividades, considerando uma eventual margem de erro do inquérito de 5%, obtém-se 91,1% dos visitantes que pretendem comprar produtos e/ou serviços.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

As vendas de serviços de actividades constituem a maior fatia do volume de negócios do primeiro ano e seguintes naquele que é o foco da empresa. Uma boa execução do orçamento de vendas torna-se fundamental para a estabilidade e posteriormente para o crescimento da empresa.

As taxas de crescimento consideradas foram cerca de 2,2% nas vendas que incluíam alojamento e 2,6% nas restantes segundo dados do Turismo 2020 (Turismo de Portugal 2015). As projecções do BP indicam um índice de preços no consumidor de 1,5% tendo sido considerada esta a base para a evolução dos preços de venda.

➤ CMVMC (quadro 17)

Os produtos regionais, bebidas regionais e artesanato são comprados a produtores locais parceiros do moinho do Duque cujos produtos é possível obter uma margem bruta de 25% nos produtos e artesanato regionais e 35% nas bebidas regionais. O moinho do Duque compra a condições mais vantajosas e venda a um preço marginalmente superior do que o preço de venda ao público destes para não desvirtuar muito o preço. Relativamente aos produtos produzidos no moinho do Duque por se tratar de um produto “gourmet” cuja farinha é moída em mó de pedra, confere a este outra qualidade, permite obter uma margem bruta na ordem dos 90%.

➤ FSE (quadro 18 e 19)

Esta rubrica tem um certo peso nos gastos da empresa visto que ela é tanto maior quanto maior forem as vendas. Cerca de 2/3 dos fornecimentos e serviços externos respeitam a custos variáveis cujo gasto ocorre se existir um rendimento esperado. As rubricas que mais contribuem para o volume dos fornecimentos e serviços externos são o aluguer do espaço e os honorários pagos pela contratação de recursos para as actividades.

➤ Gastos com o pessoal (quadro 20)

A previsão de revisão salarial anual é de 2%, superior à taxa de inflação prevista de 1,5%. Em caso de subida da inflação acima dos 2% a actualização salarial é efectuada à taxa de inflação para que os colaboradores não percam poder de compra. Por opção da empresa será atribuído um prémio remuneratório anual de um salário (em função do desempenho do colaborador). O subsídio de alimentação atribuído corresponde a 4,27€ por dia de trabalho traduzindo o limite máximo legal que pode ser pago sem estar sujeito a tributação autónoma. Considerou-se 1%

Plano de Negócios – Moinho do Duque

do salário de cada colaborador para o cálculo seguro de acidentes de trabalho e para a formação a política da empresa irá ter em linha de conta as 35 horas de formação obrigatória que está previsto ocorrer já em 2018 na CAERO, com duas formações: gestão comercial e de vendas e atendimento a público, perfazendo um total de 36 horas.

➤ Fundo de maneio (quadro 21)

Em virtude da não operação ocorrente no ano 0 não vai ser liquidado qualquer IVA em contraponto existirá investimento em activos fixos tangíveis e alguns gastos fixos cujo IVA destes será deduzido, deste facto resulta que as necessidades de fundo de maneio sejam superiores aos recursos. Desta feita será definida a constituição de uma reserva de segurança de tesouraria no valor 500€. Apesar de nos próximos anos a situação inverter-se a empresa irá manter esta reserva para o facto de se ver confrontada com alguma situação extraordinária que venha a ocorrer. Esta inversão no ano de 2018 deve-se ao facto da empresa receber dos clientes num período mais curto do que paga a fornecedores e pelo facto do IVA liquidado ser manifestamente superior ao IVA deduzido.

➤ Investimento (quadro 22 e 24)

Para que o projecto possa operar conforme esperado existe a necessidade primária de investir na 2ª fase de construção do empreendimento. Foram efectuados alguns pedidos de orçamento, no entanto, dado à especificidade da obra e ao prazo de entrega do orçamento, apenas se obteve um orçamento no valor de 215.435,28€. Dado ao facto do orçamento conter trabalhos já executados na 1ª fase de construção e a outros trabalhos que se pondera não adjudicar face ao alto valor cobrado, estima-se que o valor final a adjudicar este ou outro orçamento se fixe em 70% do valor apresentado, assim se considerou para a conclusão do empreendimento um valor de 150.804,70€.

O restante investimento trata-se equipamento básico (4.055€), equipamento de transporte (5.450€) e equipamento administrativo (547€) conforme o quadro 23.

➤ *Cash – Flow* (quadro 25)

O investimento efectuado em 2017 em capital fixo irá gerar um *free cash-flow* negativo que será como era de esperar, dado que o investimento será concretizado neste ano. O resultado operacional irá contribuir favoravelmente para um *free cash-flow* positivo no ano de 2018 e

Plano de Negócios – Moinho do Duque

seguintes, a confirmar-se este comportamento, espera-se que o *cash-flow* acumulado seja positivo no ano de 2022.

➤ Financiamento (quadro 26)

O financiamento do projecto irá ser efectuado através de um “mix” de capital próprio e capital alheio. O promotor dispõe de algum capital próprio que pretende investir no projecto dando também uma imagem de compromisso com o projecto. Desta feita a estrutura de capital terá a seguinte composição: 25.000€ de capital próprio; 20.000€ de empréstimo de sócios sem juros e com reembolso de 5.000€ a partir de 2019, com término em 2022. Na eventualidade de não ser possível canalizar fundos europeus através de candidatura ao Portugal 2020, o restante financiamento ocorrerá por financiamento bancário no valor de 126.000€ totalizando 171.000€ suficientes para cobrir as necessidades de financiamento no valor de 164.793€, após uma aplicação de margem de segurança de 2%.

A taxa de juro do financiamento bancário situa-se nos 5,60%, resultante da Euribor a 1 mês (0,370% à data de 23/09/2016) acrescida de um *spread* de 4,5% e uma comissão de imobilização anual de 0,25%.

➤ Plano de financiamento (quadro 27)

A estrutura de capital referida no ponto do financiamento foi criada para suprir as aplicações de fundos no de ano 2017 no valor de 168.593€ que gerou um excedente de tesouraria neste ano no valor de 304€. Nos anos seguintes a baixa necessidade de fundos gera um excedente de tesouraria manifestamente influenciado pelos montantes de meios libertos brutos. As origens de fundos originadas no ano de 2018 e seguintes serão aplicados em empréstimos de curto prazo ou canalizadas para investimento e/ou gastos não previstos em função das condições bancários no momento e do quantitativo real do montante que for gerado. Face a esta incerteza não foram reconhecidos quaisquer proveitos financeiros porque ainda não existe a certeza da sua aplicação.

➤ Demonstração de resultados (quadro 28)

A *performance* da empresa no ano de 2017 face à não existência de operação, e consequentemente rendimentos, apresenta, sem surpresa, prejuízo no exercício manifestamente influenciado com gastos em depreciações, amortizações e por juros e gastos similares.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

O grande desafio da empresa para 2018 passa não só pela obtenção de um resultado positivo no exercício mas também pela geração de um resultado líquido positivo superior ao prejuízo do exercício de 2017.

➤ Balanço previsional (quadro 29)

O resultado líquido negativo no ano de 2017 resulta numa diminuição significativa no capital próprio esperada que será regularizada no ano seguinte. Ao longo dos exercícios vai se acumulando um excedente muito interessante que será canalizado para reservas, não estando prevista a distribuição dos dividendos ao investidor.

Os valores em caixa e depósitos a partir de 2019 poderão, se as condições de mercado o permitirem, ser aplicados em produtos financeiros de curto prazo, no entanto, por prudência não foram reconhecidos rendimentos financeiros resultados das aplicações.

➤ Ponto Crítico (quadro 30)

A operação do moinho do Duque prevê um ponto crítico operacional de 64.180€ em 2018 correspondente a 57% das vendas previstas, traduzindo uma margem bruta de contribuição de 86.729€ que garante ao promotor alguma segurança caso as vendas se revelem abaixo do esperado. Para manter um ponto crítico relativamente constante e manifestamente inferior às vendas importa manter uma eficiência e eficácia na produção para não degradar as margens e manter os custos variáveis, se possível com obtenção de economias de escala.

➤ Principais indicadores (quadro 31)

O aumento marginal da rentabilidade líquida sobre as vendas traduz um maior aumento nas vendas face aos gastos, augurando um futuro risonho para a empresa. A autonomia financeira seguirá uma clara tendência crescente resultado da diminuição do passivo ao longo do projecto, nomeadamente, pela amortização do empréstimo obtido. A solvabilidade crescente ao longo dos anos mostra que a empresa não terá dificuldades em cumprir com as suas responsabilidades.

➤ Avaliação do projecto (quadro 32 a 35)

Nas três ópticas de avaliação apresentadas o VAL é positivo daí que seja de aceitar o projecto, pois permite recuperar o investimento realizado, cobrir a remuneração mínima exigida e ainda

Plano de Negócios – Moinho do Duque

gerar um excedente significativo. O investidor obterá retorno no terceiro ano enquanto a empresa alcançará retorno a 5 anos, independentemente das perspectivas apresentadas.

Quanto à TIR também é favorável visto que é bastante superior à remuneração mínima exigida.

➤ **Análise de sensibilidade (quadro 36 a 42)**

A análise de sensibilidade permite ao promotor verificar o impacto na performance da empresa por variação de algumas rubricas chave que dependem directa ou indirectamente da operação da empresa. Através desta o promotor poderá antecipar estratégias com o objectivo de atingir os resultados pretendidos. Da análise às variáveis apresentadas são as vendas, sem surpresa, que geram maior impacto no valor actual líquido, taxa interna de rentabilidade e retorno do investimento.

Em suma, este projecto revela um significativo investimento inicial, dado a sua dimensão, ainda assim dado à solidez dos seus indicadores económico-financeiros pode-se afirmar que o projecto é economicamente viável. Mesmo em caso de um cenário pessimista o pressuposto de continuidade de negócio encontra-se assegurado.

Desta forma, pode-se responder afirmativamente à questão de investigação. Os moinhos de vento são um património com grande valor e com possibilidades de se tornarem em activos economicamente viáveis.

13.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bailey, E. & Richardson, R., 2010. A new economic framework for tourism decision making. ***Tourism and Hospitality Research***, 10(4), 367–376.

Banco Central Europeu & União Europeia, 2011. Memorando de entendimento: Portugal. , pp.1–35. Available at: <https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000046743/>.

Banco de Portugal, 2015. Projeções para a economia portuguesa. *Boletim Económico*, 2013(Quadro 1), pp.2013–2014. Available at: https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf.

Barbu, I., 2013. Approach to the concept of rural tourism. ***Scientific Journal of Agricultural Management***, 15(4), 125–128.

Carvalho, J. C.; Filipe, J.C., 2014. ***Manual de estratégia - Conceitos, prática e poteiro***, 4ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.

Carvão, S., 2009. Tendências do turismo internacional. ***Revista Exedra, propriedade da Escola Superior de Educação de Coimbra***, 17–32.

Chanchani, A., 2006. From rural tourism to sustainable rural tourism history to current debates. ***Equations***, 1–7.

Chiran, A.; Jitareanu, A. F.; Gindu, E.; Ciornei, L., 2016. Development of rural tourism and agrotourism in some european countries. ***Banat University of Agricultural Sciences & Veterinary Medicine Timisoara***, Vol. 18, 1, 225-234.

Collins, J.C. & Porras, J.I., 1996. Building your company's vision. ***Harvard Business Review***, 74(5), 65.

Comission, E., 2014a. Statement by the European Commission , ECB and IMF on the conclusion of the review mission to Greece Statement by the European Commission , ECB and IMF on the conclusion of the review mission to Greece. , (May 2014).

Comission, E., 2014b. Statement by Vice-President Siim Kallas on Portugal ' s decision regarding programme exit. , (May), p.2014.

Condesso, F., 2011. Desenvolvimento rural, património e turismo. ***Cuadernos de Desarrollo Rural***. 8, 197–222.

Controlinveste, 2015. Inquérito a Turistas. Disponível em: http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Estudo%20Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Turistas/Inqu%C3%A9rito%20Turistas%20Inverno_2015.pdf.

Costa, P., 2004. ***Atlas do potencial eólico para portugal continental***. Faculdade de Ciências Universidade de Lisboa.

Cunha, L., 1997. ***Economia e política do turismo***. Alfragide: McGraw-Hill.

Daniloska, N.; Mihajlovska, K. H. N., 2015. Rural tourism sustainable rural development. *Institute of Economics, Skopje*, 307-320.

Deloitte, 2015. News Release.

Diário de Notícias, 2016. Disponível em: <http://www.dn.pt/sociedade/interior/regiao-oeste-quer-candidatar-moinhos-de-vento-a-patrimonio-da-unesco-5170403.html>, [Acedido em 20 de Agosto de 2016].

Dinheiro Vivo, 2015. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/banca/horta-osorio-estabilidade-politica-e-critica-para-haver-confianca-dos-investidores/>, [Acedido em 15 de Agosto de 2016].

Dinis, G., Carlos, C. & Pacheco, O., 2015. Nós googlamos ! Utilização da ferramenta google trends para compreender o interesse do público pelo turismo no Algarve. *Dos Algarves*, 26(1), 64–84.

Dritsakis, N., 2004. Tourism as a long-run economic growth factor: An empirical investigation for Greece using causality analysis. *Tourism Economics*, 10(3), 305–316.

Duby, G., 1997. *Ano 1000 ano 2000. No Rasto dos Nossos Medos*. Lisboa: Editorial Teorema.

Dwyer, L. & Kim, C., 2003. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.

Economias, 2015. Disponível em: <https://www.economias.pt/significado-de-troika/>, [Acedido em 15 de Agosto de 2016].

Económico, 2015. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/fitch-e-moodys-alertam-para-riscos-da-instabilidade-politica-em-portugal_230942.html, [Acedido em 15 de Agosto de 2016].

Ferreira, L.N. & Pereira, L.N., 2014. Measuring tourists preferences – Which road to Choose ?, *Tourism & Hospitality*, 3(2), 2–3.

Ferreira, M., Santos, J. & Serra, F., 2008. *Ser empreendedor - Pensar, criar e moldar a nova empresa*, Lisboa: Edições Sílabo.

Figanière, F., 1859. *Memórias das rainhas de portugal*. Lisboa: Typhographia Universal.

Francisco, A. M. D., 1999. Portugal: Plano de Desenvolvimento Regional 2000 - 2006.

Franke, R.H.; Hofstede, G.; & Bond, M.H., 1991. Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic Management Journal*, 12, 165–173

Gmelch, S.B., 2004. *Tourists and tourism: A reader*, Long Grove: Waveland Press.

Gómez, V. B., 1993. La necesaria revelorizacion de la actividad turistica española en una economia terciarizada e integrada en la cee. *Instituto de Estudios Turísticos D. G. de Política Turística*. 118, 5–26.

Haidar, J.I., 2012. Sovereign Credit Risk in the Euro Zone. *World Economics*, 13, 1–15.

Hallak, R.; Assaker, G.; Lee, C., 2015. Tourism Entrepreneurship Performance: The Effects of Place Identity, Self-Efficacy, and Gender. *Journal of Travel Research*, 54(1), 36–51.

Jiménez, I. & Artís, M., 2007. The role of the tourism sector in economic development. *Universitat de Barcelona. Facultat d'Economia i Empresa*, 1-27.

Jiménez, I.; Pulina, M.; Prunera, C. R.; Artis, M., 2009. Tourism and exports as a means of growth. *Research Institute of Applied Economics*, 1–28.

Jornal de Negócios, 2016. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/economia/politica-monetaria/detalhe/bce-desce-taxa-de-referencia-e-coloca-juros-de-depositos-num-valor-negativo>, [Acedido em 18 de Agosto de 2016].

Kastenholz, E., 2003. A gestão da procura turística como instrumento estratégico no desenvolvimento de destinos rurais. *TERN: Turismo em Espaços Rurais e Naturais, Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra*, 203–216.

Koche, J.C., 2011. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis: Editora Vozes.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J.V., 2004. *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing* 10ª Edição. Lisboa: D. Quixote.

Lourtie, P., 2011. Portugal no contexto da crise do euro. *Relações Internacionais*, 32(1645–9199), 61–105.

McAravey, R.; McDonagh, J., 2011. Sustainable rural tourism: lessons for rural development. *Sociologia Ruralis*. 51(2), 175–194.

Mintzberg, H., 1979. *The structuring of organization: a synthesis of the research*, Prentice-Hall.

Miranda, J., 2016. Moinhos Abertos 2016, Rede Portuguesa de Moinhos.

Moreira, N., 2011. Descodificando a nortada. , pp.1–5. Disponível em: <http://www.surfportugal.pt/noticias-surf-portugal/> [Acedido a 17 de Agosto de 2016].

Nissan, E., Galindo, M. A. & Méndez, M.T., 2011. Relationship between tourism and economic growth. *The Service Industries Journal*. 31(10), 1567–1572.

TSF Notícias, 2015. <http://www.tsf.pt/economia/interior/santander-totta-defende-estabilidade-politica-para-que-o-pais-continue-a-crescer-4869663.html>, [Acedido em 15 de Agosto de 2016].

OECD, 2016. *OECD tourism trends and policies 2016*, Available at: <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/8510011E.PDF>.

Global Peace Index, 2016. http://static.visionofhumanity.org/sites/default/files/GPI%202016%20Report_2.pdf, [Acedido em 20 de Setembro de 2016].

Pinho, J.C. & Thompson, D., 2016. Condições estruturais empreendedoras na criação de novos negócios: a visão de especialistas. *Revista de Administração de Empresas*, 166–181.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Porter, M.E., 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=_Fu1AAAAIAAJ.

Porter, M.E., 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. Available at: <https://books.google.pt/books?id=NI21AAAAIAAJ>.

Sharpley, J.; Sharpley, R., 1997. Rural tourism: an introduction. *International Thomson Business Press*. 1-165.

Silva, L., 2007. A procura do turismo em espaço rural. *Etnografica*, vol. 11 (1), 141–163.

Souza, F.N. & Souza, D.N., 2011. Formular questões de investigação no contexto do corpus latente na internet. *Internet Latent Corpus Journal*. Volume 2, 1–5.

Tanja, A.; Vladimir, M.; Nemanja, D. & Tamara, J., 2011. Integrated model of destination competitiveness. *Geographica Pannonica*, 15(2), 58–69.

Turismo do Centro de Portugal - Rota dos moinhos. Available at: http://www.turismodocentro.pt/pt/produtos_.62/rota_dos_moinhos_.a5078.html [Acedido a 31 de Julho de 2016].

Turismo de Portugal, 2014. Plano de Acção para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014 - 2020, 1–181.

Turismo de Portugal, 2015. Turismo 2020 cinco princípios para uma ambição.

UNEP, 2010. International Recommendations for Tourism Statistics. 1-86.

UNEP & UNWTO, 2005. Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers. 11-12.

UNWTO, 2015a. Tourism Highlights 2015 Edition. 2-16.

UNWTO, 2015b. About UNWTO. 1–2.

Vieira, J.M., 1997. *A economia do turismo em portugal*. Lisboa: D. Quixote.

Vaquero, M. C., 2001. Las ciudades históricas españolas como destinos turísticos: Patrimonio cultural y sistema de acogida local. *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 9(36), 116–123.

UNWTO. 2016. UNWTO Annual Report 2015. 1-96.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

14. ANEXOS

Anexo I - Dados de mercado

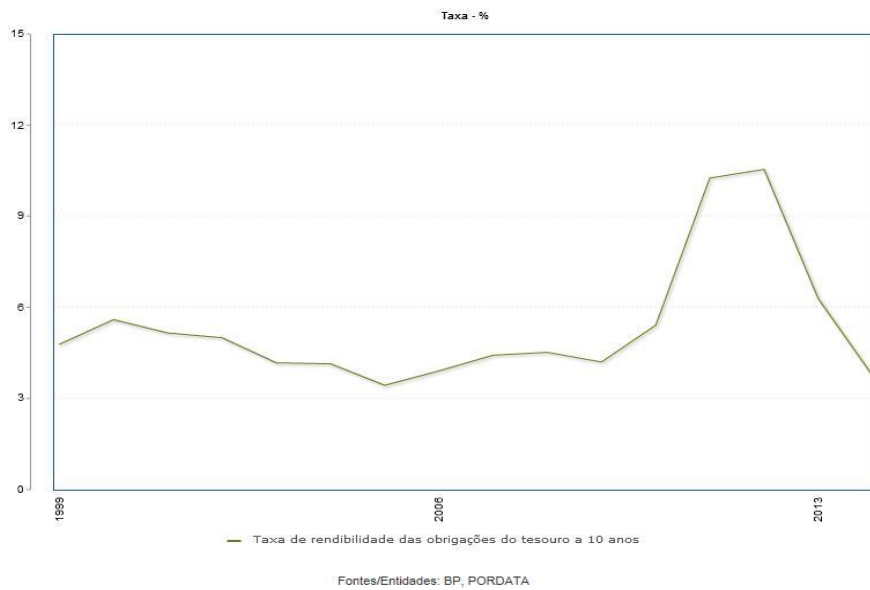


Gráfico 1 - Taxa de rendibilidade das obrigações de tesouro a 10 anos de 1999 a 2014

Fonte: Banco de Portugal, Pordata

	Portugal			Área Euro ⁽¹⁾			EUA		
	3ºT - 2015	4ºT - 2015	1ºT - 2016	3ºT - 2015	4ºT - 2015	1ºT - 2016	3ºT - 2015	4ºT - 2015	1ºT - 2016
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	(taxa de variação homóloga - tvh - em percentagem)								
1 Produto interno bruto (PIB) em volume ⁽²⁾	1.4	1.3	0.9	1.6	1.7	1.7	2.1	2.0	2.0
2 Consumo privado.....	2.3	2.3	2.9	1.8	1.6	1.7	3.1	2.7	2.7
3 Consumo público.....	0.8	0.9	0.9	1.2	1.6	1.5	0.1	0.8	0.3
4 Formação bruta de capital fixo (FBCF).....	2.0	1.0	-2.2	2.6	3.6	2.9	3.6	3.0	2.6
5 Procura interna ⁽³⁾	2.1	2.4	2.0	1.9	2.3	2.1	2.8	2.5	2.1
6 Exportações.....	4.0	2.8	2.2	4.8	4.2	3.1	1.2	-0.6	0.4
7 Importações.....	5.4	5.3	4.6	5.6	5.9	4.3	5.6	2.9	1.1
	(taxa de variação em cadeia - tvc - em percentagem)								
8 Produto interno bruto (PIB) em volume ⁽²⁾	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4	0.6	0.5	0.3	0.2

	Portugal			Área Euro ⁽¹⁾			EUA		
	3ºT - 2015	4ºT - 2015	1ºT - 2016	3ºT - 2015	4ºT - 2015	1ºT - 2016	3ºT - 2015	4ºT - 2015	1ºT - 2016
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	(em percentagem do rendimento disponível ⁽⁴⁾)								
9 Taxa de poupança dos particulares.....	4.4	4.2	.	12.6	12.5	.	5.0	5.2	5.7

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 2 - Principais indicadores económicos

Fonte: Banco de Portugal, Instituto Nacional de Estatística, Banco Central Europeu, Eurostat e Bureau of Economic Analysis

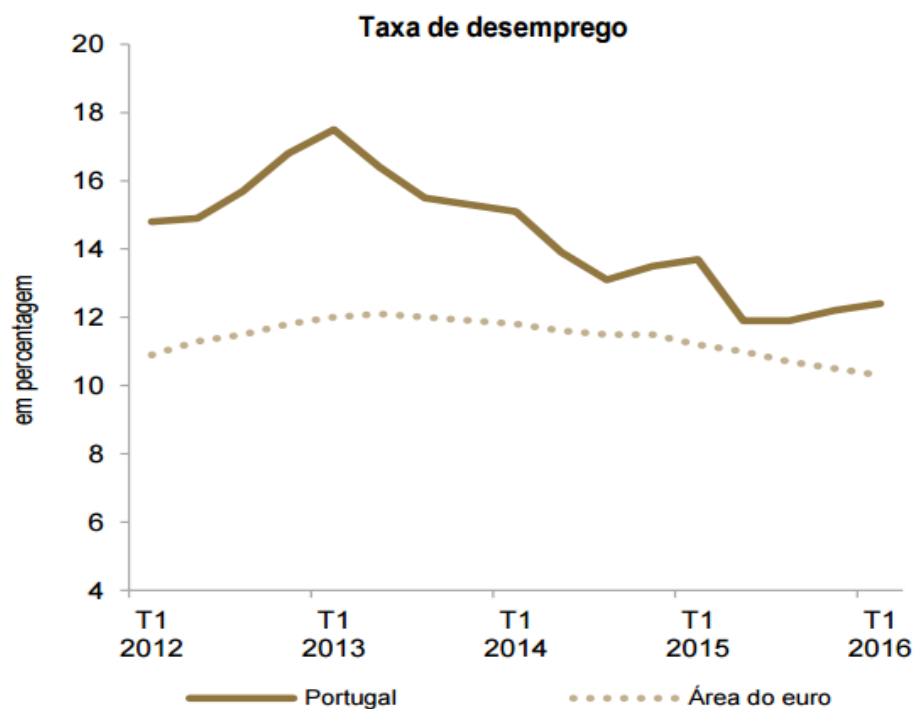


Gráfico 2 - Taxa de desemprego de 2012 a 2016

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, Eurostat e Bureau of Labor Statistics

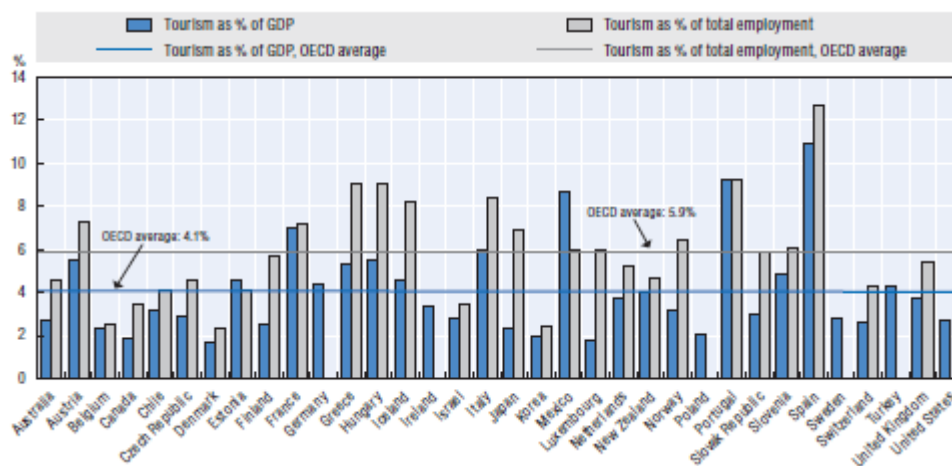


Gráfico 3 - Contribuição directa do turismo nos países da OCDE

Fonte: OECD, 2016

Plano de Negócios – Moinho do Duque

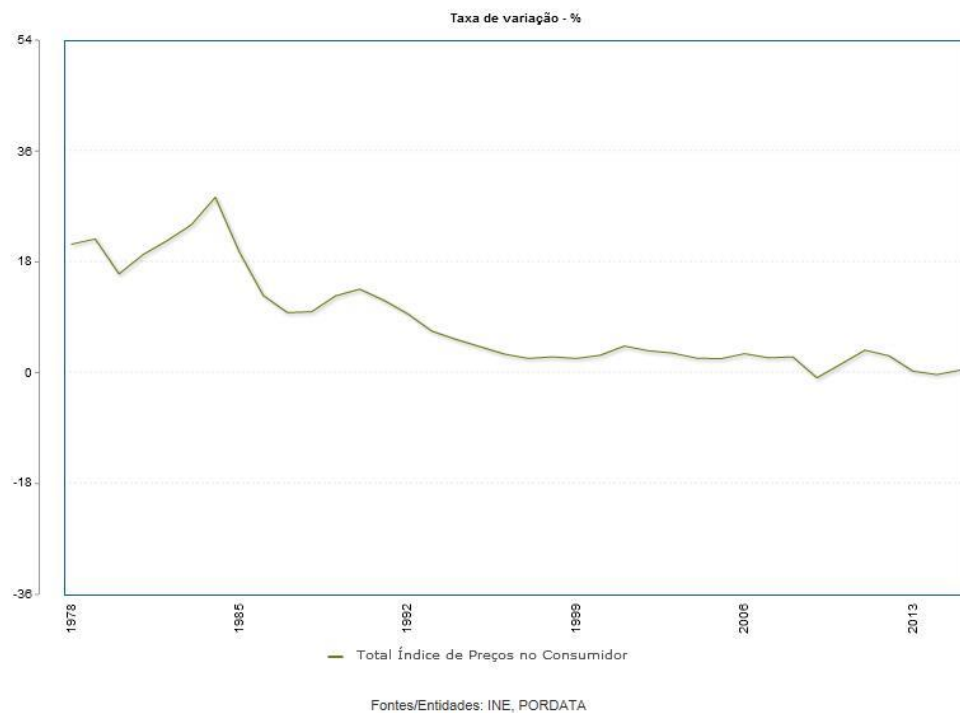


Gráfico 4 - Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objectivo

Fonte: INE/PORDATA

	Pesos 2015	BE junho 2016				Projeção março 2016			
		2015	2016 ^(p)	2017 ^(p)	2018 ^(p)	2015	2016 ^(p)	2017 ^(p)	2018 ^(p)
Produto Interno Bruto	100,0	1,5	1,3	1,6	1,5	1,5	1,5	1,7	1,6
Consumo privado	65,9	2,6	2,1	1,7	1,3	2,6	1,8	1,9	1,3
Consumo público	18,1	0,6	1,1	0,4	0,6	0,8	1,1	0,4	0,6
Formação bruta de capital fixo	15,0	3,9	0,1	4,3	4,6	3,7	0,7	4,5	4,5
Procura interna	99,2	2,5	1,8	1,7	1,7	2,4	1,4	2,0	1,7
Exportações	40,3	5,2	1,6	4,7	4,7	5,1	2,2	5,1	4,8
Importações	39,5	7,4	2,8	4,9	4,8	7,3	2,1	5,6	4,9
Contributo para o crescimento do PIB, líquido de importações (em p.p.) ^(p)									
Procura interna		1,1	1,0	0,7	0,7	1,1	0,9	0,8	0,7
Exportações		0,4	0,3	0,9	0,9	0,4	0,6	0,9	0,9
Balança corrente e de capital (% PIB)		1,7	1,9	1,6	1,6	1,7	2,9	2,3	2,3
Balança de bens e serviços (% PIB)		1,7	1,6	1,3	1,2	1,7	2,6	2,1	2,0
Índice harmonizado de preços no consumidor		0,5	0,7	1,4	1,5	0,5	0,5	1,4	1,6

Quadro 3 - Projecções do Banco de Portugal: 2016-2018 | Taxa de variação anual, em percentagem

Fonte: INE/Banco de Portugal

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Million EUR

	2008		
	Domestic tourism consumption	Inbound tourism consumption	Internal tourism consumption
Total	..	..	..
Consumption products	6 126	8 847	14 973
Tourism characteristic products	5 648	6 766	12 414
Accommodation services for visitors	953	2 107	3 060
Food and beverage serving services	1 544	2 229	3 773
Passenger transport services	1 691	2 137	3 828
Air passenger transport services	--	--	--
Railways passenger transport services	--	--	--
Road passenger transport services	--	--	--
Water passenger transport services	--	--	--
Passenger transport supporting services	--	--	--
Transport equipment rental services	--	--	--
Travel agencies and other reservation services	547	64	611
Industry	24	30	54
Cultural services	441	170	611
Sports and recreation services	--	--	--
Country-specific tourism characteristic goods	448	29	477
Other consumption products	478	2 081	2 559
Tourism connected products	122	995	1 117
Non-tourism related consumption products	356	1 086	1 442
Non-consumption products	--	--	--

-- Not available

Disclaimer: <http://oe.cd/disclaimer>

Quadro 4 - Consumo interno do turismo em Portugal

Fonte: OECD, 2016

MOTIVAÇÕES	PRODUTOS TURÍSTICOS	SOL E PRAIA	TOURING CULTURAL	CITY BREAKS	NEGÓCIOS	GOLFE	NATUREZA	TURISMO DO MAR	TURISMO RESIDENCIAL	SAÚDE E BEM-ESTAR	GASTRONOMIA E VINHOS
CULTURA											
CULTURA E RELIGIÃO			X	X							X
CONHECIMENTO			X	X	X						X
COSTUMES LOCAIS			X	X			X				X
PRAZER											
CONVÍVIO		X	X	X	X	X		X			X
AVENTURA							X	X			X
DIVERSÃO		X		X				X			X
QUEBRAR A ROTINA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
RELAXAMENTO											
BEM-ESTAR		X				X	X			X	X
FAMÍLIA		X	X	X			X	X	X		X
DESCANSO		X							X	X	X
DEFRUTAR O CLIMA		X					X		X		X
FÍSICO											
CONTACTO COM A NATUREZA		X	X			X	X	X			X
DESPORTO		X				X	X	X			X
VIDA ATIVA		X				X	X	X			X

Quadro 5 - Matriz motivações vs produtos

Fonte: Turismo de Portugal

Plano de Negócios – Moinho do Duque

	PORTO E NORTE	CENTRO	LISBOA	ALENTEJO	ALGARVE	AÇORES	MADEIRA
ALEMANHA	● ●	● ●	● ●	● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●
BÉLGICA	●			●	●	●	●
BRASIL	● ● ●	● ●	● ●	● ●			
CANADÁ						●	
ESCANDINÁVIA	●	●	● ●	●	●	● ● ●	● ● ●
ESPAÑA	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ●	● ● ●	●
EUA	●	●	● ●	●		● ●	
FRANÇA	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	●	●	● ● ●
HOLANDA	●	●	●	●	● ● ●	● ●	●
ITÁLIA	●	● ●	● ●	●			
IRLANDA					● ●		
POLÓNIA		●			●		●
REINO UNIDO	● ●	●	● ●	● ●	● ● ●	●	● ● ●
RÚSSIA			●				●
SUIÇA					●	●	●

● ● ● mercado 1º nível ● ● mercado 2º nível ● mercado 3º nível

Quadro 6 - Mercados emissores prioritários por região

Fonte: Turismo de Portugal

Plano de Negócios – Moinho do Duque

DESTINOS REGIONAIS VS PRODUTOS	SOL E PRAIA	TOURING	CITY BREAKS	NEGÓCIOS	GOLFE	NATUREZA	TURISMO DO MAR	TURISMO RESIDENCIAL	SAÚDE E BEM-ESTAR	GASTRONOMIA
PORTO E NORTE (CIDADE + REGIÃO)		● ● ● ●	● ● ● ●	● ●	●	● ●	●			
CENTRO	●	● ● ● ●			●	● ●	● ● ● ●		● ● ● ●	
LISBOA (CIDADE + REGIÃO)	● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ● ● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	●	
ALENTEJO	● ●	● ● ● ●				● ●	● ●			
ALGARVE	● ● ● ●	●		● ●	● ● ● ●	● ●	● ●	● ● ● ●	● ●	
AÇORES		● ●				● ● ● ●	● ●			
MADEIRA	● ●	● ● ● ●			●	● ● ● ●	● ●		●	

Nível de importância: ● ● ● grande ● ● médio ● baixo

Quadro 7 - Produtos turísticos para produção externa

Fonte: Turismo de Portugal

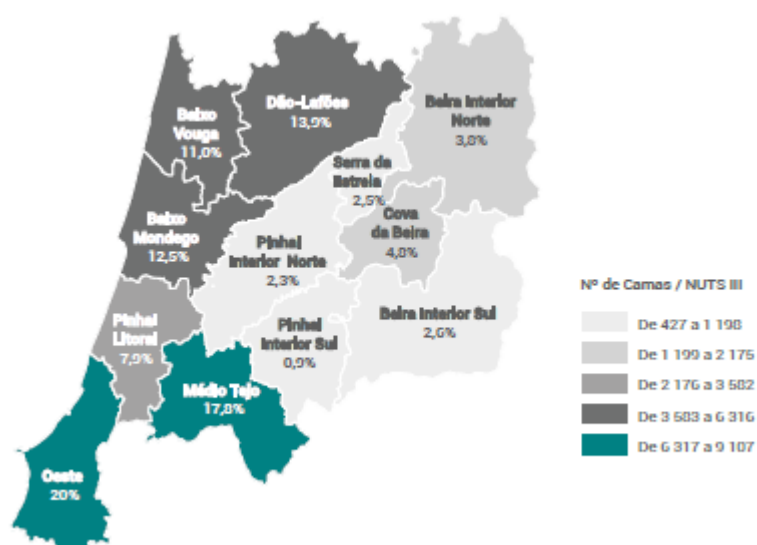


Figura 7 - Distribuição territorial da capacidade em empreendimentos turísticos na região Centro (nº2013)

Fonte: Turismo de Portugal

Plano de Negócios – Moinho do Duque

	ESTABELECIMENTOS		CAPACIDADE	
	(n.º)	(%)	(Camas/n.º campistas)	(%)
REGIÃO CENTRO	884	100%	117.580	100%
Total de Empreendimentos Turísticos	657	74%	108.165	92%
Alojamentos Hoteleiros ⁽¹⁾	301	46%	35.452	33%
Outros alojamentos ⁽²⁾	121	18%	5.823	5%
TER e TH Parques de Campismo ⁽³⁾	235	36%	66.890	62%
Alojamento Local ⁽³⁾	227	26%	9.415	8 %

(1) Actual legislação: Hotéis-apartamentos, Pousadas, Apartamentos e Aldeamentos turísticos;

(2) Inclui Motéis, Estalagens e Pensões da anterior legislação;

(3) Dados de 2013

Quadro 8 - Estabelecimentos e capacidade na região Centro (2014)

Fonte: INE, Turismo de Portugal

	HÓSPEDES		DORMIDAS	
	(milhares)	(%)	(milhares)	(%)
REGIÃO CENTRO	3.129	100%	6.015	100%
Total de Empreendimentos Turísticos	2.793	89%	5.474	91%
Alojamentos Hoteleiros ⁽¹⁾	2.099	75%	3.748	68%
Outros alojamentos ⁽²⁾	224	8%	390	7%
TER e TH Parques de Campismo ⁽³⁾	470	17%	1.336	24%
Alojamento Local ⁽³⁾	336	11%	541	9%

(1) Actual legislação: Hotéis-apartamentos, Pousadas, Apartamentos e Aldeamentos turísticos;

(2) Inclui Motéis, Estalagens e Pensões da anterior legislação;

(3) Dados de 2013

Quadro 9 - Hóspedes e dormidas na região Centro (2014)

Fonte: INE, Turismo de Portugal

Plano de Negócios – Moinho do Duque

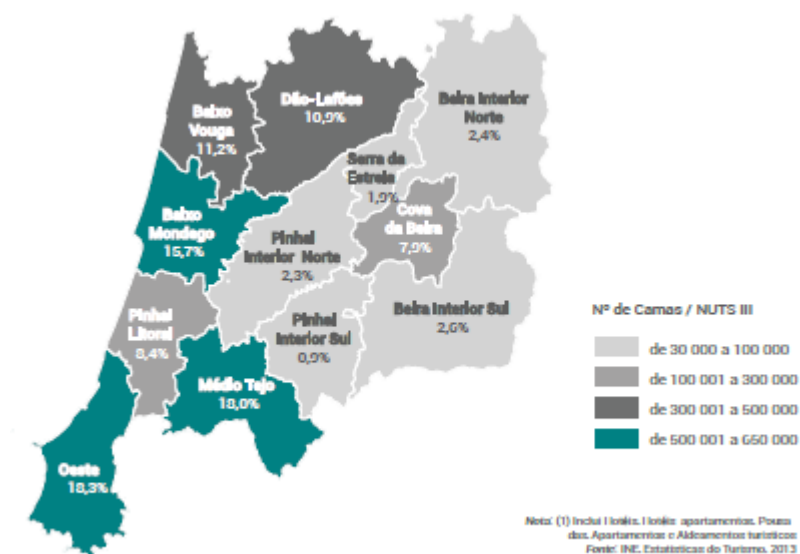


Figura 8- Distribuição territorial das dormidas em alojamentos hoteleiros na região Centro 2013

Fonte: INE, Turismo de Portugal, 2013

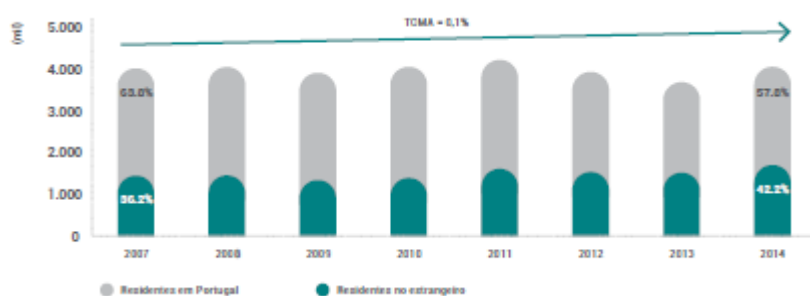


Gráfico 5 - Evolução das dormidas na região Centro, por residência habitual (2007, 2014)

Fonte: INE, Turismo de Portugal, 2007 e 2014

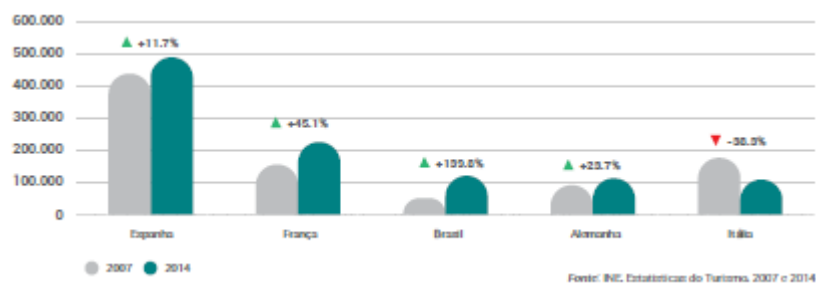
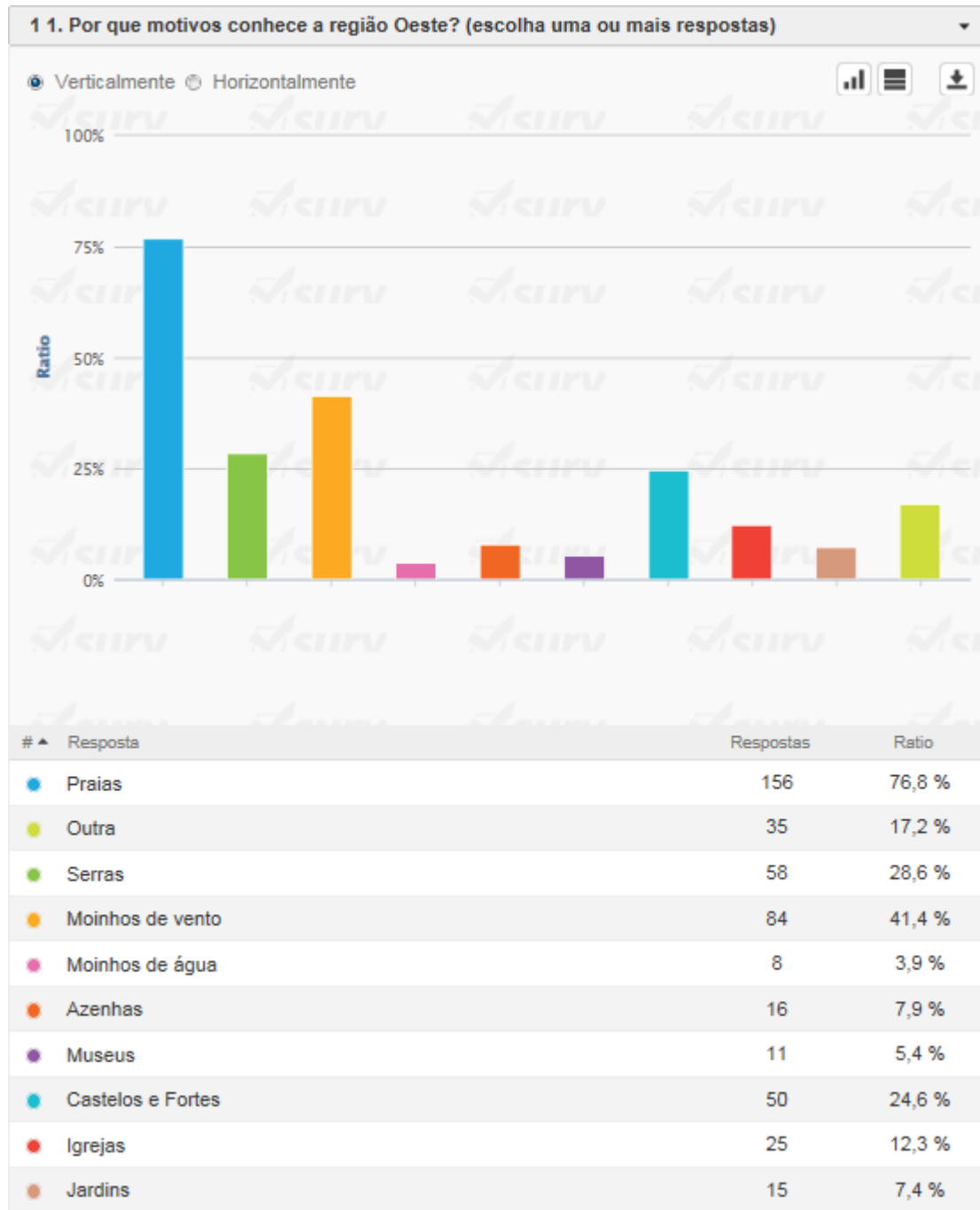


Gráfico 6 - Evolução das dormidas dos mercados top 5 na região Centro n.º 2014

Fonte: INE, Turismo de Portugal, 2007 e 2014

Anexo II - Resultados do Inquérito

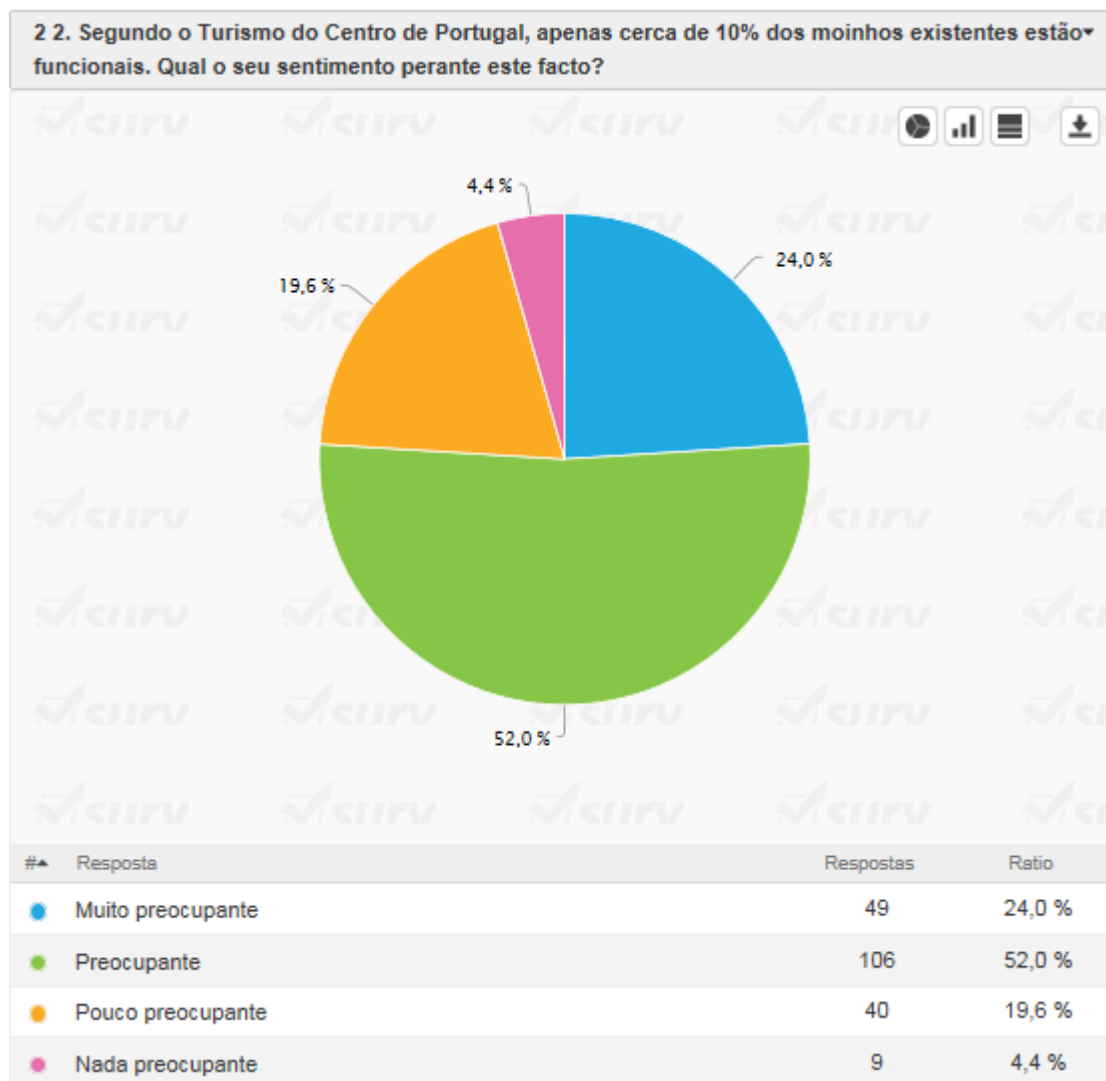


Outras respostas:

- Agricultura, vinho e hortícolas;
- Região do bom vinho, bom fruto e excelentes hortícolas;
- Linhas de Torres;

Plano de Negócios – Moinho do Duque

- Fruta do Oeste;
- Pêras.



3. Justifique a opção escolhida na questão anterior?

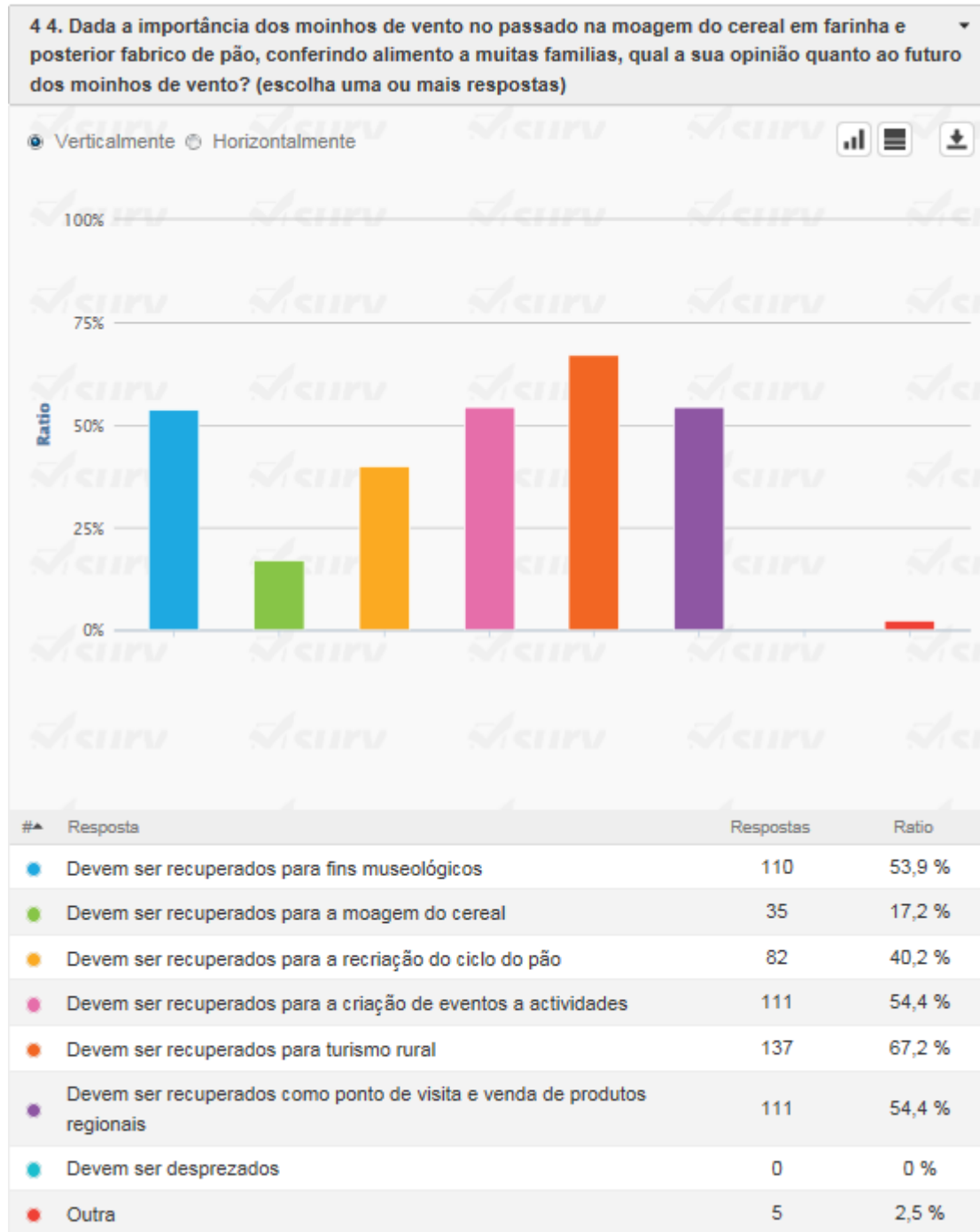
Das inúmeras respostas dadas destacam-se:

- Devido à importância de preservar o nosso património histórico e cultural;
- Os moinhos fazem parte da nossa tradição, história e cultura, deixar este património em ruínas é abdicar da nossa identidade;
- Um património regional e arquitectónico como os Moinhos e a sua importância no sector alimentar de outros tempos deve ser preservado para dar a conhecer essa história no futuro;
- Património desperdiçado que pode ser alavanca para o turismo para a cultura e por consequência para a economia do país/região;

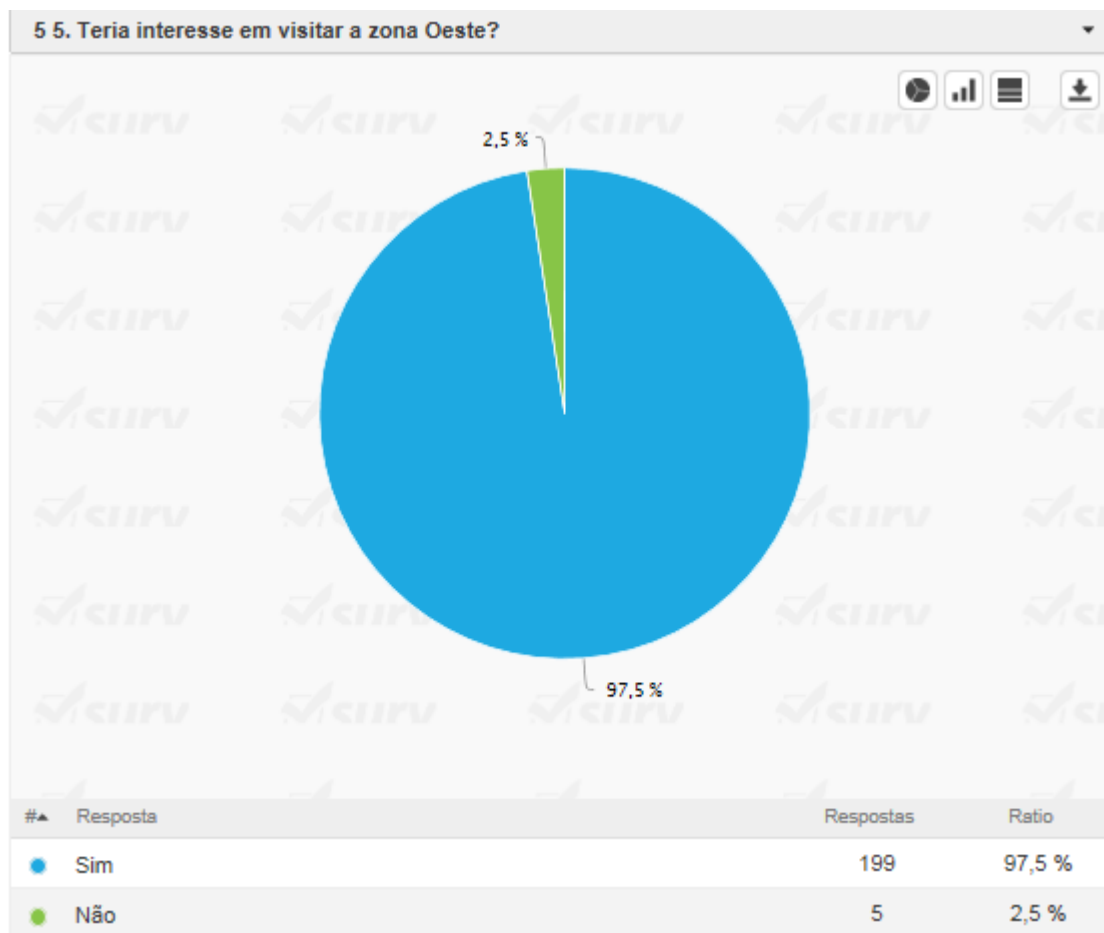
Plano de Negócios – Moinho do Duque

- Os moinhos são considerados uma atracção turística e parte do legado histórico português. O restauro dos mesmos é necessário;
- Deveríamos reaproveitar ao máximo os nossos próprios recursos;
- A recuperação e valorização do património rural como espaço de cultura e molinologia são fundamentais e da maior urgência devido à degradação a que estão submetidos os moinhos de vento. A sua reabilitação deverá ser feita com as técnicas tradicionais;
- Muito preocupante porque é um património da nossa região e para além da falta de vontade da maioria dos proprietários, não existe incentivo à preservação dos moinhos de vento;
- O Turismo de Portugal deveria contribuir monetariamente para a recuperação dos Moinhos, fomentando o Turismo Rural e incentivando os proprietários a torná-los funcionais, melhorando também a paisagem envolvente;
- O património edificado e ainda para mais com impacto visual na paisagem é muito importante para contar a história às próximas gerações;
- Devemos proteger o património edificado;
- Os moinhos são importantes enquanto artefactos históricos e não como elementos operacionais para negócio, a não ser turismo;
- Os moinhos fazem parte da história de Portugal por isso acho fundamental a sua existência;
- Penso que são edifícios tradicionais que não devem ser esquecidos e muito menos abandonados. Se não puderem ser utilizados para aquilo que foram construídos, creio que existem inúmeras maneiras de os reutilizar;
- Falta de fabrico artesanal e perda de tradição;
- São uma mais-valia turística. Estão disseminados pela região, podendo diversificar as rotas e locais de visita e pernoita;
- Os moinhos de ventos são um património arquitectónico de referência da região Oeste que não deveria ser extinta. O estado deveria incentivar os particulares a recuperar os moinhos que ainda têm possibilidades de restauro e abri-los à comunidade.

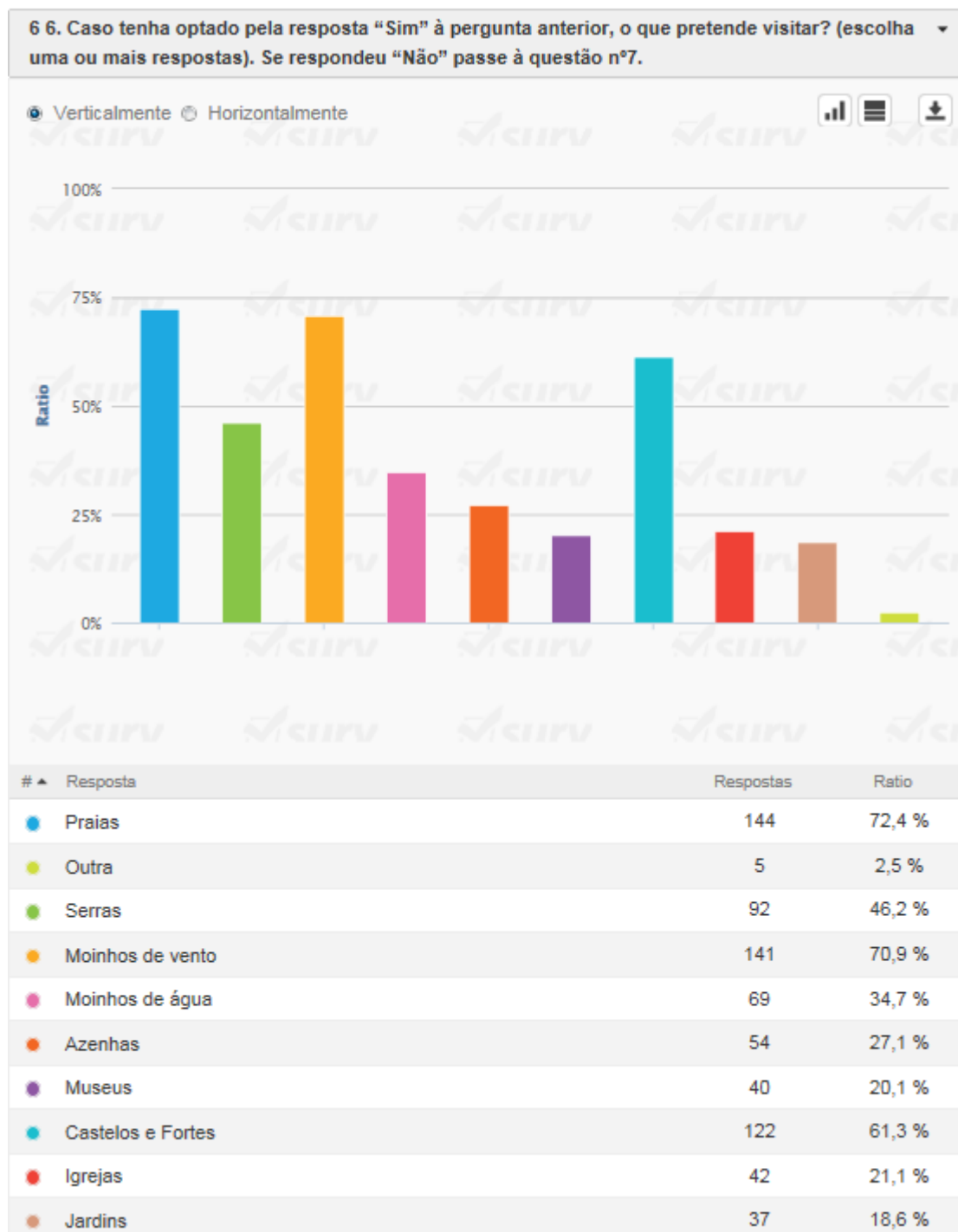
Plano de Negócios – Moinho do Duque



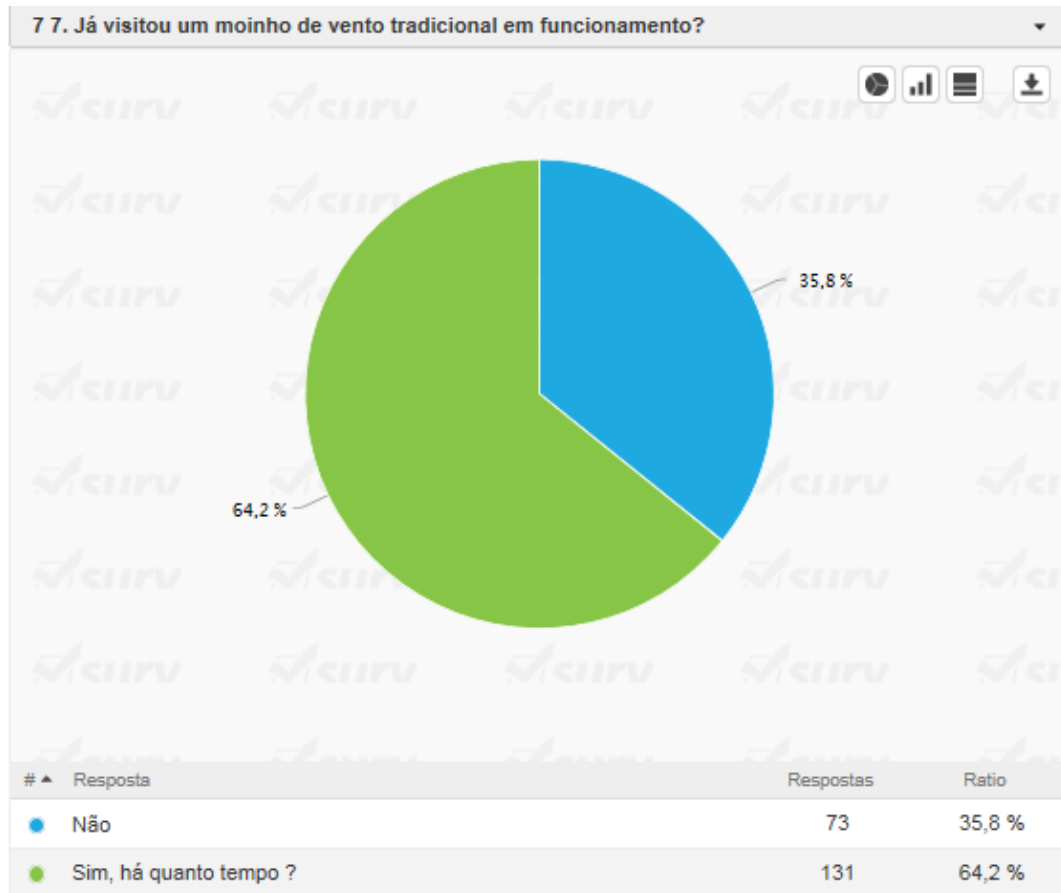
Plano de Negócios – Moinho do Duque



Plano de Negócios – Moinho do Duque



Plano de Negócios – Moinho do Duque



Sim, há quanto tempo ? : ●

Sim, eu próprio sou proprietário de um em ruínas. O moinho de Caixeiros-Silveira era de meus tios.	Há dois anos aproximadamente, na zona oeste em Casalinhos de Alfaiate.	Duas vezes. Um na Ajuda em Lisboa e recentemente nesta região	Conheço os moinhos de vinto e de água
Há pelo menos 10 anos.	relativamente pouco tempo.	Há 1 mês no estrangeiro.	nao me recordo...10 anos talvez
Talvez há uns 5 anos	Há cerca de 24 meses	Há c rica de um ano.	há mais de dez anos.
Há mais de 20 anos.	Ha cerca de 10 anos	Já faz alguns anos.	Há cerca de 5 anos.
Há cerca de 5 anos	Há alguns anos :-)	Há cerca de um ano	Dois ou Três anos!
há uns bons anos.	VISITEI HÁ UM ANO	Mais de 10 anos	há mais de 15 anos
Cerca de 2 anos	15 anos talvez	Há uma semana.	Cerca de 5 anos
mais de um ano	Há muito tempo	há muito tempo	Há muitos anos
À meses atrás	Abril de 2016	há dois dias	Semana passada
Muito tempo.	muitos anos	20 anos (?)	+ de 10 anos
Muito tempo	2 ou 3 anos	Há 12 anos	Não recordo
há 3 meses	Uma semana	há um ano	Há 6 meses
2 anos...	1 semana	Dez anos	Há 2 anos
há 1 mes	30 anos	16 anos	3 meses.
			25 anos

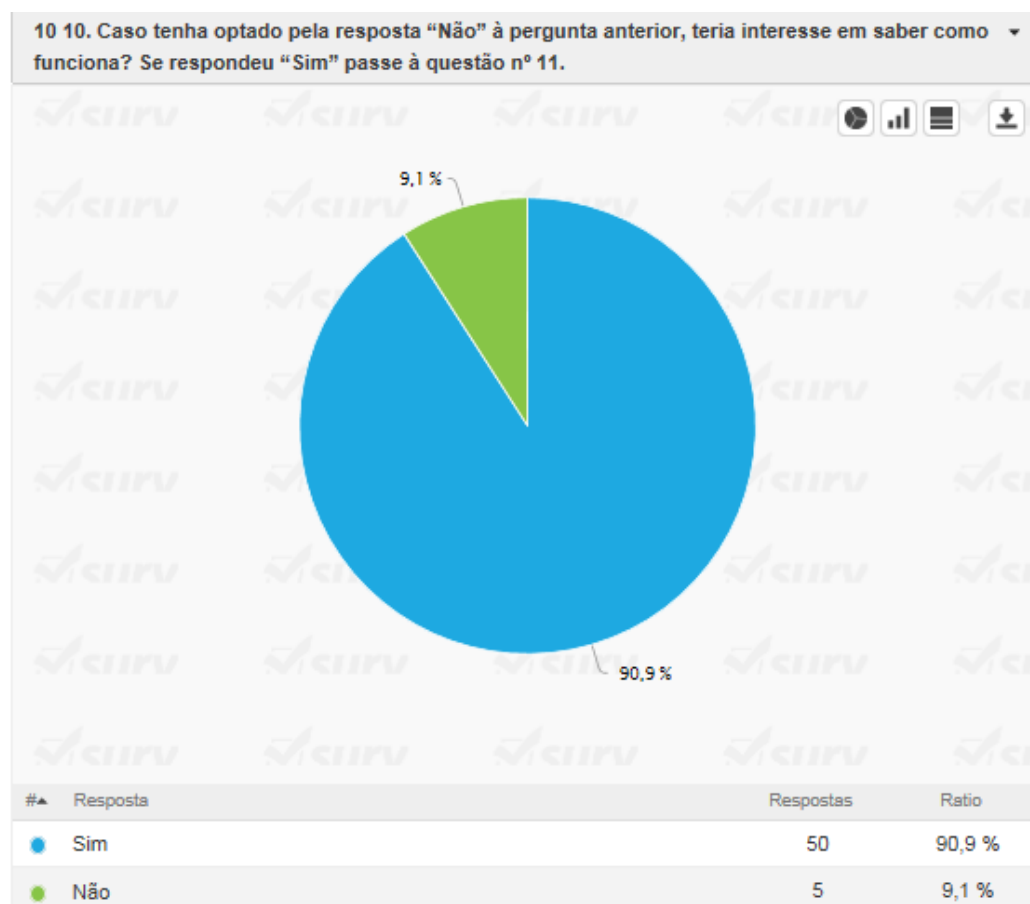
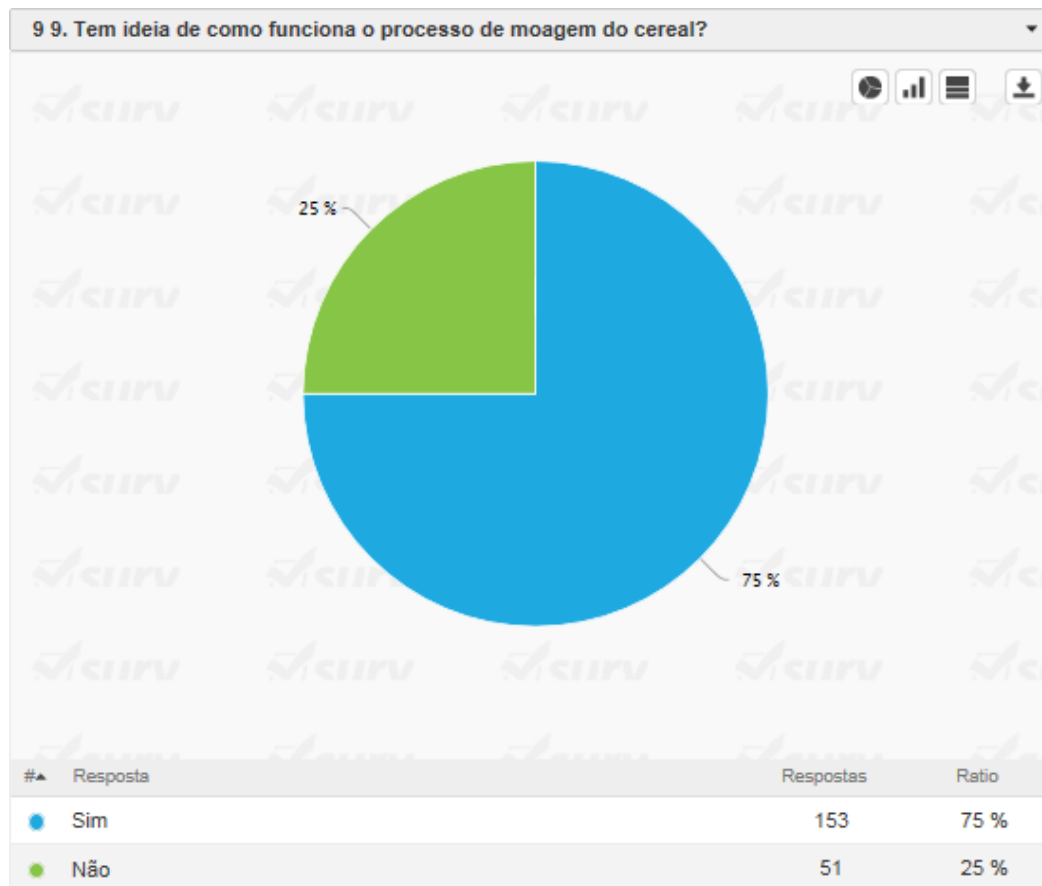
Plano de Negócios – Moinho do Duque

8. Caso tenha optado pela resposta “Não” à pergunta anterior, descreva por quê? Se respondeu “Sim” passe à questão nº9.

Das inúmeras respostas dadas destacam-se:

- Por falta de oportunidade;
- Pouca oferta e falta de oportunidade;
- Nunca se proporcionou;
- Não se proporcionou, mas gostava muito;
- Porque nunca me ocorreu visitar um visto que a maior parte do que visitei estarem muito degradados;
- Porque ainda não vi moinhos recuperados;
- Falta de oportunidade e desconhecimento quanto à sua localização;
- Nunca tive oportunidade e desconheço se existe algum em condições de ser visitado;
- Desconheço onde os encontrar;
- Sempre que estive perto de algum estava desactivo ou abandonado;
- Nunca tive oportunidade nem é algo fácil encontrar na internet ou noutros locais de interesse.

Plano de Negócios – Moinho do Duque



Plano de Negócios – Moinho do Duque

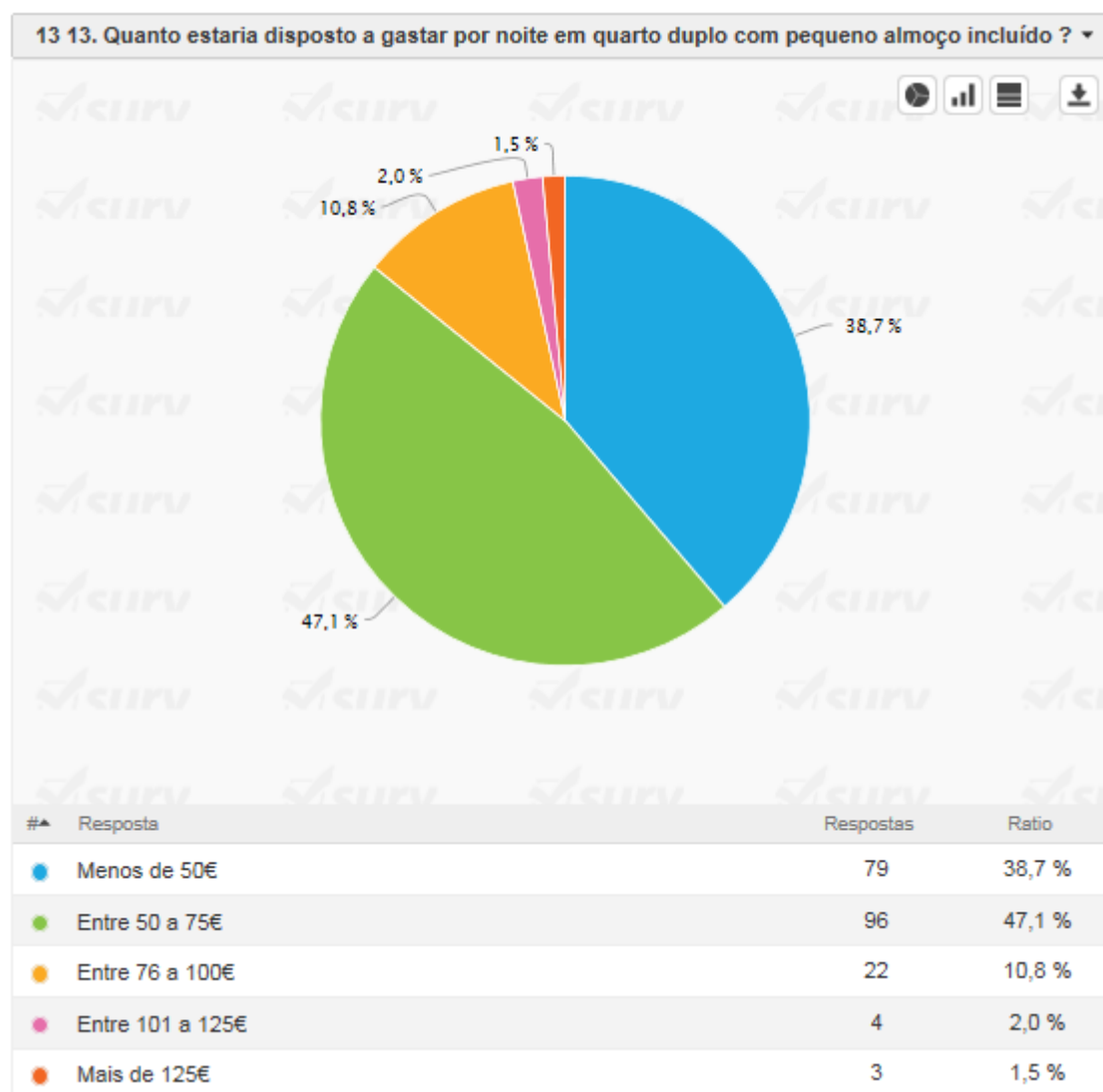


Plano de Negócios – Moinho do Duque

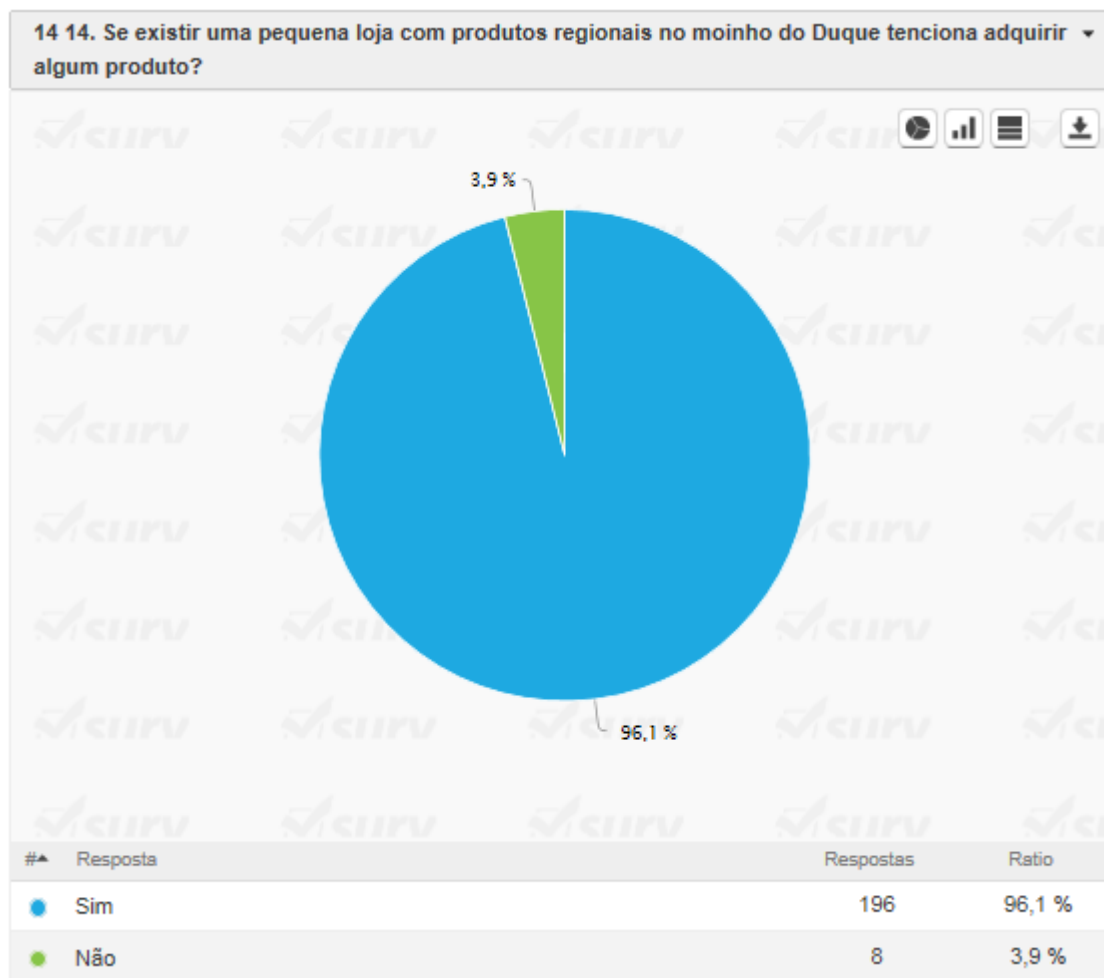


Plano de Negócios – Moinho do Duque

Workshop fotográfico	72	54	41	37
Workshop artesanato/artes decorativas	71	59	51	23
Prova de vinhos da região	34	61	52	57
Eventos desportivos (caminhadas, trails, treino de grupo, boot camp)	57	47	58	42



Plano de Negócios – Moinho do Duque

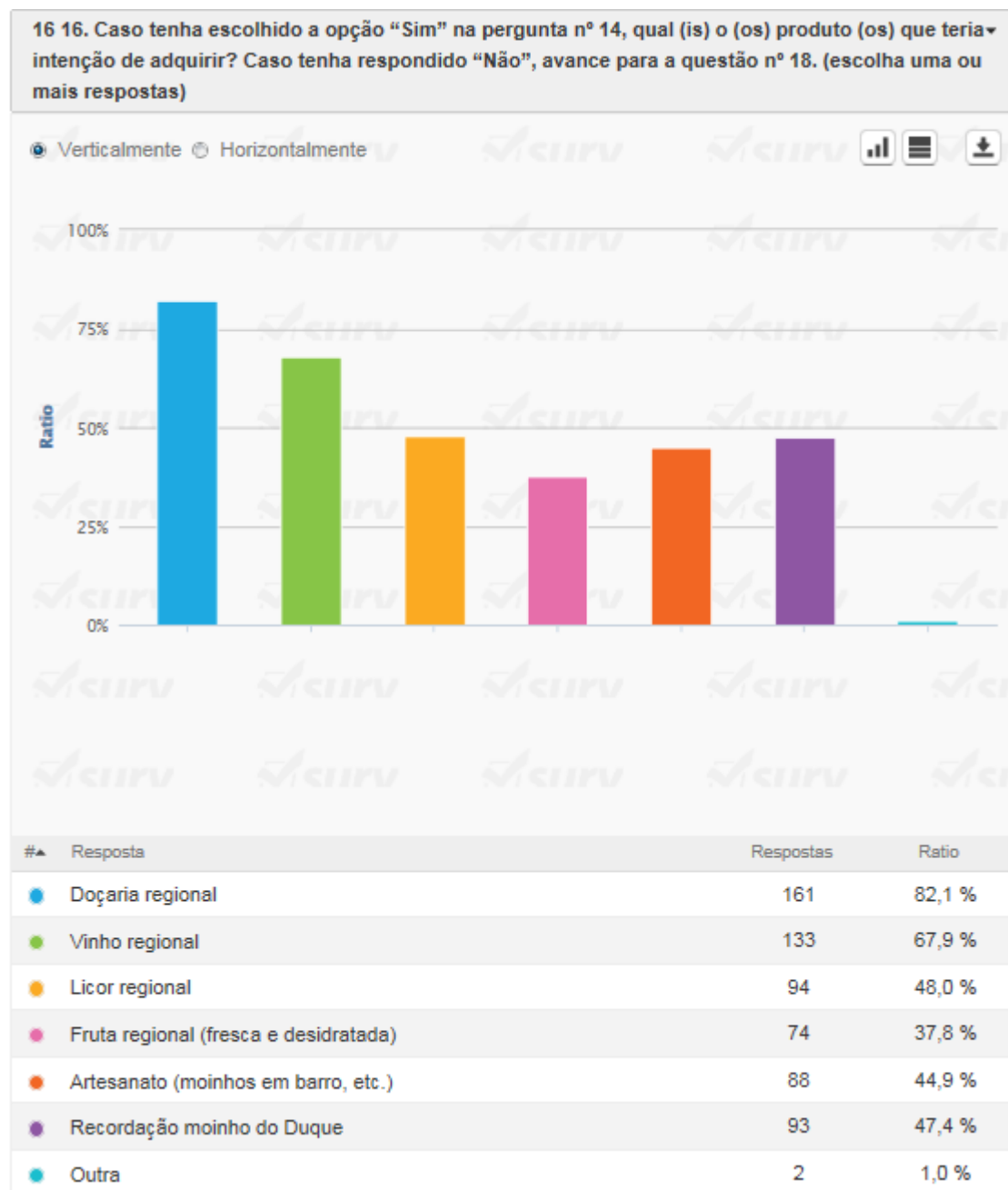


15. Caso tenha optado pela resposta “Não” à pergunta nº 14, descreva por quê? Se respondeu “Sim” passe à questão nº 16.

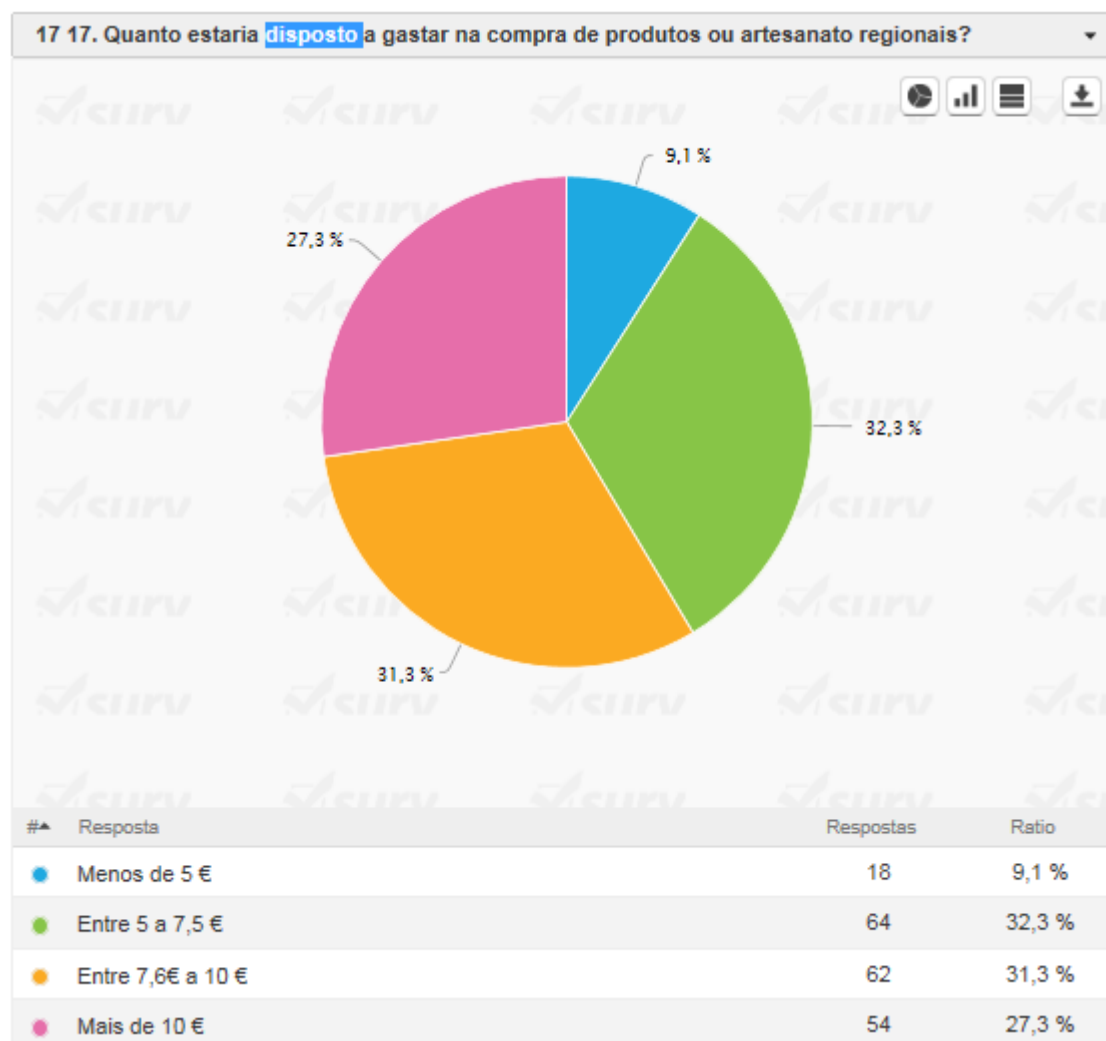
Das várias respostas dadas destacam-se:

- Porque não me vou deslocar a um moinho para adquirir produtos regionais, para além disso é raro adquirir produtos regionais;
- Não costumo comprar produtos regionais;
- Normalmente estes produtos disponíveis são para os turista comprarem;
- Gosto de produtos frescos e naturais como a pêra rocha, gíngua, etc.;
- Porque se for passear pela região Oeste, posso sempre adquirir durante esses passeios. Caso chegue ao fim da minha visita ao Oeste e não tiver adquirido nenhum produto regional, aí sim poderia adquirir;
- Não iria com a intenção de comprar, mas se gostasse muito de algo e me fizesse sentido compraria.

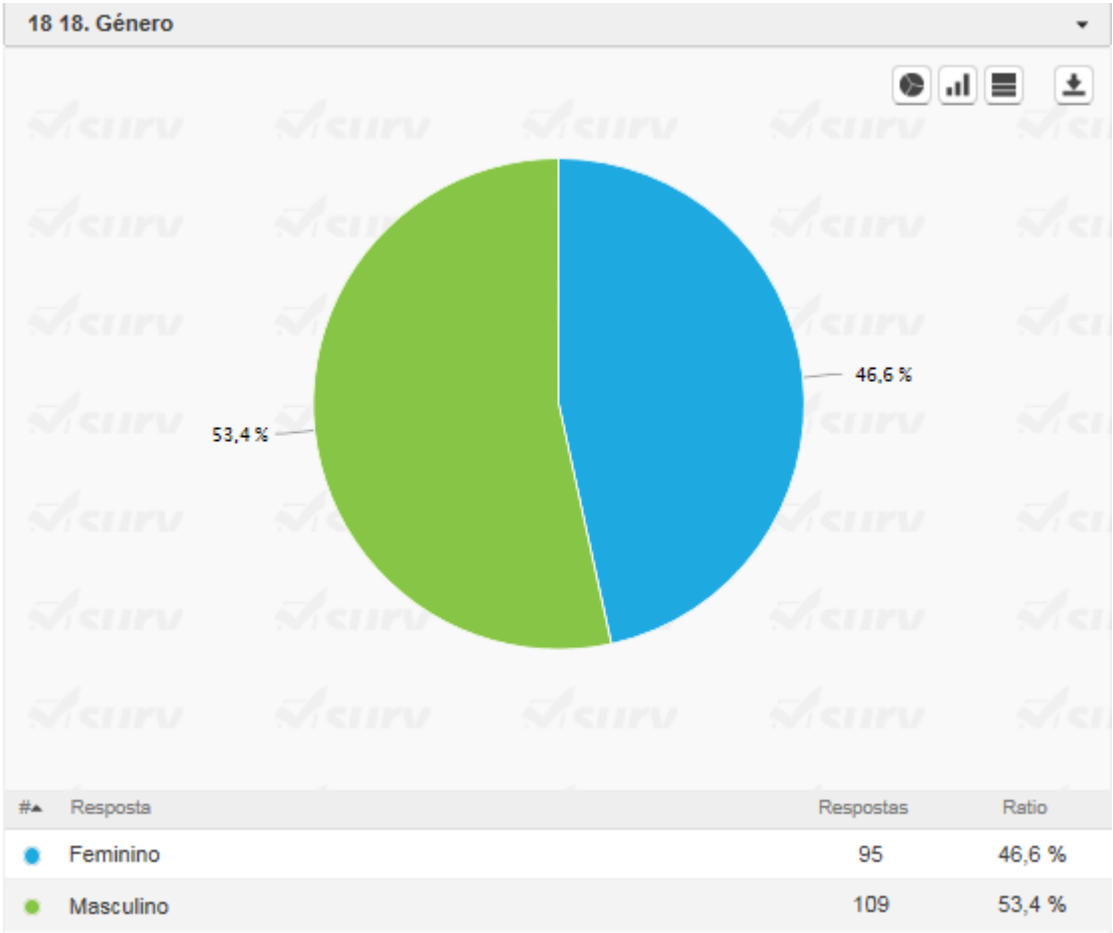
Plano de Negócios – Moinho do Duque



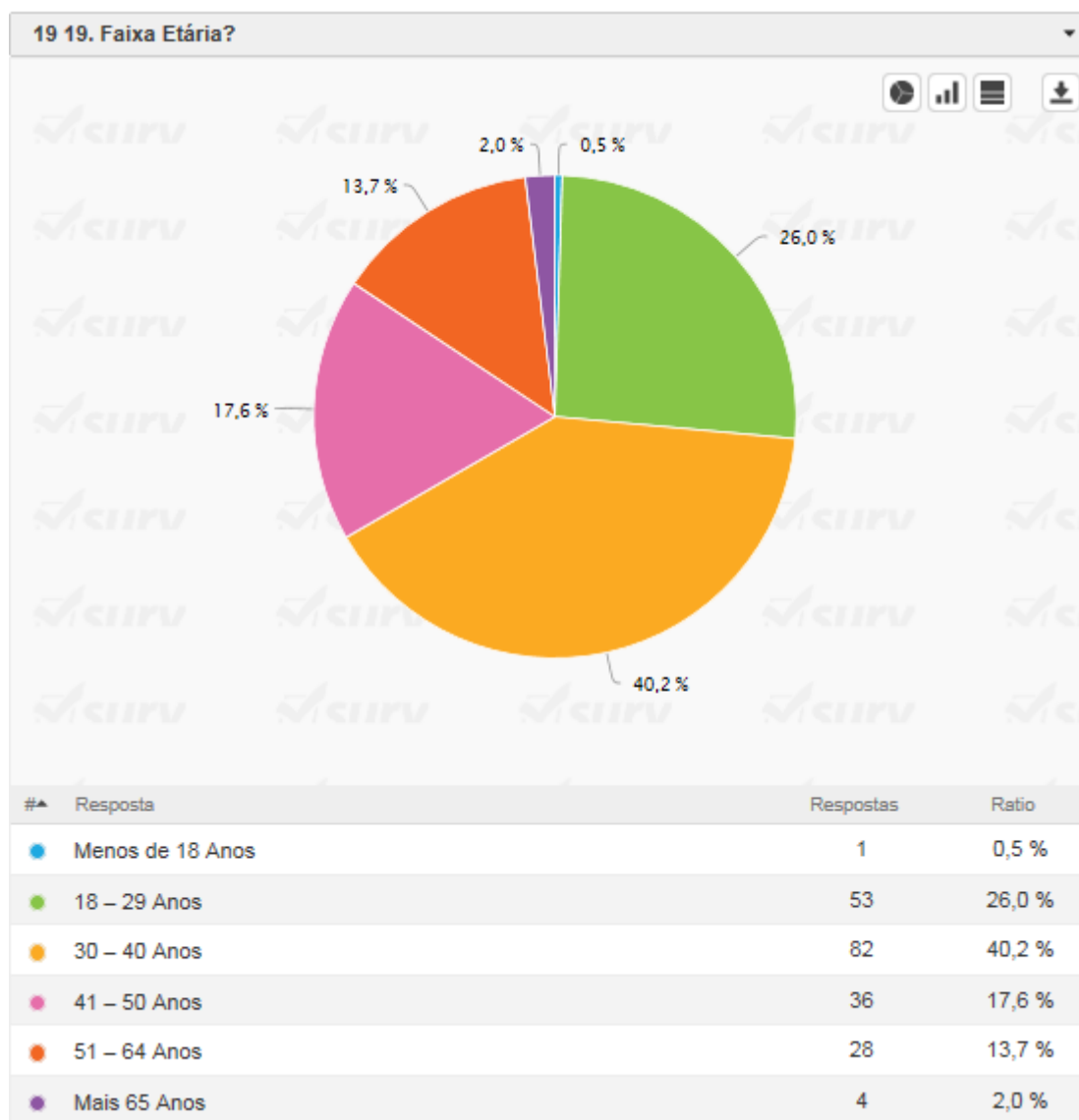
Plano de Negócios – Moinho do Duque



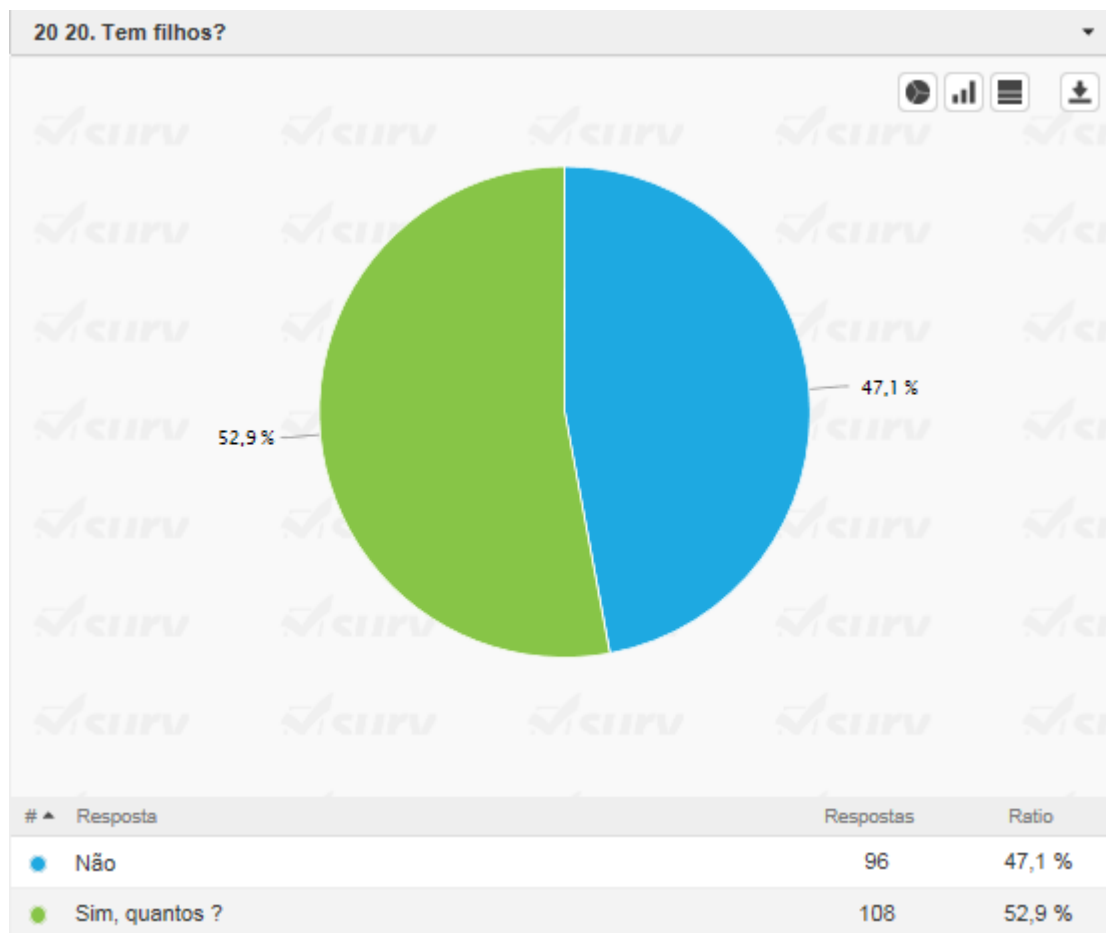
Plano de Negócios – Moinho do Duque



Plano de Negócios – Moinho do Duque

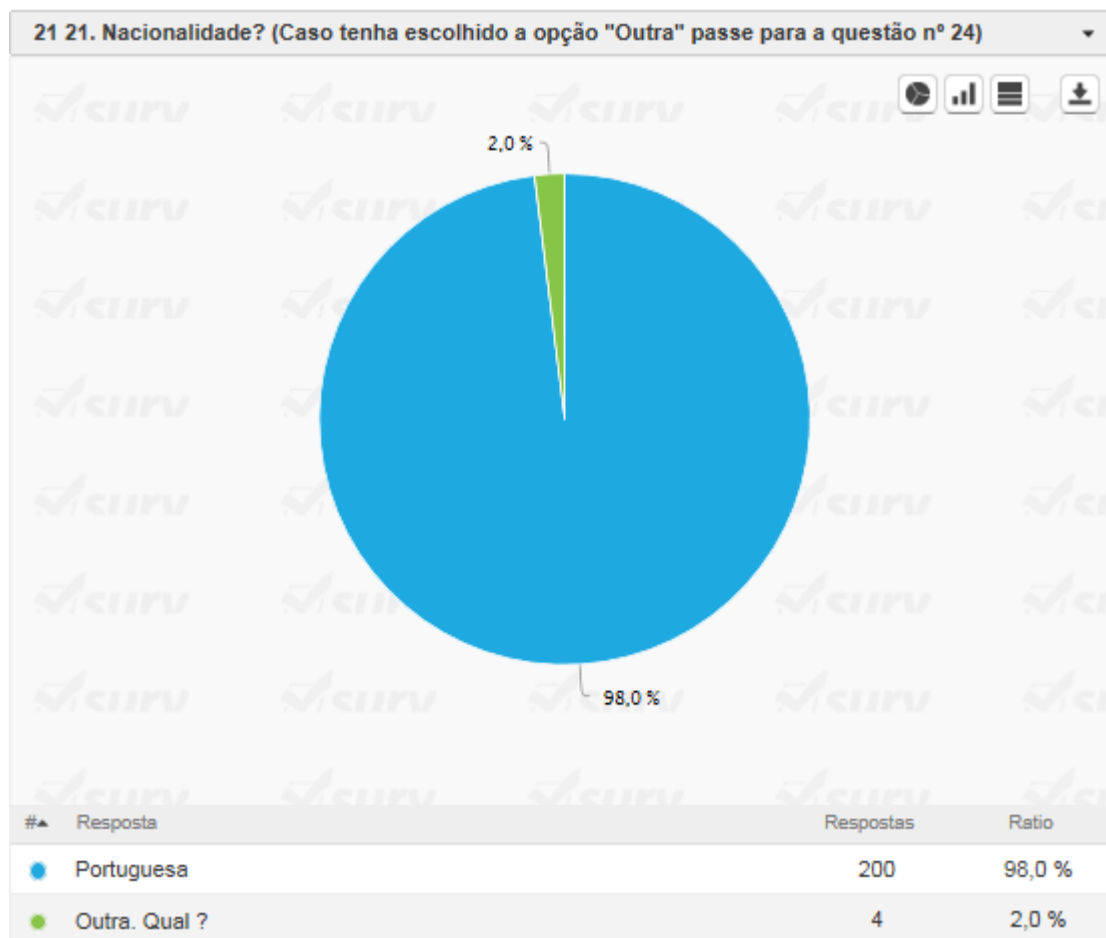


Plano de Negócios – Moinho do Duque

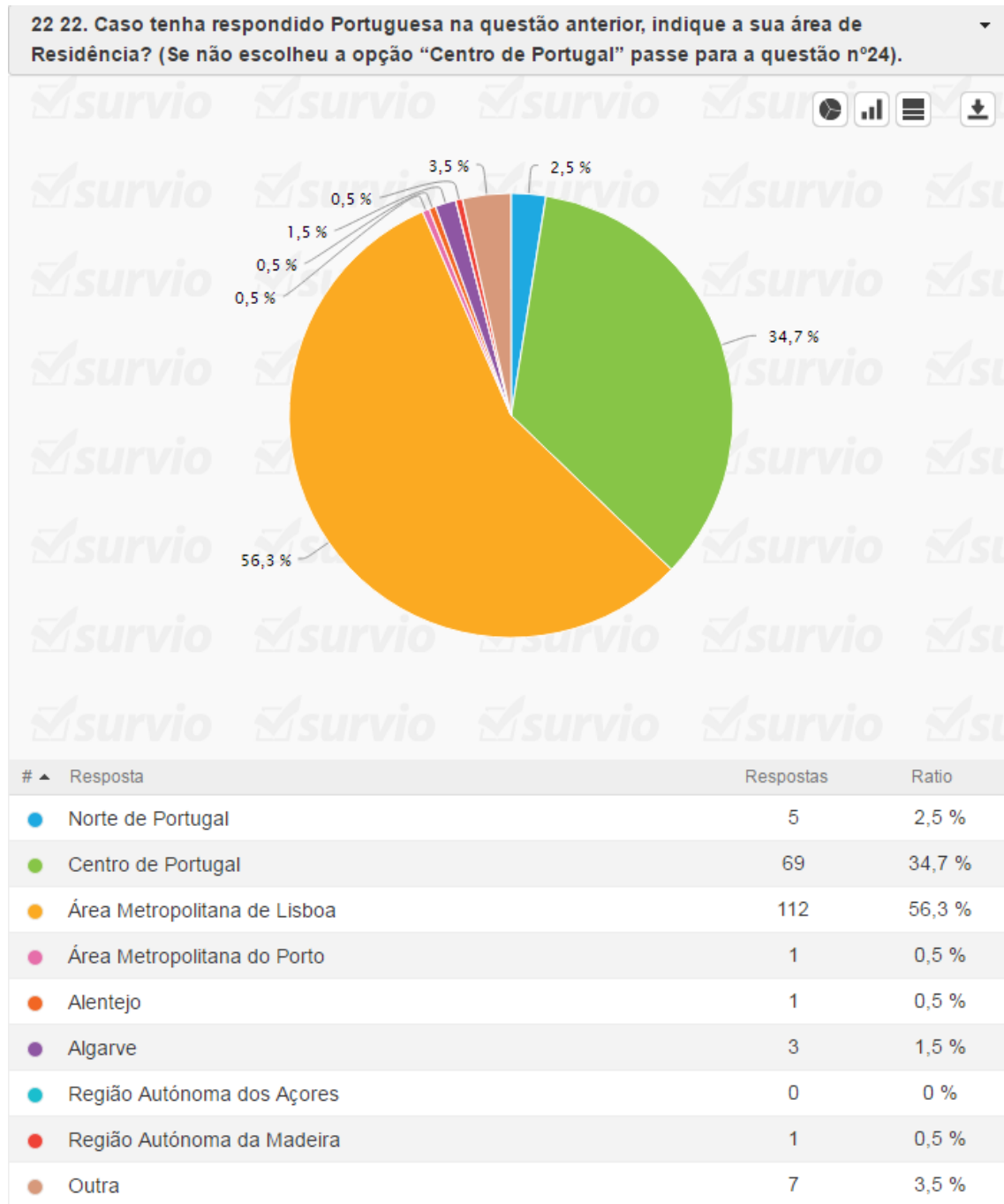


Dos 108 inquiridos que responderam sim a esta questão, têm entre 1 a 4 filhos.

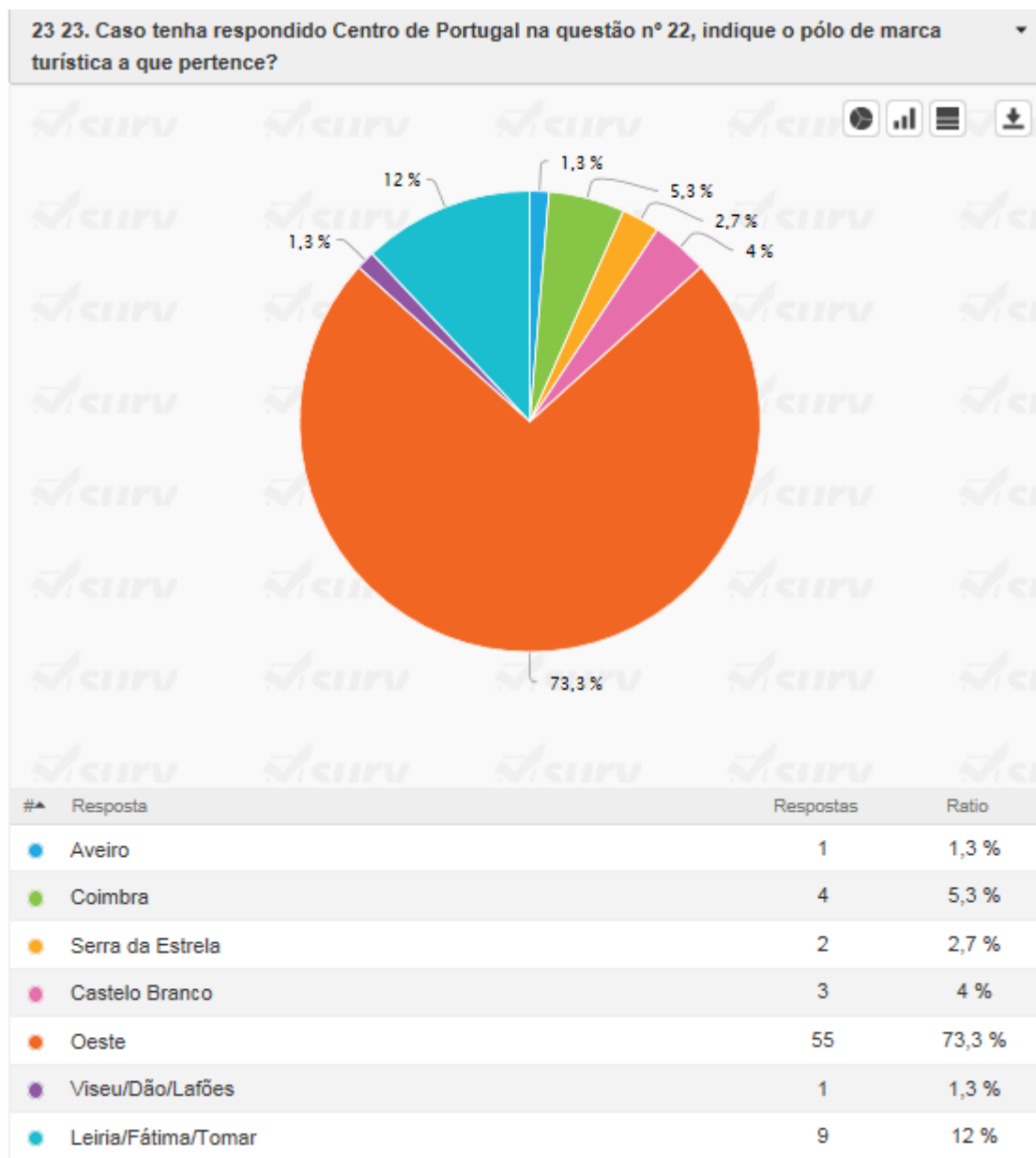
Plano de Negócios – Moinho do Duque



Plano de Negócios – Moinho do Duque



Plano de Negócios – Moinho do Duque



24. Comentários/sugestões que acrescentem valor ao projecto?

Das várias respostas dadas destacam-se:

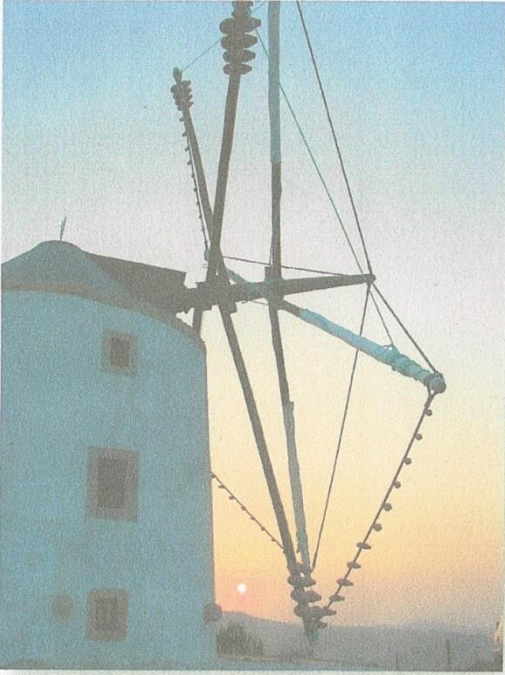
- Atendendo a que a zona do Oeste é muito bonita, todos os melhoramentos que possam ser efectuados, contribuirão ainda mais para o seu enriquecimento cultural;
- É fundamental que se recupere os moinhos degradados para funcionar de forma tradicional com actividades de recriação do ciclo do pão como didáctico e pedagógico, juntando os avós e os netos para troca de experiências de bem-fazer e bem aprender;
- Muito interessante a ideia de recuperar os Moinhos e dar-lhe alguma utilidade;

Plano de Negócios – Moinho do Duque

- Façam eventos para empresas, eventos de team building com provas de produtos da região;
- Interessante haver moinhos para turismo rural junto de moinhos em laboração. Gosto de turismo com informação de processos antigos, para visitar e informar nossos filhos;
- Penso ser uma feliz iniciativa e projecto, dado que é urgente "salvar" os nossos já tão poucos moinhos de vento, que ainda nos restam. Também no aspecto patrimonial e histórico, será uma mais-valia para a gerações vindouras;
- A recriação de eventos históricos poderá ser igualmente um motivo de interesse. A ligação à Batalha de Aljubarrota, à Padeira Brites de Almeida e a ligação ao ciclo do pão pode ser exemplo disso;
- Diferenciar o moinho pelo que acrescenta ao mercado, por exemplo, apostar em eventos culturais, não sei se já se faz, não pesquisei, mas ter peças de teatro com artistas locais, noites de música com artistas da região;
- Possibilidade de fazer actividades nocturnas durante os meses de Verão (Festa, cinema ao Ar livre, observação dos astros, etc.);
- Iniciativas deste género devem ser incentivadas por autoridades públicas e apoiadas pela sociedade civil;
- Projecto muito interessante a reabilitação dos moinhos de vento e utilização, sobretudo na área do turismo.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Anexo III – Convite à visita do moinho do Duque no dia nacional dos moinhos abertos – Abril 2016

DIA NACIONAL DOS MOINHOS – 07 ABRIL 2016		CONVITE
	Dias 7, 9 e 10 de Abril-Moinhos Abertos	
	- Visitas guiadas com o moinho a funcionar Abertura ao Público das 10h00 às 12h30 e 14h00 às 18h00	
	- Exposição fotográfica (Estrutura do moinho) - Jogos tradicionais (Malha, Petanca e Bola à lata)	
	Moinho do Duque - Caminho dos Moleiros Penedo, Runa – Torres Vedras - Portugal Tm: 917 560 591 Localização: 39° 4' 21,16" N 9° 12' 9,19" W	
		Com o apolo:  Torres Vedras Câmara Municipal  UNIÃO DAS FREGUESIAS DE DOIS PORTOS E RUNA PARA DIVULGAÇÃO DO VALOR PATRIMONIAL DOS MOINHOS

Fonte: autor

Anexo IV – Proposta de parceria / Projecto de Protocolo

Proposta de Parceria

1. O presente Protocolo surge no âmbito da dissertação de mestrado do aluno Bruno José Ventura do Vale Paulos no Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE Business School onde pretende demonstrar a viabilidade económica e financeira de um moinho de vento como meio de realização de experiências e actividades devolvendo aos cidadãos património histórico e cultural que tem vindo a ser desprezado. Tendo como caso de estudo o moinho do Duque, situado junto a aldeia histórica de Penedo-Runa, na União das freguesias de Dois Portos e Runa, concelho de Torres Vedras;

Plano de Negócios – Moinho do Duque

2. Esta dissertação pretende dar um contributo positivo para a divulgação e preservação do valioso património cultural que são os moinhos de vento do Oeste;
3. Considerada como actividade principal do moinho - o ciclo do pão, para além de ser uma actividade pedagógica é também uma experiência onde os participantes poderão participar nas várias fases do ciclo do pão. Dirigido à população escolar, em particular e ao público em geral, esta actividade terá início na recolha do cereal na eira, passará pelos vários pisos do moinho e terminará na cozinha rural com a amassadura, cozedura e degustação do pão que será cozido em forno de lenha;
4. Pretende-se ser um caso de estudo, com condições de sustentabilidade, de tudo aquilo que ainda é possível preservar, com divulgação do conhecimento, ciência, saber-fazer, técnica, lendas, tradições, oferecendo condições para actividades pedagógicas únicas alargadas a um público transgeracional (dos netos aos avós) a replicar por outros moinhos desta região;
5. Com este protocolo pretende-se fazer chegar ao maior número de crianças possível esta actividade pedagógico-cultural bem como prestar serviço público. O promotor disponibiliza-se a receber e organizar o ciclo do pão e outras actividades pedagógico-culturais para alunos dos estabelecimentos de ensino do concelho, bem como, para seniores de IPSS, associações e de outras instituições;
6. Considerando que, apesar do moinho do Duque constituir uma propriedade privada, a Câmara Municipal tem colaborado na reparação das acessibilidades de domínio público aquando de eventos realizados no moinho do duque, nomeadamente, pelas celebrações do Dia Nacional dos Moinhos e Dias dos Moinhos Abertos ao Público em geral, com 115 visitantes registados, em 07, 09 e 10 de Abril de 2016, tendo colaborado com duas técnicas da Câmara Municipal em actividades pedagógicas, relacionadas com o moinho e o ciclo do pão;
7. Em conclusão, esta parceria entre a Câmara Municipal e um promotor privado, tem como objectivo desenvolver uma grande divulgação ao nível do concelho chamando a atenção do público para o inestimável valor patrimonial dos nossos moinhos

Plano de Negócios – Moinho do Duque

tradicionais, por forma a motivar e coordenar vontades e esforços de proprietários, associações, outras autarquias, museus, investigadores, molinólogos, entusiastas e amigos dos moinhos que pretendam desfrutar a beleza da paisagem natural em ambiente cultural.

Projecto de Protocolo

Cláusula 1.^a

Entre a Câmara Municipal de....., com o número de identificação de pessoa colectiva, representada pelo seu presidente

..... e Bruno José Ventura do Vale Paulos, com o número de identificação fiscal n.º 206155891, na qualidade de promotor .

É celebrado o presente protocolo, que se rege pelo disposto no presente protocolo de financiamento, permitindo aos alunos do pré-escolar, 1.º e 2º Ciclos do Ensino Básico e a outros públicos que a autarquia pretenda viabilizar, para visitas guiadas ao moinho do duque com participação activa nas várias fases do ciclo do pão e ainda pelas cláusulas seguintes:

Cláusula 2.^a

O presente protocolo tem por objecto o estabelecimento dos termos e condições em que as duas partes se comprometem a garantir a realização de visitas ao moinho do duque (caso as condições climatéricas assim o permitam) com a participação nas diversas etapas do ciclo do pão;

Cláusula 3.^a

Plano de Negócios – Moinho do Duque

O promotor obriga-se a:

1. Realizar as necessárias visitas com participação nas diversas etapas do ciclo do pão em número e data a estabelecer em mútuo acordo entre a autarquia e o promotor com a participação dos respectivos Agrupamentos Escolares, durante (...) anos;

Cláusula 4.^a

A Câmara Municipal obriga-se:

1. Garantir o transporte dos visitantes;
2. Acompanhar localmente o funcionamento do serviço público fornecido;
3. Fiscalizar o cumprimento das normas do presente protocolo.

Cláusula 5.^a

1. Presente protocolo é celebrado entre a Câmara Municipal e o promotor mediante a atribuição de um donativo monetário, nos termos do número 2 da presente cláusula;
2. O valor do donativo será calculado com a base de 8,5 € (oito euros e cinco cêntimos) por cada aluno/visitante a protocolar para cada realização, podendo o valor do donativo ser actualizado anualmente, por mútuo acordo;
3. Os valores serão vencidos em data e montantes a acordar entre as partes;

Cláusula 6.^a

A falta de cumprimento do presente protocolo constitui justa causa de rescisão para qualquer uma das partes.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Cláusula 7.^a

Qualquer alteração ou adaptação ao presente protocolo carece de prévio acordo de ambas as partes, a prestar por escrito.

Cláusula 8.^a

O presente protocolo produz efeitos ade de 201... sendo válido desde a sua assinatura até ao limite estabelecido neste protocolo.

Aos dede 201...

Assinaturas

Pela Câmara Municipal

O Promotor

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Anexo V - Documentos previsionais

Quadro 10 – Pressupostos Gerais

Pressupostos Gerais	Notas	
Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2017	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	1	0,0333
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30	0,5
Taxa de IVA - Vendas	17%	I
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	I
Taxa de IVA - CMVMC	19%	I
Taxa de IVA - 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%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%	
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	
Comissões & Prémios - Órgãos Sociais	7,14%	II
Comissões & Prémios - Pessoal	7,14%	II
Taxa média de IRS	8,5%	III
Taxa de IRC	21%	IV
Taxa de IRC (primeiros 15.000€ matéria Colectável)	17%	IV
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,7%	V
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,6%	VI
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	5,6%	VI
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	-0,09%	VII
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	5,7%	VIII
Beta empresas equivalentes	100%	IX
Taxa de capitalização bruta ou "Yield"	2%	X
Notas		
I - taxa média ponderada		
II - Equivalente a um salário		
III - Conforme tabelas de retenção na fonte para o continente - 2016 - Tabela I - Trabalho dependente - Não casado		
IV - http://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/guia-fiscal/2016/irc/taxas-de-irc.html		
V - taxa média de aplicações financeiras de curto prazo		
VI - Conforme condições bancárias Banco Invest		
VII - Yield das obrigações do Tesouro alemãs de longo prazo 10 anos https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2598104&download=yes		
VIII - Prémio de risco de mercado https://www.google.pt/search?q=Pr%C3%A9mio+de+Risco+Hist%C3%B3rico+para+Portugal+%E2%80%93+Evid%C3%A2ncia+1994-2015.&oeq=Pr%C3%A9mio+de+Risco+Hist%C3%B3rico+para+Portugal+%E2%80%93+Evid%C3%A2ncia+1994-2015.&aqs=chrome..69i57.874j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8		
IX - Beta neutro		
X - taxa utilizada no cálculo da renda pelo método do rendimento		

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 11 - Total de visitas Moinho de Caixeiros

Por total de visitantes

	Nacionais	Internacionais	Total
2005	5229	885	6114
2006	4004	368	4372
2007	3045	299	3344
2008	2479	247	2726
2009	2672	228	2900
2010	3712	380	4092
2011	3239	266	3505
2012	3357	164	3521
2013	3193	190	3383
2014	3535	255	3790
2015	4744	356	5100

Fonte: Estatísticas da Câmara Municipal de Torres Vedras

Quadro 12 - Cálculo do Custo de produção das Sacas de Farinha

Dados fornecidos por Joaquim Constantino			
Matéria prima	Preço (€)	Unidd (kg)	
Trigo Alemão (rijo)	218	1000	
Trigo Francês	184	1000	
Milho Nacional (Riacho)	183	1000	
P.Unitário do trigo (1 kg)	0,18		
1 kg de trigo equivale a quanto de farinha branca	0,60		
Custo do saca 250g	0,12		
Custo do saca 500g	0,16		
Produção	Sacos 250 g	Sacos 500 g	Total
Quantidade produzida (unidades)	331	331	662
Quantidade produzida (Farinha Kg)	82,75	165,50	
Quantidade utilizada de Trigo (Kg)	138,00	276,00	
Custo do trigo	25,39	50,78	76,17
Custo dos sacos	39,72	52,96	92,68
Custo de produção	65,11	103,74	168,85
Custo de produção/Unitário	0,20	0,31	0,26
Venda	Sacos 250 g	Sacos 500 g	Total
Vendas S/IVA	662,00	1.158,50	1.820,50
Margem bruta	596,89	1.054,76	1.651,65
Margem bruta (%)	0,90	0,91	0,91
PVP (Moinho do Duque) S/IVA	1,89	3,30	
PVP (Moinho do Duque) C/IVA	2,00	3,50	

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 13 - Estimativa de quantidades Ciclo do Pão (Protocolo)

Calendário Escolar	Início	Fim	Dias	Feriados	Dias úteis	Arred.
1ºPeríodo	15-09-2016	17-12-2016	92	4	62,86	62
2ºPeríodo	04-01-2017	18-03-2017	74	0	52,86	52
3ºPeríodo	04-04-2017	09-06-2017	65	2	45,00	45
Total						159
Sessões por dia	5					
Alunos por dia	50					
Alunos por sessão	10					
Alunos por ano	7.950					
Protocolo	Alunos					
	1º Ciclo	2º Ciclo	Total	10% Margem erro	Capacidade/ano	
CMAlenquer	300	300	600	540	1.136	
CMA Vinhos	0	0	0	0	1.136	
CMCadaval	120	120	240	216	1.136	
CMLourinhã	0	0	0	0	1.136	
CMAfra	0	0	0	0	1.136	
CMSobral	0	0	0	0	1.136	
CMTVedras	1.500	1.500	3.000	2.700	1.136	
Total	1.920	1.920	3.840	3.456	7.950	
				43%	Taxa de ocupação	

Nota 1: Foi considerada uma margem de erro de cerca de 10% nos números avançados pelos autarcas.

Nota 2: Apenas foram considerados os municípios que me receberam. As quantidades correspondem ao número de alunos que participam em actividades de férias.

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 14 - Cálculo de quantidade de participações nos eventos em função do grau de interesse de participação por evento segundo dados da pergunta 11 do inquérito (anexo 17)

Recriação ciclo do Pão	Qtdd	Inq. %
Visitas Moinho do Duque 1º ano	1530	
Muito interesse	501	43,63%
Algum interesse	379	49,51%
Pouco interesse	17	4,41%
Nenhum interesse	0	2,45%
Total	897	100,00 %
Aluguer do espaço	Qtdd	Inq. %
Visitas Moinho do Duque 1º ano	1530	
Muito interesse	242	21,08%
Algum interesse	356	46,57%
Pouco interesse	90	23,53%
Nenhum interesse	0	8,82%
Total	688	100,00 %
Grupos	Qtdd	Inq. %
Visitas Moinho do Duque 1º ano	1530	
Muito interesse	343	29,90%
Algum interesse	356	49,51%
Pouco interesse	90	15,20%
Nenhum interesse	0	5,39%
Total	789	100,00 %
Workshops	Qtdd	Inq. %
Visitas Moinho do Duque 1º ano	1530	
Muito interesse	416	36,27%
Algum interesse	371	48,53%
Pouco interesse	45	11,76%
Nenhum interesse	0	3,43%
Total	832	100,00 %
Evento desportivo	Qtdd	Inq. %
Visitas Moinho do Duque 1º ano	1530	
Muito interesse	388	33,82%
Algum interesse	371	44,12%
Pouco interesse	45	15,69%
Nenhum interesse	0	6,37%
Total	804	100,00 %

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 15 - Volume de negócios detalhado

Volume de Negócios	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Observed
Saca de farinha 250g	0	626	653	681	709	738	769	801	834	867	903	940	
Quantidade		331	340	349	358	367	377	387	397	407	418	429	Moinho caixeiros 5100*30%primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito*
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*47,40% recotação Moinho do Duque/2 artigos
Preço		1,89	1,92	1,95	1,98	2,01	2,04	2,07	2,10	2,13	2,16	2,19	Produto gourmet de qualidade diferenciada - desnatado de mercado
Saca de farinha 500g	0	1.092	1.139	1.187	1.235	1.285	1.338	1.393	1.449	1.506	1.572	1.639	
Quantidade		331	340	349	358	367	377	387	397	407	418	429	Moinho caixeiros 5100*30%primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito*
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*47,40% recotação Moinho do Duque/2 artigos
Preço		3,30	3,35	3,40	3,45	3,50	3,55	3,60	3,65	3,70	3,76	3,82	Produto gourmet de qualidade diferenciada - desnatado de mercado
Biscitos sortidos, embalagem 150 grs	0	384	400	416	432	449	467	486	506	527	547	569	
Quantidade		189	194	199	204	209	214	220	226	232	238	244	Moinho caixeiros 5100*30%primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito*
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*82,10% doçaria regional/5 artigos
Preço		2,03	2,06	2,09	2,12	2,15	2,18	2,21	2,24	2,27	2,30	2,33	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Ricão (pastel feijão c/ licor de vinho) Cx de 6	0	769	801	834	867	901	935	977	1.019	1.063	1.107	1.152	
Quantidade		189	194	199	204	209	214	220	226	232	238	244	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*82,10% doçaria regional/5 artigos
Preço		4,07	4,13	4,19	4,25	4,31	4,37	4,44	4,51	4,58	4,65	4,72	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Pastéis de Feijão Cx de 6	0	769	801	834	867	901	935	977	1.019	1.063	1.107	1.152	
Quantidade		189	194	199	204	209	214	220	226	232	238	244	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*82,10% doçaria regional/5 artigos
Preço		4,07	4,13	4,19	4,25	4,31	4,37	4,44	4,51	4,58	4,65	4,72	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Tricão (de Queijo e Orégãos embal. 50 grs)	0	231	241	251	261	272	282	295	307	320	333	346	
Quantidade		189	194	199	204	209	214	220	226	232	238	244	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*82,10% doçaria regional/5 artigos
Preço		1,22	1,24	1,26	1,28	1,30	1,32	1,34	1,36	1,38	1,40	1,42	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Unda de Capacho em pote 220 ml	0	692	720	750	781	813	845	882	920	958	997	1.037	
Quantidade		189	194	199	204	209	214	220	226	232	238	244	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*82,10% doçaria regional/5 artigos
Preço		3,68	3,71	3,77	3,83	3,89	3,95	4,01	4,07	4,13	4,19	4,25	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Vinho Tinto Adega Carveira	0	943	982	1.021	1.061	1.106	1.151	1.198	1.248	1.299	1.356	1.414	
Quantidade		237	243	249	255	262	269	276	283	290	298	306	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*67,90% vinho regional/4 artigos
Preço		3,98	4,04	4,10	4,16	4,22	4,28	4,34	4,41	4,48	4,55	4,62	Margem 35% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Vinho Branco Adega Carveira	0	943	982	1.021	1.061	1.106	1.151	1.198	1.248	1.299	1.356	1.414	
Quantidade		237	243	249	255	262	269	276	283	290	298	306	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*67,90% vinho regional/4 artigos
Preço		3,98	4,04	4,10	4,16	4,22	4,28	4,34	4,41	4,48	4,55	4,62	Margem 35% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Vinho Tinto Adega Mde	0	735	765	797	829	865	901	938	976	1.015	1.058	1.102	
Quantidade		237	243	249	255	262	269	276	283	290	298	306	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*67,90% vinho regional/4 artigos
Preço		3,10	3,15	3,20	3,25	3,30	3,35	3,40	3,45	3,50	3,55	3,60	Margem 35% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Vinho Branco Adega Mde	0	735	765	797	829	865	901	938	976	1.015	1.058	1.102	
Quantidade		237	243	249	255	262	269	276	283	290	298	306	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*67,90% vinho regional/4 artigos
Preço		3,10	3,15	3,20	3,25	3,30	3,35	3,40	3,45	3,50	3,55	3,60	Margem 35% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Licor de Vinho garrada de 375 ml	0	3.867	3.965	4.132	4.303	4.483	4.666	4.859	5.056	5.263	5.481	5.711	
Quantidade		669	686	704	722	741	761	780	800	821	842	864	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*48,00% licor regional/1 artigo
Preço		5,69	5,78	5,87	5,96	6,05	6,14	6,23	6,32	6,41	6,51	6,61	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Molinhos C/lemon Nº 2	0	142	148	155	161	168	174	181	188	195	202	210	
Quantidade		70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*44,90% artesanato/9 artigos
Preço		2,03	2,06	2,09	2,12	2,15	2,18	2,21	2,24	2,27	2,30	2,33	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Molinhos C/lemon Nº 2	0	626	653	682	711	740	770	801	833	866	899	933	
Quantidade		70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*44,90% artesanato/9 artigos
Preço		8,94	9,07	9,21	9,35	9,49	9,63	9,77	9,92	10,07	10,22	10,37	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Molinhos C/lemon Nº 3	0	996	1.040	1.085	1.131	1.178	1.226	1.276	1.326	1.379	1.432	1.486	
Quantidade		70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*44,90% artesanato/9 artigos
Preço		14,23	14,44	14,66	14,89	15,10	15,33	15,56	15,79	16,03	16,27	16,51	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Molinho C/Monte-Cerca Nº 2	0	939	980	1.022	1.066	1.110	1.155	1.202	1.250	1.299	1.349	1.400	
Quantidade		70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*44,90% artesanato/9 artigos
Preço		13,41	13,61	13,81	14,02	14,23	14,44	14,66	14,88	15,10	15,33	15,56	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Molinho C/Monte-Cerca Nº 3	0	1.224	1.277	1.333	1.389	1.447	1.506	1.567	1.630	1.693	1.759	1.826	
Quantidade		70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*44,90% artesanato/9 artigos
Preço		17,48	17,74	18,01	18,28	18,55	18,83	19,11	19,40	19,69	19,99	20,29	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Burro Nº 1	0	342	356	371	388	404	421	438	455	473	491	509	
Quantidade		70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*44,90% artesanato/9 artigos
Preço		4,88	4,95	5,02	5,10	5,18	5,26	5,34	5,42	5,50	5,58	5,66	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Burro Nº 2	0	398	416	434	453	472	491	511	531	551	573	595	
Quantidade		70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*44,90% artesanato/9 artigos
Preço		5,69	5,78	5,87	5,96	6,05	6,14	6,23	6,32	6,41	6,51	6,61	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Molero Nº 1	0	342	356	371	388	404	421	438	455	473	491	509	
Quantidade		70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*44,90% artesanato/9 artigos
Preço		4,88	4,95	5,02	5,10	5,18	5,26	5,34	5,42	5,50	5,58	5,66	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Molero Nº 2	0	626	653	682	711	740	770	801	833	866	899	933	
Quantidade		70	72	74	76	78	80	82	84	86	88	90	Moinho caixeiros 5100*30% primeiro ano*96,1% visitantes com compras no inquérito -5% margem de emo inquérito
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*44,90% artesanato/9 artigos
Preço		8,94	9,07	9,21	9,35	9,49	9,63	9,77	9,92	10,07	10,22	10,37	Margem 25% do preço de revenda. Liciteiramente acima do PVP do produtor
Ciclo do Pin - Mercarias	0	5.106	5.313	5.533	5.763	6.006	6.255	6.516	6.783	7.072	7.366	7.675	
Quantidade		608	644	661	678	696	714	733	752	772	792	813	Muito interesse (inquérito) 75%; Algum interesse 50%; Pouco interesse 25%; Nenhum interesse 0% (questão 11 do inquérito)
Taxa de Crescimento		2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	91,1% visitantes com compras*44,90% artesanato/9 artigos
Preço		8,13	8,25	8,37	8,50	8,63	8,76	8,89	9,02	9,16	9,30	9,44	Análise a inquérito + Benchmark concorrência
Ciclo do Pin - Protocolo	0	21.803	24.857	28.981	33.980	39.482	45.278	51.462	58.148	65.468	73.488	82.2	

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 16 - Volume de negócios

Volume de Negócios													
Produtos/Serviços	Iva	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Produtos Moinho do Duque	6%	0	1.718	1.792	1.867	1.944	2.022	2.107	2.194	2.283	2.373	2.475	2.578
Doçaria regional	23%	0	2.844	2.962	3.085	3.209	3.336	3.465	3.617	3.772	3.930	4.091	4.255
Bebidas regionais	13%	0	7.163	7.459	7.768	8.082	8.424	8.771	9.132	9.505	9.891	10.309	10.742
Artesanato regional	23%	0	5.634	5.880	6.135	6.396	6.663	6.936	7.215	7.502	7.795	8.096	8.402
Total Produtos	17%	0	17.358	18.094	18.854	19.631	20.444	21.279	22.158	23.061	23.989	24.971	25.978
Actividades	23%	0	42.788	44.543	46.399	48.338	50.345	52.422	54.599	56.841	59.226	61.691	64.237
Aluguer empresas	23%	0	15.550	16.058	16.765	17.489	18.231	18.992	19.771	20.569	21.387	22.225	23.082
Aluguer a grupos	23%	0	19.725	20.558	21.407	22.306	23.223	24.192	25.180	26.224	27.325	28.447	29.629
Alojamento e actividades	23%	0	17.010	17.427	17.854	18.290	18.734	19.188	19.652	20.125	20.608	21.101	21.604
Total Serviços	23%	0	95.073	98.586	102.425	106.422	110.533	114.794	119.202	123.759	128.545	133.464	138.553
Total Volume de Negócios S/ IVA		0	112.431	116.680	121.279	126.053	130.977	136.074	141.360	146.820	152.534	158.435	164.531
IVA	22%	0	24.851	25.790	26.806	27.862	28.950	30.077	31.245	32.452	33.715	35.019	36.367
Total Volume de Negócios C/ IVA		0	137.282	142.470	148.085	153.915	159.927	166.150	172.605	179.272	186.249	193.454	200.898
Perdas por imparidade		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Quadro 17 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas														
CMVMC	Iva	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Produtos Moinho do Duque	6%	90,00%	0	172	179	187	194	202	211	219	228	237	247	258
Doçaria regional	23%	25,00%	0	2.133	2.222	2.313	2.407	2.502	2.598	2.713	2.829	2.948	3.068	3.192
Bebidas regionais	13%	35,00%	0	4.656	4.849	5.049	5.253	5.475	5.701	5.936	6.178	6.429	6.701	6.982
Artesanato regional	23%	25,00%	0	4.225	4.410	4.601	4.797	4.997	5.202	5.411	5.627	5.846	6.072	6.302
Total CMVMC			0	11.186	11.660	12.150	12.652	13.176	13.713	14.279	14.862	15.460	16.089	16.733
IVA	19%		0	2.078	2.166	2.257	2.350	2.448	2.547	2.653	2.761	2.872	2.989	3.109
TOTAL CMVMC + IVA			0	13.264	13.826	14.407	15.002	15.624	16.260	16.932	17.623	18.332	19.078	19.842

Quadro 18 - Fornecimento e Serviços Externos - Detalhado

Fornecimentos e Serviços Externos - Detalhado						
Descrição do gasto	Estimativa mensal	Estimativa anual	Classificação contabilística	Fornecedor	Observação	
Técnico oficial de contas	120,00	1.440,00	Trabalhos especializados	TOC conhecido do promotor		
Publicidade	200,00	2.400,00	Publicidade e propaganda	Vários	Produção de folhetos. Inscrição em feiras	
Conservação e reparação	30,00	360,00	Conservação e reparação	Vários	Reparação estimada de pequenos danos que possam ocorrer	
Picagem da mó	36,67	440,00	Conservação e reparação	Joaquim Constantino	Picagem da mó 1 a cada 45 dias. 55€ por serviço (8 serviços ano)	
Economato	15,00	180,00	Material de escritório	Vários	Estimativa mensal	
Limpeza	122,50	1.470,00	Limpeza, higiene e conforto	AGM Limpeza	25 limpezas mês 4,9€/h	
Combustível (viatura)	108,59	1.303,08	Combustíveis	BP	2 abastecimentos por mês	
Electricidade	35,00	420,00	Electricidade	Edp	Estimativa mensal	
Renda	500,00	6.000,00	Rendas e Alugueres		$r=(V*t)/12$ onde, $V=350.000€$; $t=tx$ ob. Tesouro 2%; $r=(350000*0,02)/12$	
Vigilância e Segurança	12,00	144,00	Vigilância e Segurança	Fonalarne	Ligação à central e Gnr	
Contencioso e notariado	20,00	240,00	Contencioso e notariado	Vários	Estimativa custas de notário e conservatória	
Despesas com representação	25,00	300,00	Despesas de representação	Vários	Estimativa custas de refeições com potenciais clientes/clientes	
Programa de facturação e comunicação	20,00	240,00	Outros serviços	XpressInvoice	Programa de facturação e comunicação à AT	
Seguro	30,80	369,60	Seguros	Tranquilidade	Seguro de responsabilidade civil + viatura ligeira	
Comunicação	33,99	407,88	Comunicação	Nowo	Contrato Nowo: 100 mb internet + 2 telefones (móveis) + 33 canais tv	
Água	6,33	75,96	Água	Continente	Printscreen fse	
Brinde	50,24	602,88	Artigos para oferta			
MOD - 2 pessoas	86,67	1.040,04	Honorários		13 dias a 40€ por dia por pessoa	
Água	31,65	379,80	Água	Continente	Printscreen fse	
Brinde	251,20	3.014,40	Artigos para oferta			
MOD - 2 pessoas	433,35	5.200,20	Honorários			
Honorários	207,50	2.490,00	Honorários	Vários	83 workshops/ano - 2 horas cada - 15€/hora ao formador	
Honorários	50,00	600,00	Honorários	Vários	20 eventos - 2 horas cada - 15€/hora ao formador	
Total	2.426,49	29.117,84				

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 19 – Fornecimentos e Serviços Externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos																
Ano																
Nº Meses					2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
					12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento					0	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Me	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Subcontratos	23%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços especializados				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabalhos especializados	23%	100%	0%	120	1.440	1.440	1.462	1.484	1.506	1.528	1.551	1.575	1.598	1.622	1.646	1.671
Publicidade e propaganda	23%	100%	0%	200	0	2.400	2.436	2.473	2.510	2.547	2.585	2.624	2.664	2.704	2.744	2.785
Vigilância e segurança	23%	100%	0%	12	0	144	146	148	151	153	155	157	160	162	165	167
Honorários	23%	0%	100%	778	0	9.330	9.470	9.612	9.756	9.903	10.051	10.202	10.355	10.510	10.668	10.828
Comissões	23%		100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conservação e reparação	23%	50%	50%	67	0	800	812	824	837	849	862	875	888	901	915	928
Materiais			100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%		100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Livros e documentação técnica	23%		100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material de escritório	23%	50%	50%	15	180	180	183	185	188	191	194	197	200	203	206	209
Artigos para oferta	23%	20%	80%	301	0	3.617	3.672	3.727	3.783	3.839	3.897	3.955	4.015	4.075	4.136	4.198
Energia e fluidos				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Electricidade	23%	100%		35	0	420	426	433	439	446	452	459	466	473	480	487
Combustíveis	23%	100%		109	0	1.303	1.323	1.342	1.363	1.383	1.404	1.425	1.446	1.468	1.490	1.512
Água	6%	100%		38	0	456	463	470	477	484	491	498	506	513	521	529
Deslocações, estadas e transportes				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deslocações e Estadas	23%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de pessoal	23%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de mercadorias	23%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços diversos				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendas e alugueres	23%	100%		500	0	6.000	6.090	6.181	6.274	6.368	6.464	6.561	6.659	6.759	6.860	6.963
Comunicação	23%	70%	30%	34	0	408	414	420	427	433	439	446	453	459	466	473
Seguros	0%	100%		31	0	370	375	381	386	392	398	404	410	416	423	429
Royalties	23%	100%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contencioso e notariado	23%	100%		20	240	240	244	247	251	255	259	262	266	270	274	279
Despesas de representação	23%	30%	70%	25	0	300	305	309	314	318	323	328	333	338	343	348
Limpeza, higiene e conforto	23%		100%	123	0	1.470	1.492	1.514	1.537	1.560	1.584	1.607	1.631	1.656	1.681	1.706
Outros serviços	23%	100%		20	240	240	244	247	251	255	259	262	266	270	274	279
TOTAL FSE				2.426	2.100	29.118	29.555	29.998	30.448	30.905	31.368	31.839	32.316	32.801	33.293	33.792
FSE - Custos Fixos					2.010	14.601	14.820	15.043	15.268	15.497	15.730	15.966	16.205	16.448	16.695	16.946
FSE - Custos Variáveis				90	14.516	14.734	14.955	15.180	15.407	15.638	15.873	16.111	16.353	16.598	16.847	
TOTAL FSE					2.100	29.118	29.555	29.998	30.448	30.905	31.368	31.839	32.316	32.801	33.293	33.792
IVA				373	4.676	4.746	4.817	4.889	4.962	5.037	5.112	5.189	5.267	5.346	5.426	
FSE + IVA					2.473	33.793	34.300	34.815	35.337	35.867	36.405	36.951	37.505	38.068	38.639	39.219

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 20 - Gastos com o Pessoal

Gastos com o pessoal												
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nº Meses	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos)			2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Quadro de Pessoal	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração / Direcção	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gestor de Eventos	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Remuneração base mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração / Direcção	0	750	765	780	796	812	828	845	862	879	896	914
Gestor de Eventos	0	700	714	728	743	758	773	788	804	820	837	853
TOTAL	0	1.450	1.479	1.509	1.539	1.570	1.601	1.633	1.666	1.699	1.733	1.768
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administração / Direcção	0	10.500	10.710	10.924	11.143	11.366	11.593	11.825	12.061	12.302	12.548	12.799
Gestor de Eventos	0	9.800	9.996	10.196	10.400	10.608	10.820	11.036	11.257	11.482	11.712	11.946
TOTAL	0	20.300	20.706	21.120	21.543	21.973	22.413	22.861	23.318	23.785	24.260	24.746
Outros Gastos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Segurança Social												
Órgãos Sociais	0	2.672	2.725	2.780	2.835	2.892	2.950	3.009	3.069	3.131	3.193	3.257
Pessoal	0	2.494	2.544	2.594	2.646	2.699	2.753	2.808	2.865	2.922	2.980	3.040
Seguros Acidentes de Trabalho	0	203	207	211	215	220	224	229	233	238	243	247
Subsídio Alimentação	0	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067
Comissões & Prémios												
Órgãos Sociais	0	750	765	780	796	812	828	845	862	879	896	914
Pessoal	0	700	714	728	743	758	773	788	804	820	837	853
Formação	0	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
Outros custos com pessoal	0	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
TOTAL OUTROS GASTOS	0	9.280	9.417	9.556	9.698	9.842	9.990	10.141	10.294	10.451	10.611	10.774
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	0	29.580	30.123	30.676	31.240	31.816	32.403	33.002	33.612	34.235	34.871	35.519
QUADRO RESUMO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Remunerações												
Órgãos Sociais	0	11.250	11.475	11.705	11.939	12.177	12.421	12.669	12.923	13.181	13.445	13.714
Pessoal	0	10.500	10.710	10.924	11.143	11.366	11.593	11.825	12.061	12.302	12.548	12.799
Encargos sobre remunerações	0	5.166	5.269	5.374	5.482	5.591	5.703	5.817	5.934	6.052	6.173	6.297
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	0	203	207	211	215	220	224	229	233	238	243	247
Gastos de acção social	0	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067	2.067
Outros gastos com pessoal	0	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395	395
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	0	29.580	30.123	30.676	31.240	31.816	32.403	33.002	33.612	34.235	34.871	35.519
Retenções Colaboradores	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Retenção SS Colaborador												
Gerência / Administração	0	1.238	1.262	1.287	1.313	1.340	1.366	1.394	1.421	1.450	1.479	1.509
Outro Pessoal	0	1.155	1.178	1.202	1.226	1.250	1.275	1.301	1.327	1.353	1.380	1.408
Retenção IRS Colaborador	0	1.744	1.779	1.814	1.850	1.887	1.925	1.964	2.003	2.043	2.084	2.126
TOTAL Retenções	0	4.136	4.219	4.303	4.389	4.477	4.567	4.658	4.751	4.846	4.943	5.042

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 21 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário

Investimento em Fundo Maneio Necessário												
Necessidades Fundo Maneio	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Reserva Segurança Tesouraria	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Clientes	0	381	396	411	428	444	462	479	498	517	537	558
Inventários	0	932	972	1.013	1.054	1.098	1.143	1.190	1.238	1.288	1.341	1.394
Estado	358	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	858	1.814	1.867	1.924	1.982	2.042	2.104	2.169	2.236	2.306	2.378	2.452
Recursos Fundo Maneio	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Fornecedores	206	3.921	4.011	4.102	4.195	4.291	4.389	4.490	4.594	4.700	4.810	4.922
Estado	0	5.189	5.397	5.624	5.861	6.104	6.357	6.618	6.889	7.172	7.465	7.768
TOTAL	206	9.110	9.408	9.726	10.056	10.395	10.745	11.109	11.483	11.872	12.275	12.690
Fundo Maneio Necessário	652	-7.297	-7.540	-7.802	-8.074	-8.353	-8.641	-8.939	-9.246	-9.567	-9.897	-10.237
Investimento em Fundo de Maneio	652	-7.948	-244	-262	-271	-279	-288	-298	-307	-321	-330	-340
ESTADO	-358	5.189	5.397	5.624	5.861	6.104	6.357	6.618	6.889	7.172	7.465	7.768
SS	0	540	551	562	573	584	596	608	620	633	645	658
IRS	0	125	127	130	132	135	138	140	143	146	149	152
IVA	-358	4.524	4.720	4.933	5.156	5.385	5.623	5.870	6.125	6.394	6.671	6.958

Quadro 22 – Resumo do orçamento da 2º fase de construção

Projeto: **2º Fase Ampliação do Moinho de Vento** em Penedo - Runa - Torres Vedras
 Cliente: **Bruno José Ventura do Vale Paulos**
 Fase:
 Data: **19-09-2016**
 Revisão:

Resumo			Total	A Adjudicar
Nº	Título	Páginas		
CAPÍTULO I - RESTAURO do MOINHO de VENTO				
1	ESTALEIRO DE OBRA	2	1.265,00 €	885,50 €
2	IMPERMEABILIZAÇÃO E ISOLAMENTO TÉRMICO	3	13.597,29 €	9.518,10 €
3	PAREDES E MURETES	4	96,59 €	67,61 €
4	REVESTIMENTOS DE PAVIMENTOS	5	17.552,04 €	12.286,43 €
5	REVESTIMENTOS DE PAREDES E MURETES	7	2.228,13 €	1.559,69 €
6	CARPINTARIAS	8	368,02 €	257,61 €
7	SERRALHARIAS	9	408,25 €	285,78 €
8	CANTARIAS	10	336,36 €	235,45 €
9	PINTURAS	11	4.150,21 €	2.905,15 €
10	INSTALAÇÃO ELÉCTRICA	13	5.555,56 €	3.888,89 €
CAPÍTULO II - AMPLIAÇÃO do MOINHO de VENTO				
11	ESTRUTURA EM BETÃO ARMADO	14	2.232,79 €	1.562,95 €
12	ALVENARIAS	15	5.091,93 €	3.564,35 €
13	REVESTIMENTO DE PAVIMENTOS	18	27.367,76 €	19.157,43 €
14	REVESTIMENTO DE PAREDES	20	13.513,33 €	9.459,33 €
15	REVESTIMENTO DE TECTOS	21	2.528,85 €	1.770,20 €
16	COBERTURAS	22	7.233,84 €	5.063,69 €
17	CARPINTARIAS	25	34.902,07 €	24.431,45 €
18	SERRALHARIAS	27	8.623,65 €	6.036,56 €
19	CANTARIAS	28	1.955,07 €	1.368,55 €
20	ELEMENTOS em PEDRAS	29	3.636,83 €	2.545,78 €
21	PINTURAS	30	6.727,50 €	4.709,25 €
22	VIDROS	31	- €	- €
23	ELECTRICIDADE	32	6.601,00 €	4.620,70 €
24	ENERGIAS RENOVÁVEIS	34	6.796,50 €	4.757,55 €
25	AQUECIMENTO CENTRAL	35	- €	- €
26	REDE DE SANEAMENTO	36	10.873,25 €	7.611,28 €
27	EQUIPAMENTOS NA COZINHA RURAL	39	6.131,80 €	4.292,26 €
28	INSTALAÇÕES SANITÁRIAS	41	6.086,23 €	4.260,36 €
29	SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS	42	- €	- €
30	ARRANJOS EXTERIORES	43	13.718,35 €	9.602,85 €
31	ESPAÇO CHURRASCO	44	2.963,68 €	2.074,58 €
32	DIVERSOS	45	2.024,00 €	1.416,80 €
33	LIMPEZA FINAL DA OBRA	46	869,40 €	608,58 €
			215.435,28 €	150.804,70 €

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 23 - Investimento Detalhado

Investimento						
Descrição	Fornecedor	Referência	Qtdd.	P.U.	Valor	Classificação contábilística
Construção						
2ª Fase obra de construção	Confidencial	NA	0,7	215.435	150.805	Edifícios e outras construções
Cozinha Rural						
Mesa Comprida capacidade 10p	Total center	SRM05	1	190	190	Equipamento básico
Mesa apoio Z.Técnica cap. 6p	Total center	SRM12	1	120	120	Equipamento básico
Cadeiras	Total center	SRLIRA	16	28	448	Equipamento básico
Pátio						
Almofadas para banco betão	Ikea	402.644.85	8	13	104	Equipamento básico
Pufs/bancos de exterior e interior	Ikea	200.339.19	8	25	200	Equipamento básico
Cama da rede (pinhal)	Ikea	802.873.62	2	59	118	Equipamento básico
Elementos sombreamento	Leroy Merlin	16831941	2	40	80	Equipamento básico
Quartos						
Camas individuais	Ikea	302.612.70	4	70	280	Equipamento básico
Colchões individuais	Vitaxl	EAN: 8718475885245	4	101	404	Equipamento básico
Cama extra com colchão	Ikea	800.173.89	2	101	202	Equipamento básico
Berços de viagem	Zippy	5557122	2	40	80	Equipamento básico
Edredon	Mpires	NA	8	33	264	Equipamento básico
Mesas Cabeceira	Ikea	502.196.09	4	40	160	Equipamento básico
Roupeiro	Ikea	901.217.62	2	70	140	Equipamento básico
Cómoda	Ikea	902.196.12	2	80	160	Equipamento básico
Cadeira	Ikea	202.594.23	2	30	60	Equipamento básico
Televisão	Redcoon	B667712	2	129	258	Equipamento básico
Espelho	Ikea	302.893.87	2	25	50	Equipamento básico
Candeeiro	Ikea	601.522.79	4	35	140	Equipamento básico
Sala de Estar						
Sofá	Moviflor	5609875043560	1	119	119	Equipamento básico
Mesa apoio	Ikea	202.809.57	1	50	50	Equipamento básico
Candeeiro de pé	Casa decoração	NA	1	78	78	Equipamento básico
Solário						
Espreguiçadeiras	Ikea	403.326.82	4	45	180	Equipamento básico
Chapéu	Ikea	790.484.43	2	85	170	Equipamento básico
Equipamento						
Projector	Electronic Star	10029078	1	100	100	Equipamento administrativo
Tela c/tripé para projector	Ganha Juízo	T11-1280	1	47	47	Equipamento administrativo
Computador portátil	Pcdiga	80R2007OPG	1	199	199	Equipamento administrativo
Impressora	Mbit	889296132264	1	35	35	Equipamento administrativo
Smartphones	Ondisc	Sunny black	2	58	116	Equipamento administrativo
Viatura ligeira mercadorias	Leaseplan	1510027	1	5.450	5.450	Equipamento de transporte
Tablet	Oportunidade 24	TA27532	1	50	50	Equipamento administrativo
Total					160.857	

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 24 - Investimento

Investimento												
Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activos fixos tangíveis												
Edifícios e Outras Construções	150.805											
Equipamento Básico	4.055											
Equipamento de Transporte	5.450											
Equipamento Administrativo	547											
Total Activos Fijos Tangíveis	160.857	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Investimento	160.857	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA	23%	1.058	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valores Acumulados	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activos fixos tangíveis												
Terrenos e Recursos Naturais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edifícios e Outras Construções	150.805	150.805	150.805	150.805	150.805	150.805	150.805	150.805	150.805	150.805	150.805	150.805
Equipamento Básico	4.055	4.055	4.055	4.055	4.055	4.055	4.055	4.055	4.055	4.055	4.055	4.055
Equipamento de Transporte	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450	5.450
Equipamento Administrativo	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547
Total Activos Fijos Tangíveis	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857
Total	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857	160.857
Taxas de Depreciações e amortizações												
Activos fixos tangíveis												
Edifícios e Outras Construções	0,02	2%										
Equipamento Básico	0,2	20%										
Equipamento de Transporte	0,25	25%										
Equipamento Administrativo	0,25	25%										
N.º meses actividade primeiro ano	12											
Depreciações e amortizações	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activos fixos tangíveis												
Edifícios e Outras Construções	2,00%	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016
2017		3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016
Equipamento básico	20,00%	811	811	811	811	811	0	0	0	0	0	0
2017		811	811	811	811	811	0	0	0	0	0	0
Equipamento de transporte	25,00%	1.363	1.363	1.363	1.363	0	0	0	0	0	0	0
2017		1.363	1.363	1.363	1.363	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento administrativo	25,00%	137	137	137	137	0	0	0	0	0	0	0
2017		137	137	137	137	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		5.326	5.326	5.326	5.326	3.827	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016
Total Depreciações & Amortizações		5.326	5.326	5.326	5.326	3.827	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016
Depreciações & Amortizações acumuladas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis	5.326	10.653	15.979	21.306	25.133	28.149	31.165	34.181	37.197	40.213	43.229	46.245
Activos Intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	5.326	10.653	15.979	21.306	25.133	28.149	31.165	34.181	37.197	40.213	43.229	46.245
Valores Balanço	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis	155.530	150.204	144.878	139.551	135.724	132.708	129.692	126.676	123.660	120.644	117.628	114.612
Activos Intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	155.530	150.204	144.878	139.551	135.724	132.708	129.692	126.676	123.660	120.644	117.628	114.612

Quadro 25 – Cash-Flow

Cash-Flow												
Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meios Libertos do Projecto												
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-5.867	29.404	31.613	34.071	37.830	41.131	43.903	46.787	49.781	52.947	56.221	59.622
Depreciações e amortizações	5.326	5.326	5.326	5.326	3.827	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016	3.016
Provisões do exercício	-540	34.731	36.939	39.398	41.658	44.147	46.920	49.804	52.797	55.963	59.237	62.638
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio	-652	7.948	244	262	271	279	288	298	307	321	330	340
CASH FLOW de Exploração	-1.192	42.679	37.183	39.660	41.929	44.426	47.208	50.102	53.104	56.284	59.567	62.978
Investim./Desinvest. em Capital Fixo												
Capital Fixo	-160.857	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Free cash-flow	-162.049	42.679	37.183	39.660	41.929	44.426	47.208	50.102	53.104	56.284	59.567	62.978
CASH FLOW acumulado	-162.049	-119.370	-82.187	-42.527	-598	43.828	91.036	141.138	194.241	250.525	310.092	373.070

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 26 - Financiamento

Financiamento												
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Investimento	161.509	-7.948	-244	-262	-271	-279	-288	-298	-307	-321	-330	-340
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	164.739	-8.107	-249	-267	-277	-285	-294	-304	-313	-327	-337	-347

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meios Libertos	-540	34.731	36.939	39.398	41.658	44.147	46.920	49.804	52.797	55.963	59.237	62.638
Capital	25.000											
Outros instrumentos de capital												
Empréstimos de Sócios	20.000		-5.000	-5.000	-5.000	-5.000						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	126.000											
Subsídios												
TOTAL	170.460	34.731	31.939	34.398	36.658	39.147	46.920	49.804	52.797	55.963	59.237	62.638

Condições de financiamento bancário:												
Montante	126.000											
Taxa Juro fixa anual nominal	5,60%					J= 0,056 (=)		Prest. Postecipada	(1-(1,056)^-10)/(0,056)			
Reembolso (1 ano de carência de capital)	10 prestações constantes anuais					1						
Imposto de selo sobre juros	0,40%					J= 0,056		Prest. Postecipada	7,5016			
Efeito fiscal	30,00%											
Carência de capital	2017								T= 16796,4			
Fonte:												
http://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/guia-fiscal/2015/irc/limitacao-dedutibilidade-gastos.html												

Financiamento bancário	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Periodos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capital em dívida	126.000	126.000	116.260	105.974	95.112	83.642	71.529	58.738	45.231	30.968	15.906
Amortização		9.740	10.286	10.862	11.470	12.112	12.791	13.507	14.263	15.062	15.906
Juro anual	7.056	7.056	6.511	5.935	5.326	4.684	4.006	3.289	2.533	1.734	891
Prestação		16.796	16.796	16.796	16.796	16.796	16.796	16.796	16.796	16.796	16.796
Efeito fiscal s/juros	2.117	2.117	1.953	1.780	1.598	1.405	1.202	987	760	520	267
Imposto de selo sobre juros	28	28	26	24	21	19	16	13	10	7	4
Efeito fiscal s/imposto de selo	8	8	8	7	6	6	5	4	3	2	1
Capital no final do período	126.000	116.260	105.974	95.112	83.642	71.529	58.738	45.231	30.968	15.906	0
Juros pagos com Imposto Selo incluído	7.084	7.084	6.537	5.958	5.348	4.703	4.022	3.303	2.543	1.741	894
Reembolso	0	9.740	10.286	10.862	11.470	12.112	12.791	13.507	14.263	15.062	15.906
Efeito fiscal	2.125	2.125	1.961	1.787	1.604	1.411	1.206	991	763	522	268

Quadro 27 - Plano de Financiamento

Plano de Financiamento												
ORIGENS DE FUNDOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meios Libertos Brutos	-2.100	42.547	45.343	48.455	51.714	55.081	58.590	62.241	66.029	70.038	74.182	78.486
Capital Social (entrada de fundos)	25.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital	20.000	0	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	0	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	126.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo												
Desinvest. em FMN	0	7.948	244	262	271	279	288	298	307	321	330	340
Proveitos Financeiros												
Total das Origens	168.900	50.496	40.587	43.717	46.985	50.360	58.878	62.539	66.337	70.358	74.512	78.827
APLICAÇÕES DE FUNDOS												
Inv. Capital Fixo	160.857	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv Fundo de Maneio	652	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imposto sobre os Lucros		0	3.281	7.031	7.806	8.933	9.946	10.826	11.744	12.699	13.709	14.757
Pagamento de Dividendos												
Reembolso de Empréstimos		9.740	10.286	10.862	11.470	12.112	12.791	13.507	14.263	15.062	15.906	0
Encargos Financeiros	7.084	7.084	6.537	5.958	5.348	4.703	4.022	3.303	2.543	1.741	894	0
Total das Aplicações	168.593	16.825	20.104	23.851	24.623	25.748	26.758	27.636	28.550	29.502	30.509	14.757
Saldo de Tesouraria Anual	307	33.671	20.483	19.866	22.362	24.611	32.120	34.903	37.786	40.856	44.003	64.070
Saldo de Tesouraria Acumulado	307	33.978	54.461	74.327	96.688	121.300	153.420	188.323	226.109	266.965	310.968	375.038
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	307	33.978	54.461	74.327	96.688	121.300	153.420	188.323	226.109	266.965	310.968	375.038
Soma Controlo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 28 - Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados												
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	0	112.431	116.680	121.279	126.053	130.977	136.074	141.360	146.820	152.534	158.435	164.531
Subsídios à Exploração	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varição nos inventários da produção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CMVMC	0	11.186	11.660	12.150	12.652	13.176	13.713	14.279	14.862	15.460	16.089	16.733
Fornecimento e serviços externos	2.100	29.118	29.555	29.988	30.448	30.905	31.368	31.839	32.316	32.801	33.293	33.792
Gastos com o pessoal	0	29.580	30.123	30.676	31.240	31.816	32.403	33.002	33.612	34.235	34.871	35.519
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumentos/reduções de justo valor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros rendimentos e ganhos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros gastos e perdas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-2.100	42.547	45.343	48.455	51.714	55.081	58.590	62.241	66.029	70.038	74.182	78.486
Gastos/reversões de depreciação e amortização	5.326	5.326	5.326	5.326	5.326	5.326	5.326	5.326	5.326	5.326	5.326	5.326
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT (Resultado Operacional)	-7.426	37.221	40.017	43.128	47.887	52.064	55.574	59.225	63.013	67.021	71.166	75.470
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	7.084	7.084	6.537	5.958	5.348	4.703	4.022	3.303	2.543	1.741	894	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-14.511	30.137	33.480	37.170	42.539	47.362	51.552	55.922	60.470	65.280	70.272	75.470
Imposto sobre o rendimento do período	0	3.281	7.031	7.806	8.933	9.946	10.826	11.744	12.699	13.709	14.757	15.849
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-14.511	26.855	26.449	29.364	33.606	37.416	40.726	44.178	47.771	51.571	55.515	59.622

Quadro 29 - Balanço

Balanço												
ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activo Não Corrente	155.530	150.204	144.878	139.551	135.724	132.708	129.692	126.676	123.660	120.644	117.628	114.612
Activos fixos tangíveis	155.530	150.204	144.878	139.551	135.724	132.708	129.692	126.676	123.660	120.644	117.628	114.612
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investimentos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo corrente	1.165	35.792	56.328	76.251	98.670	123.342	155.524	190.492	228.346	269.271	313.346	377.491
Inventários	0	932	972	1.013	1.054	1.098	1.143	1.190	1.238	1.288	1.341	1.394
Clientes	0	381	396	411	428	444	462	479	498	517	537	558
Estado e Outros Entes Públicos	358	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	807	34.478	54.961	74.827	97.188	121.800	153.920	188.823	226.609	267.465	311.468	375.538
TOTAL ACTIVO	156.695	185.996	201.206	215.802	234.394	256.050	285.216	317.168	352.005	389.915	430.974	492.102
CAPITAL PRÓPRIO												
Capital realizado	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Acções (quotas próprias)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas	0	-14.511	12.345	38.794	68.158	101.764	139.180	179.906	224.085	271.856	323.428	378.942
Excedentes de revalorização	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	-14.511	26.855	26.449	29.364	33.606	37.416	40.726	44.178	47.771	51.571	55.515	59.622
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	10.489	37.345	63.794	93.158	126.764	164.180	204.906	249.085	296.856	348.428	403.942	463.564
PASSIVO												
Passivo não corrente	126.000	116.260	105.974	95.112	83.642	71.529	58.738	45.231	30.968	15.906	0	0
Provisões	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos obtidos	126.000	116.260	105.974	95.112	83.642	71.529	58.738	45.231	30.968	15.906	0	0
Outras Contas a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Passivo corrente	20.206	32.392	31.439	27.532	23.989	20.341	21.571	22.852	24.181	25.581	27.032	28.538
Fornecedores	206	3.921	4.011	4.102	4.195	4.291	4.389	4.490	4.594	4.700	4.810	4.922
Estado e Outros Entes Públicos	0	8.470	12.428	13.430	14.794	16.050	17.183	18.362	19.587	20.881	22.222	23.617
Accionistas/sócios	20.000	20.000	15.000	10.000	5.000	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASSIVO	146.206	148.651	137.412	122.644	107.630	91.870	80.310	68.084	55.149	41.487	27.032	28.538
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	156.695	185.996	201.206	215.802	234.394	256.050	285.216	317.168	352.005	389.915	430.974	492.102

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 30 - Ponto Crítico Operacional

Ponto Crítico Operacional												
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	0	112.431	116.680	121.279	126.053	130.977	136.074	141.360	146.820	152.534	158.435	164.531
Variação nos inventários da produção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CMVMC	0	11.186	11.660	12.150	12.652	13.176	13.713	14.279	14.862	15.460	16.089	16.733
FSE Variáveis	90	14.516	14.734	14.955	15.180	15.407	15.638	15.873	16.111	16.353	16.598	16.847
Margem Bruta de Contribuição	-90	86.729	90.286	94.173	98.222	102.394	106.723	111.208	115.847	120.721	125.748	130.951
Ponto Crítico		64.180	64.965	65.737	64.598	64.379	65.216	66.078	66.959	67.851	68.770	69.708

Quadro 31 - Principais Indicadores

Principais Indicadores												
Indicadores Económicos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de Crescimento do Negócio				4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas			24%	23%	24%	27%	29%	30%	31%	33%	34%	35%
Indicadores Económicos - Financeiros	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Return On Investment (ROI)	-9%	14%	13%	14%	14%	15%	14%	14%	14%	13%	13%	12%
Rendibilidade do Activo	-5%	20%	20%	20%	20%	20%	19%	19%	18%	17%	17%	15%
Rotação do Activo	0%	60%	58%	56%	54%	51%	48%	45%	42%	39%	37%	33%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-138%	72%	41%	32%	27%	23%	20%	18%	16%	15%	14%	13%
Indicadores Financeiros	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Autonomia Financeira	7%	20%	32%	43%	54%	64%	72%	79%	84%	89%	94%	94%
Solvabilidade Total	107%	125%	146%	176%	218%	279%	355%	466%	638%	940%	1594%	1724%
Cobertura dos encargos financeiros	-105%	525%	612%	724%	895%	1107%	1382%	1793%	2478%	3849%	7958%	0%
Indicadores de Liquidez	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquidez Corrente	0,06	1,10	1,79	2,77	4,11	6,06	7,21	8,34	9,44	10,53	11,59	13,23
Liquidez Reduzida	0,06	1,08	1,76	2,73	4,07	6,01	7,16	8,28	9,39	10,48	11,54	13,18
Indicadores de Risco de Negócio	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Margem Bruta	-2.100	72.127	75.466	79.131	82.954	86.896	90.993	95.242	99.642	104.273	109.053	114.006
Grau de Alavanca Operacional	28%	194%	189%	183%	173%	167%	164%	161%	158%	156%	153%	151%
Grau de Alavanca Financeira	51%	139%	151%	147%	142%	139%	136%	134%	132%	130%	128%	127%

Quadro 32 - Avaliação do projecto na perspectiva do Projecto = 100% Capitais Próprios

Avaliação do Projecto / Empresa												
Na perspectiva do Projecto Pré-Financiamento = 100% CP	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-162.049	42.679	37.183	39.660	41.929	44.426	47.208	50.102	53.104	56.284	59.567	62.978
Taxa de atualização $R_u = R_F + B_u \cdot (R_m - R_F)$	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%
Factor de actualização	1	1,056	1,115	1,178	1,244	1,314	1,387	1,465	1,548	1,634	1,726	1,823
Fluxos actualizados	-162.049	40.412	33.338	33.669	33.705	33.815	34.024	34.191	34.315	34.438	34.511	34.549
Fuxos atualizados acumulados	-162.049	-121.637	-88.299	-54.630	-20.925	12.890	46.914	81.106	115.421	149.859	184.370	218.918
Valor Actual Líquido (VAL)	218.918								CF CF Acum			
Taxa Interna de Rentabilidade	25%								Ano 0	-162.049	-162.049	FALSO
									Ano 1	40.412	-121.637	FALSO
									Ano 2	33.338	-88.299	FALSO
									Ano 3	33.669	-54.630	FALSO
									Ano 4	33.705	-20.925	FALSO
Pay Back period	5 Anos								Ano 5	33.815	12.890	4,574426

Quadro 33 - Avaliação do projecto na perspectiva do Projecto c/ Financiamento

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-162.049	42.679	37.183	39.660	41.929	44.426	47.208	50.102	53.104	56.284	59.567	62.978
WACC	8,7%	8,1%	7,7%	7,3%	6,9%	6,6%	6,3%	6,1%	5,9%	5,8%	5,6%	5,6%
Factor de actualização	1	1,081	1,164	1,249	1,336	1,424	1,514	1,607	1,702	1,800	1,901	2,008
Fluxos atualizados	-162.049	39.474	31.938	31.751	31.393	31.198	31.173	31.176	31.196	31.265	31.331	31.365
Fuxos atualizados acumulados	-162.049	-122.575	-90.638	-58.886	-27.493	3.705	34.878	66.053	97.249	128.514	159.845	191.210
Valor Actual Líquido (VAL)	191.210								CF CF Acum			
Taxa Interna de Rentabilidade	25%		Ano 0 -162.049 -162.049 FALSO									
			Ano 1 39.474 -122.575 FALSO									
			Ano 2 31.938 -90.638 FALSO									
			Ano 3 31.751 -58.886 FALSO									
			Ano 4 31.393 -27.493 FALSO									
			Ano 5 31.198 3.705 1,425055									
Pay Back period	5 Anos											

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 34 - Avaliação do projecto na perspectiva do Investidor

Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow do Equity	-43.133	25.855	20.361	22.840	25.111	27.611	30.395	33.292	36.297	39.480	42.767	62.978
Taxa de juro de activos sem risco	-0,09%	-0,09%	-0,09%	-0,09%	-0,09%	-0,09%	-0,09%	-0,09%	-0,09%	-0,09%	-0,09%	-0,09%
Prémio de risco de mercado	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%	5,70%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%	5,61%
Factor actualização	1	1,056	1,115	1,178	1,244	1,314	1,387	1,465	1,548	1,634	1,726	1,823
Fluxos Actualizados	-43.133	24.481	18.255	19.390	20.186	21.016	21.907	22.720	23.455	24.157	24.778	34.549
Fluxos atualizados acumulados	-43.133	-18.652	-397	18.993	39.179	60.195	82.102	104.821	128.276	152.433	177.211	211.759
Valor Actual Líquido (VAL)	211.759											
Taxa Interna de Rentabilidade	58%											
Pay Back period	3 Anos											

	CF	CF Acum	
Ano 0	-43.133	-43.133	FALSO
Ano 1	24.481	-18.652	FALSO
Ano 2	18.255	-397	FALSO
Ano 3	19.390	18.993	11,75431

Quadro 35 - Cálculo do WACC

Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Passivo Remunerado	126.000	116.260	105.974	95.112	83.642	71.529	58.738	45.231	30.968	15.906	0	0
Capital Próprio	10.489	37.345	63.794	93.158	126.764	164.180	204.906	249.085	296.856	348.428	403.942	463.564
TOTAL	136.489	153.604	169.767	188.270	210.406	235.709	263.645	294.316	327.824	364.333	403.942	463.564
% Passivo remunerado	92%	76%	62%	51%	40%	30%	22%	15%	9%	4%	0%	0%
% Capital Próprio	8%	24%	38%	49%	60%	70%	78%	85%	91%	96%	100%	100%
Beta $p = B_u \cdot (1 + (1 - t) \cdot CA/CP)$	10,48959	3,45940	2,31234	1,80657	1,52126	1,34418	1,22646	1,14346	1,08241	1,03606	1,00000	1,00000

Custo												
Custo Financiamento	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%
Custo financiamento com efeito fiscal	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%
Custo Capital Rcp = $R_f + B_p \cdot (R_m - R_f)$	59,7%	19,6%	13,1%	10,2%	8,6%	7,6%	6,9%	6,4%	6,1%	5,8%	5,6%	5,6%
Custo ponderado	8,7%	8,1%	7,7%	7,3%	6,9%	6,6%	6,3%	6,1%	5,9%	5,8%	5,6%	5,6%

Quadro 36 - Análise de Sensibilidade das Vendas

Análise de Sensibilidade às Vendas			
Variação	VAL	TIR	PRI
-10%	116.596	19%	6
0%	191.210	25%	5
10%	266.231	31%	4

Quadro 37 - Análise de Sensibilidade ao CMVMC

Análise de Sensibilidade ao CMVMC			
Variação	VAL	TIR	PRI
-10%	199.557	25%	5
0%	191.210	25%	5
10%	182.868	24%	6

Quadro 38 - Análise de Sensibilidade ao FSE

Análise de Sensibilidade ao FSE			
Variação	VAL	TIR	PRI
-10%	210.477	26%	5
0%	191.210	25%	5
10%	171.966	23%	6

Plano de Negócios – Moinho do Duque

Quadro 39 - Análise de Sensibilidade aos Gastos com o Pessoal

Análise de Sensibilidade aos Gastos com o Pessoal			
Variação	VAL	TIR	PRI
-10%	211.024	26%	5
0%	191.210	25%	5
10%	171.421	23%	6

Quadro 40 - Análise de Sensibilidade ao Investimento

Análise de Sensibilidade ao Investimento			
Variação	VAL	TIR	PRI
-10%	206.773	28%	5
0%	191.210	25%	5
10%	175.644	22%	6

Quadro 41 - Análise de Sensibilidade ao Financiamento

Análise de Sensibilidade ao Financiamento			
Variação	VAL	TIR	PRI
-10%	194.289	25%	5
0%	191.210	25%	5
10%	188.501	25%	5

Quadro 42 - Análise de Sensibilidade à Estrutura de Capital

Análise de Sensibilidade à Estrutura de capital			
Variação	VAL	TIR	PRI
Capital próprio (5.000) + Emp. Sócios (20.000) + Emp. Bancário (151.000)	185.380	25%	5
Capital próprio (25.000) + Emp. Sócios (25.000) + Emp. Bancário (126.000)	191.210	25%	5
Capital próprio (5.000) + Emp. Sócios (20.000) + Subsidio (151.000)	218.918	25%	5