



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**BUSINESS PLAN – AZORES CANYONING EXPERIENCES**

Diogo Andrade Farias Câmara

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

Supervisor:

Dr. Renato Jorge Lopes da Costa, Assistant Professor with Aggregation,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

ISCTE

Dr. Rui Alexandre Henriques Gonçalves, Invited Assistant Professor with  
Aggregation, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

ISCTE

April, 2024



**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Marketing, Operations and General Management Department

**BUSINESS PLAN – AZORES CANYONING EXPERIENCES**

Diogo Andrade Farias Câmara

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

Supervisor:

Dr. Renato Jorge Lopes da Costa, Assistant Professor with Aggregation,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

ISCTE

Dr. Rui Alexandre Henriques Gonçalves, Invited Assistant Professor with  
Aggregation, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

ISCTE

April, 2024



**iscte**

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA



## **Acknowledgments:**

I dedicate all this work to my wonderful mother, Susana de Fátima.

Let this be the beginning of something truly amazing.



## **Resumo**

Este projeto insere-se no contexto do MBA e tem como objetivo a apresentação de um Plano de Negócio que visa apoiar a criação de uma empresa de Animação Turística na ilha de São Miguel. A empresa em questão acarta o nome jurídico de Elos Abundantes e o seu nome comercial será Azores Canyoning Experiences (ACE), sendo que irá operar pelo CAE 93293.

Neste sentido, o presente Plano de Negócio consiste em estudar o mercado em que a empresa se insere de modo a projetar as estratégias que irão contribuir para a execução da nossa visão e para o nosso sucesso, criando assim uma fundação para alavancar o início da ACE.

O plano começa com uma apresentação geral da missão e da visão da Azores Canyoning Experiences, enfatizando o compromisso da empresa em promover práticas de turismo sustentável, cultivando uma ligação profunda entre os visitantes e as paisagens majestosas dos Açores. Elementos-chave do plano de negócios, incluindo análise de mercado-alvo, posicionamento competitivo e estratégias de marketing, são explorados detalhadamente para demonstrar como a Azores Canyoning Experiences irá-se diferenciar no mercado de turismo de aventura dos Açores. A nossa dedicação à sustentabilidade é um tema presente ao longo do plano, apresentado com iniciativas como esforços de conservação ambiental, parcerias comunitárias e o estabelecimento de um fundo de aventura voltado para a comunidade são destacados como componentes integrais das operações da empresa.

Servirá o presente documento para a criação da empresa, visando apoiar o financiamento por parte da apresentação à Caixa Geral de Depósitos e ao programa Construir 2030.

### **Palavras chave:**

Plano de Negócio; Criação de Empresa de Animação Turística; Empreendedorismo; Sustentabilidade; Turismo de Natureza

### **Sistema de Classificação JEL:**

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

- M10 – General
- M19 - Other



# Abstract

This project is part of the MBA program and aims to present a business plan for the creation of a tourist entertainment company on the island of São Miguel. The company will carry its legal name as Elos Abundantes, its commercial name will be Azores Canyoning Experiences and it will operate under CAE 93293.

In this sense, this Business Plan consists of studying the market in which the company is inserted, in order to design the execution strategies that best contribute to our success and create a foundation to leverage the start of ACE.

The plan begins with an overview of ACE's mission and vision, emphasizing the company's commitment to promoting responsible and sustainable tourism practices while cultivating a deep connection between visitors and the Azores' unspoiled landscapes. Key elements of the business plan, including target market analysis, competitive positioning, and marketing strategies, are explored in detail to illustrate how we will differentiate ourselves in the adventure tourism market. Our dedication to sustainability is a central theme throughout the plan, with initiatives such as environmental conservation efforts, community partnerships, and the establishment of ACE's adventure fund highlighted as integral components of the company's operations.

This document will support the company's creation, with a view of obtaining funding from Caixa Geral de Depósitos and the Construir 2030 program.

## **Keywords:**

Business Plan; Creation of a Tourist Animation Company; Entrepreneurship; Sustainability; Nature Tourism

## **JEL:**

M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

- M10 – General
- M19 - Other

# Índice

<i>Acknowledgments:</i> .....	<i>i</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>iii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>v</i>
<i>Índice de Figuras</i> .....	<i>viii</i>
<i>Índice de Tabelas</i> .....	<i>x</i>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
2.1 O Empreendedorismo .....	5
2.2 A Sustentabilidade .....	8
2.3 Turismo de Natureza (Aventura e Desporto).....	12
2.4 O Canyoning nos Açores .....	14
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 4 – BUSSINESS PLAN</b> .....	<b>19</b>
4.1 Executive Summary .....	20
4.2 Análise do Mercado.....	21
4.2.1 Os Açores .....	21
4.2.2 O Turismo em São Miguel.....	25
4.2.3 Empresas Locais.....	27
4.3 Análise VRIO .....	29
4.4 Marketing & Sales Strategy .....	31
4.4.1 Business Model Canvas.....	31
4.4.2 Segmentation, Targeting & Positioning .....	32
4.4.3 Proposta de Valor .....	35
4.4.4 Marketing Mix .....	37
4.5 Análise SWOT .....	41
4.6 Análise ao Ambiente Macro - Açores .....	42
4.7 Ethics, Corporate Social Responsibility, and Sustainability. ....	43

<b>4.8 Inovação Organizacional .....</b>	<b>44</b>
<b>4.9 Parceiros e Promotores .....</b>	<b>46</b>
<b>4.10 Plano Financeiro .....</b>	<b>47</b>
4.10.1 Orçamento de Investimento .....	48
4.10.2 Previsão de Vendas.....	50
4.10.3 Programa de Recursos Humanos .....	51
4.10.4 Orçamento de Exploração e de FSE .....	52
4.10.5 Orçamento de Tesouraria .....	54
4.10.6 Demonstrações de Resultados .....	55
4.10.7 Avaliação Financeira .....	56
<b>4.11 Conclusões.....</b>	<b>57</b>
<b><i>REFERENCES</i> .....</b>	<b>59</b>
Bibliographic.....	59
Webographic .....	63
<b><i>Anexos</i> .....</b>	<b>64</b>

# Índice de Figuras

Figura 2.1: Apresentação dos ODS da Agenda 2030 – RIO+30.....	11
Figura 4.1: Dormidas na generalidade dos Meios de Alojamento nos Açores (2019-2022) ...	21
Figura 4.2: Evolução do Número de Dormidas nos Açores na Totalidade de Alojamentos ....	22
Figura 4.3: Mercados Estratégicos e a sua Respetiva Importância.....	23
Figura 4.4: Identificação do Produto Prioritário .....	24
Figura 4.5: Identificação do Produto Complementar.....	24
Figura 4.6: Evolução do Número de Hospedes em São Miguel na Totalidade dos Alojamentos em 2023 (de 01 de Janeiro a 31 de Dezembro).....	25
Figura 4.7: Evolução do Número de Hospedes em São Miguel por Tipologia de Alojamento em 2023 (de 01 de Janeiro a 31 de Dezembro).....	25
Figura 4.8: Hóspedes na Hotelaria Tradicional e no Alojamento Local em São Miguel em 2023 por Nacionalidade .....	26
Figura 4.9: Strategic Group – Mapa de Perceção Empresarial.....	28
Figura 4.10: VRIO Framework.....	30
Figura 4.11: Aplicação do VRIO – Azores Canyoning Experiences .....	30
Figura 4.12: Business Model Canvas aplicado à Azores Canyoning Experiences .....	31
Figura 4.13: Segmentação do Turismo de Natureza Açores .....	32
Figura 4.14: Mapa de Perceção das Motivações dos Clientes / Nivel de Aderência.....	34
Figura 4.15: Visão para 2024 .....	35
Figura 4.16: Marketing Mix.....	37
Figura 4.17: Apresentação dos Preços PVP e Comissões para Operadores.....	38
Figura 4.18: Canais de Distribuição.....	39
Figura 4.19: Objetivos e Desafios identificados no Plano Estratégico de Marketing do Turismo dos Açores (2023).....	40
Figura 4.20: Análise SWOT.....	41
Figura 4.21: Representação do Fluxo do Planeamento Financeiro.....	47
Figura 4.22: Sistema de Captação de Água da Chuva .....	53
Figura 4.23: Ilustração dos Painéis Solares .....	53





## Índice de Tabelas

Tabela 4.1: Dormidas na Totalidade dos meios de Alojamento nos Açores (2021 – 2022).....	21
Tabela 4.2: Número de Hospedes nos Açores por Tipologia de Alojamento em 2023.....	22
Tabela 4.3: Evolução do Número de Dias de Estada Média.....	22
Tabela 4.4: Dormidas segundo o País de Residência Habitual na Totalidade dos Meios de Alojamento (2021-2022).....	23
Tabela 4.5: Número de Hospedes na Hotelaria Tradicional e no Alojamento Local por Nacionalidade (2023).....	26
Tabela 4.6: Fontes de Financiamento para o Investimento.....	48
Tabela 4.7: Orçamento de investimento Worten.....	48
Tabela 4.8: Orçamento de HardWare Informático.....	48
Tabela 4.9: Orçamento de Equipamentos de Canyoning (Anexo E).....	49
Tabela 4.10: Orçamento de Instalações e Infraestrutura.....	49
Tabela 4.11: Orçamento de Veículo de Transporte.....	49
Tabela 4.12: Orçamento do Website e Marketing Digital.....	49
Tabela 4.13: Orçamento de Software de Gestão.....	49
Tabela 4.14: Programa de Vendas - 2024.....	50
Tabela 4.15: Prespetiva Futura das Vendas de Canyoning.....	50
Tabela 4.16: Orçamento de Recursos Humanos - 2024.....	51
Tabela 4.17: Programa de Recursos Humanos - Prespetiva Futura.....	51
Tabela 4.18: Orçamento de Exploração - 2024.....	52
Tabela 4.19: Programa de FSE - 2024.....	52
Tabela 4.20: Programa Orçamental de Tesouraria - 2024.....	54
Tabela 4.21: Demonstração dos Resultados Previsional por Natureza – Prespetiva Futura.....	55
Tabela 4.22: Demonstração dos Resultados Previsional por Funções – Prespetiva Futura.....	55
Tabela 4.23: Mapa de Income Statement – Prespetiva Futura.....	56
Tabela 4.24: Mapa de Cash Flows – Prespetiva Futura.....	56
Tabela 4.25: Mapa de Avaliação do Projeto.....	56

# CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

*“O lazer de que as pessoas precisam não é tempo livre, mas sim um espírito livre. Em lugar de hobbies ou de diversões, uma sensação de graça e de paz, capaz de nos erguer acima da nossa vida tão ocupada” – (Dahl, G. J., 1971)*

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo é definido como um fenómeno social, cultural e económico que envolve o movimento de pessoas para lugares ou países fora de seu ambiente habitual para fins pessoais ou profissionais. Essas pessoas são chamadas de visitantes, que podem ser turistas ou excursionistas, residentes ou não residentes, e o turismo está presente nas suas atividades, algumas das quais envolvem despesas, que por sua vez, contribuem direta e/ou indiretamente para o desenvolvimento da sociedade. A atividade turística é vista como um elemento crucial para a dinamização e compreensão dos lugares e desempenha um papel fundamental enquanto elo essencial entre as motivações de viagem dos turistas e a sua escolha do destino.

A animação turística pode ser classificada como o conjunto de atividades e serviços prestados a turistas, que visam o complemento da oferta primária (alojamento, restauração, viagens, etc.). Estas atividades podem ser lúdicas, culturais, desportivas e ambientais e por norma, incidem sobre os recursos disponíveis de determinadas regiões e devem contribuir para o desenvolvimento das mesmas, permitindo ao turista usufruir de forma mais plena um determinado destino turístico, aumentando o seu sucesso e vitalidade. A animação desenvolve-se através de um conjunto de ações que visam desenvolver a capacidade de atração dos destinos, fazendo com que o turista participe na descoberta dos locais visitados e promovendo o relacionamento interpessoal. É um trabalho que leva simultaneamente à interpretação do meio envolvente e ao desenvolvimento de atividades físicas e intelectuais.

Os Açores encontram-se no epicentro de uma indústria de turismo de aventura em constante evolução, tendo como pano de fundo as deslumbrantes paisagens insulares. O turismo nos Açores remota ao século XIX e teve sua atividade associada ao termalismo, sendo que o seu desenvolvimento surgiu devido à sua posição estratégica, onde inseriam-se as rotas das grandes navegações transatlânticas. No entanto, as ilhas açorianas só vieram a sentir maior visibilidade a partir da expansão da aviação comercial e da implantação do primeiro aeroporto internacional dos Açores, na cidade da Horta (Ilha do Faial), em 1939. A atividade turística ganhou ainda maior importância a partir da liberalização do espaço aéreo em 2015, tornando-se uma indústria equiparável ao setor primário, à agricultura e à pecuária.

No final de 2019, os Açores tornaram-se o primeiro arquipélago do mundo a ser certificado no âmbito do programa EarthCheck Sustainable Destination. Como parte da sua certificação, os Açores medem e avaliam toda a pegada de carbono do destino com o objetivo de minimizar a produção do gás com efeito de estufa, dióxido de carbono ou CO<sub>2</sub>. As principais iniciativas incluem a recolha de água da chuva e a utilização de energias renováveis, como a geotérmica, a solar, a eólica e a hidroelétrica, para ajudar a minimizar o consumo de energia em toda a região - o objetivo é atingir uma quota de consumo de 80% de energias renováveis até 2030.

Em 2022, os Açores venceram o prémio People's Choice Award, atribuído pela Green Destinations, na categoria "Decarbonization & Positioning of the destination value supply chain". A atribuição deste prémio comprovou e reforçou o posicionamento estratégico dos Açores como destino Turístico Sustentável, certificado pelos critérios do Global Sustainable Tourism Council (GSTC), e comprovou o alinhamento da Região com as orientações estratégicas da União Europeia para o desenvolvimento futuro do turismo.

Em 2023, os Açores solidificaram a sua posição de líder mundial em Turismo Sustentável ao obterem a certificação 'Silver Level IV' para "Destino Sustentável" da EarthCheck. Este reconhecimento tem por base rigorosos critérios de sustentabilidade estabelecidos pelo Global Sustainable Tourism Council (GSTC), e reforçaram a marca Açores, como o único destino arquipelágico do mundo a alcançar tal distinção. A certificação "Silver Level IV" refletiu o empenho contínuo da inovação e das práticas sustentáveis desenvolvidas. Existe ainda uma contínua dedicação em manter e ultrapassar estes padrões, trabalhando em colaboração com as partes interessadas, locais e internacionais, para garantir que o turismo na região seja ambientalmente positivo e benéfico para as comunidades locais. Apesar de ser um marco significativo e impressionante, é apenas o primeiro passo na longa jornada de sustentabilidade que temos pela frente, e as entidades governamentais estão empenhadas em tornar o arquipélago cada vez mais ecológico, caminhando todos os dias em prol dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Embora esta certificação seja de facto uma honra, os Açores recusam-se a parar. Para garantir que o arquipélago português está a fazer tudo o que pode para adotar e manter práticas sustentáveis nas suas ilhas, o governo lançou recentemente uma iniciativa ecológica conhecida como a Cartilha da Sustentabilidade. Esta iniciativa com visão de futuro é um esforço oficial do governo que procura apoiar a adoção generalizada de princípios sustentáveis de desenvolvimento presente e futuro de forma holística e inteligente, abrangendo quase todos os sectores da sociedade açoriana.

Ainda em 2023, o arquipélago açoriano alcançou mais um prestigiado reconhecimento no panorama turístico mundial, os World Travel Awards, que atribuíram o prestigiado título de Melhor Destino de Aventura do Mundo, solidificando a posição única das paisagens insulares como um verdadeiro paraíso para os amantes de experiências emocionantes e inesquecíveis. Este reconhecimento global foi visto como a cereja no topo do bolo, depois dos Açores terem ganho consecutivamente, nos anos de 2020, 2021 e 2022, o título de Melhor Destino de Aventura da Europa.

A prestigiada revista National Geographic também destacou os Açores na sua categoria de "Natureza", descrevendo-os como "uma terra nascida do fogo, mas agora engolfada em verde" e referindo que "os Açores estão a trabalhar para garantir o seu futuro". Esta revista já tinha destacado os Açores como um dos principais destinos para 2023 no final de 2022. É ainda benéfico referir que os Açores bateram todos os recordes no setor do turismo em 2023, com o alojamento turístico a registar cerca de 3,8 milhões de dormidas e 1,2 milhões de hóspedes.

Recentemente, já em 2024, a Região Autónoma dos Açores renovou o seu prémio Quality Coast, um prémio internacional atribuído pela Green Destinations que analisa a qualidade ambiental costeira para o turismo sustentável.

Ainda mais recentemente, em março de 2024 os Açores foram eleitos como Melhor Destino de Aventura da Europa pelo World Travel Awards. A Visit Azores sublinha que o título de Melhor Destino de Aventura da Europa solidifica a posição única deste arquipélago como um verdadeiro paraíso para os amantes de experiências emocionantes e inesquecíveis.

O desenvolvimento da atividade turística nos Açores está fortemente sustentado pelos recursos naturais da região. O arquipélago é formado por ilhas vulcânicas de clima subtropical que preservam paisagem exuberante, sendo que o turismo de natureza assume um lugar central no planeamento estratégico do setor. Existe uma preocupação vigente em garantir que o desenvolvimento turístico da região se coadune com princípios de sustentabilidade, de modo a proteger os recursos, dos quais depende a própria atividade turística.

Esta pesquisa reside na criação de uma base fundamentada e estruturada que permita à Azores Canyoning Experiences criar a sua presença no ambiente de turismo de aventura nos Açores, mais precisamente na ilha de São Miguel. Neste contexto, a revisão da literatura visa fornecer uma visão abrangente e contextualizada que apoie a criação de uma empresa de animação turística.



# CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

“The society’s sustainable development has long been driven by innovation (Xiong, 2020)

## 2.1 O Empreendedorismo

O empreendedorismo emergiu como uma importante força económica e é considerado como um catalisador primário no desenvolvimento económico do mundo moderno. A paixão individual e a visão coletiva têm uma relação positiva com as intenções do empreendedor, isto é, são antecedentes importantes capazes de motivar os indivíduos e torná-los altamente comprometidos, servindo como fonte de energia para os restantes intervenientes. (Syed, 2020).

O empreendedorismo é um elemento essencial para a geração de riqueza dentro de um país, promovendo o crescimento económico e melhorando as condições de vida da população, sendo também um fator importantíssimo na geração de empregos e no aumento de rendimentos.

Uma das definições mais conhecidas e citadas de empreendedorismo é a de Shane e Venkataraman (2000) que o definiram como, por quem e com que efeitos são descobertas, avaliadas e exploradas as oportunidades de criar bens e serviços futuros. Esta definição centra-se no facto do reconhecimento da oportunidade estar no centro de qualquer definição de espírito empresarial (Lounsbury, 2001).

Definições mais recentes de empreendedorismo destacam o elemento processual, que é uma maneira útil de entender a forma sobre como a inovação e a criatividade evoluem ao longo do tempo (Nambisan, 2017). Um exemplo da definição do processo de empreendedorismo é a de Elia (2017), que o definiu como o processo de identificação de potenciais oportunidades de negócio e de exploração das mesmas através da recombinação de recursos existentes ou da criação de novos recursos para desenvolver e comercializar novos produtos e serviços. Neste sentido, o empreendedorismo é definido através de uma perspetiva de procura de oportunidades e de processos como a identificação de oportunidades relacionadas com a área negócio através de um processo de utilização de recursos existentes, novos ou uma recombinação de recursos de uma forma inovadora e criativa.

A atividade empreendedora não seria possível sem o indivíduo, o empreendedor, este é o agente principal na tomada de decisão para implementar as iniciativas empreendedoras (Santos, 2010). A capacidade de aproveitar uma oportunidade provém da pessoa ou das pessoas envolvidas na atividade, o que significa que as pessoas, em termos de capital humano e de ambiente de mercado, são os ativos mais valiosos para o empreendedorismo.

Um empreendedor acarreta consigo várias características como a proatividade, persistência, criatividade, autoconfiança, capacidade para assumir riscos, delegar tarefas e detetar tendências, espírito de liderança e disciplina (Santos, 2010; Miranda, 2015).

As investigações sobre a educação, no processo do empreendedorismo, admitem uma elevada importância baseada na aprendizagem, prática e ação (Araújo & Davel, 2018). Num estudo realizado por estes investigadores, é defendido que a educação tradicional é demasiado expositiva, assente em estudos de caso, onde o estudante é um sujeito passivo com poucas capacidades de desenvolvimento das capacidades pessoais.

Os empreendedores possuem atributos que se repetem, independentemente do país onde se localizam e das características da atividade que levam a cabo. A competência empreendedora é a combinação de conhecimentos (conhecer), capacidades (saber fazer), atitudes e valores (saber ser e conviver).

Para Rivera-Kempis, (2018), os conhecimentos traduzem-se em aprendizagem, experiência e informação, as capacidades em ferramentas impulsionadoras de oportunidades, criatividade e inovação, liderança, capacidade de tomar decisões e solucionar problemas. As atitudes e os valores manifestam-se através da eficácia, da confiança e da motivação, persistência e da tendência para assumir riscos, e ainda a tolerância ao fracasso e incerteza.

O empreendedorismo é de facto um tema importante na investigação sobre gestão empresarial, mas também tem impacto noutros domínios, como a ciência, as artes e a engenharia (Kirzner, 1973). Todo o tipo de educação cria capacidades diferenciadoras nas pessoas e o empreendedorismo não é exceção, desde que, com formas inovadoras de ensino, permitam uma receptividade favorável por parte dos alunos (Araújo & Davel, 2018).

Na maioria das conceptualizações do empreendedorismo, este envolve a criação de valor, tendo assim um efeito positivo na sociedade. O principal objetivo do empreendedorismo no ensino é que crie competências que possibilitem um papel ativo na esfera económica da sociedade (Tuomi, 2018).

A ideia de tornar ainda mais prático o processo de educação com vista ao empreendedorismo é fomentado com a liberdade que os estudantes necessitam de tomar decisões, apreendendo com os erros e ganhando a noção que é possível aplicar conhecimentos teóricos na prática, mas principalmente, é necessário fazê-los sair da zona de conforto para os preparar para o mundo do empreendedorismo.



Como é observado, o empreendedorismo é um fenômeno complexo, mas, por outro lado, essencial no contexto atual. Entender o processo de evolução, as características e visões, torna-se um passo importante para o início de sua compreensão e para a sua aplicação em contexto real. Na última década, registou-se uma transformação notável no panorama do empreendedorismo, alimentada principalmente por avanços na tecnologia e na inovação, que têm atuado como catalisadores, permitindo aos empresários melhorar as suas capacidades e o seu impacto, contribuindo assim para a evolução de diversas indústrias e da economia global.

Couto (2021) apresenta algumas guidelines que devem ser consideradas para contribuir para a sustentabilidade do turismo nos Açores no longo prazo: estimular o empreendedorismo, ligado aos negócios de pequena e média escala, promovendo assim a variedade da oferta no setor; priorizar o turismo rural em detrimento do turismo em massa; promover a cooperação entre o setor público, o setor privado, a comunidade e sociedade civil; promover políticas que se foquem no desenvolvimento sustentável com o objetivo de criar investimentos significativos em serviços e infraestruturas; e encorajar a proteção e conservação dos sistemas cológicos.

Seguindo o estudo de Couto (2021), verifica-se a confirmação de que a sustentabilidade do turismo depende das empresas do setor e da forma como estas aplicam medidas sustentáveis. Nesse sentido, neste estudo investigaram as perceções dos empresários de turismo da região sobre a sustentabilidade deste setor nos Açores e concluíram que a maioria dos empresários inquiridos acreditam que as suas empresas prosseguem objetivos relacionados com a sustentabilidade ambiental, sendo dado menos ênfase aos objetivos relacionados com a sustentabilidade social e económica. O autor conclui que as medidas mais aplicadas pelas empresas são: a compra de bens e serviços regionais, a separação de lixos, minimizar o uso de substâncias perigosas e a adoção de critérios ambientais na compra de produtos e serviços de modo a elevar a presença da sustentabilidade nas suas operações.

Castanho (2020), incide sobre outro stakeholder importante na sustentabilidade, os residentes, e conclui que estes consideram o crescimento e desenvolvimento dos Açores como sustentável, além de ser focado no segmento de mercado estrangeiro com elevado poder de compra. Quanto maior for o número de stakeholders a trabalhar de forma coletiva para atingir objetivos do desenvolvimento sustentável, mais perto os destinos turísticos estarão de atingir a tão desejada sustentabilidade (Fyall & Garrod, 2004).

## 2.2 A Sustentabilidade

A sustentabilidade é um parâmetro de preocupação para as entidades que visam proteger e preservar os recursos naturais assentes em cada ilha dos Açores. Esta preocupação perante a sustentabilidade e o desenvolvimento do turismo da região é ilustrada pelos planos governamentais como o Plano Regional de Desenvolvimento Sustentável da Região Autónoma dos Açores, o Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma dos Açores e o Plano Estratégico de Marketing para o Turismo nos Açores (PEMTA) (Castanho, 2020).

O turismo é uma das indústrias com mais rápido crescimento a nível mundial e é uma importante fonte de rendimento e de emprego, estando paralelamente ligado ao bem-estar social, económico e ambiental de muitos países, especialmente dos países em desenvolvimento.

O desenvolvimento do Turismo Sustentável exige a participação informada de todos os stakeholders relevantes, bem como uma liderança política forte que garanta a participação alargada entre todos os intervenientes. Os stakeholders de um destino turístico são definidos como sendo todos os indivíduos que têm interesse na atividade turística de um destino, podendo esses interesses serem, ou não, compatíveis entre si (Cooper, 1998). Apesar da possível divergência de interesses, a operacionalização do conceito de Turismo Sustentável passa inteiramente por todos os indivíduos diretamente ou indiretamente envolvidos na atividade (Cooper, 1998). A sua concretização é um processo contínuo e exige uma monitorização constante dos impactos, introduzindo as medidas preventivas e/ou correctivas necessárias sempre que necessário. O Turismo Sustentável deve também manter um elevado nível de satisfação dos turistas e assegurar-lhes uma experiência significativa, sensibilizando-os para as questões da sustentabilidade e promovendo entre eles práticas de turismo responsável.

A sustentabilidade envolve a procura por um equilíbrio entre o desenvolvimento económico, social e ambiental, de modo a garantir que os recursos estão a ser utilizados de forma inteligente e responsável. A definição mais comum do desenvolvimento sustentável está no Relatório Brundtland: "Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades" (WCED, 1987). Em 1998, a OMT sugeriu um triângulo que engloba os três pilares: a eficácia económica, a equidade social e a sustentabilidade ambiental.

Relativamente ao primeiro, a organização refere que o turismo deve ser uma atividade geradora de rendimento económico para a sociedade. A UNEP e a UNWTO (2005) defendem que o Turismo Sustentável deve assegurar operações económicas viáveis e de longo prazo por forma a proporcionar benefícios socioeconómicos a todos os stakeholders envolvidos.

Deve incluir o emprego estável e a oportunidade de auferir rendimentos, bem como serviços sociais para as comunidades dos países do destino, ajudando dessa forma a comunidade a crescer contra a pobreza, numa direção benéfica para todas as partes. Desta forma, o turismo pode gerar impactos muito positivos nas economias, e devido ao seu efeito multiplicativo, pode impactar não só o setor terciário como também o secundário e o primário de cada economia (Shvets, 2020). Isto é possível através dos gastos dos turistas ao longo da sua estadia que acabam por gerar mais procura, mais oferta, mais emprego e rendimentos superiores a outros setores da economia (Castanho, 2020).

Quanto à equidade social, este pilar deve gerar uma distribuição equitativa de custos e benefícios, não provocando assimetrias sociais e económicas numa comunidade. Esta dimensão do Turismo Sustentável deve respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades dos destinos turísticos, conservando e respeitando a sua herança cultural e as tradições, mesmo havendo choques entre diferentes culturas (UNEP & UNWTO, 2005). Assim, atingir esta sustentabilidade social envolve esforços significativos que contribuam para a qualidade de vida das comunidades locais através do balanceamento e monitorização dos efeitos sociais do turismo, distribuindo os benefícios da atividade por todos (UNEP & UNWTO, 2005).

Por sua vez, a sustentabilidade ambiental passa pela conservação e respeito pelos recursos e valores naturais, assegurando seu uso responsável para a manutenção do turismo e preservação do meio ambiente para as gerações futuras. A UNEP e a UNWTO (2005) assinalam a importância da sustentabilidade ambiental no contexto do Turismo Sustentável, afirmando que este deve fazer um uso eficiente dos recursos ambientais, com uma manutenção dos processos ecológicos mais importantes e simultaneamente ajudando a preservar o património natural e a biodiversidade.

No entanto, são várias as atividades inerentes ao turismo, tais como os passeios turísticos ou transporte de turistas, que podem dificultar a desejada sustentabilidade ambiental do setor, tendo impactos ambientais que podem-se classificar em três áreas: pressão sobre os recursos naturais, poluição e impactos físicos (Halleux, 2017). A autora aborda cada uma destas áreas, e, relativamente à pressão nos recursos naturais, refere que umas das principais questões se prende com o uso de água excessivo dos turistas, que pode ser três a quatro vezes maior do que o consumo de um residente. A sustentabilidade no longo prazo requer o balanço entre estas três dimensões, e ao mesmo tempo, a participação informada de todos os stakeholders relevantes do setor (OECD, 2020; UNEP & UNWTO, 2005).

No dia 25 de Setembro de 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas, conhecida também como Rio+20 aprovou a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e, com ela, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, um quadro composto por 17 objetivos e 169 metas, através do qual os Estados, a sociedade civil e o sector privado podem orientar e medir as suas contribuições para o desenvolvimento sustentável até 2030.

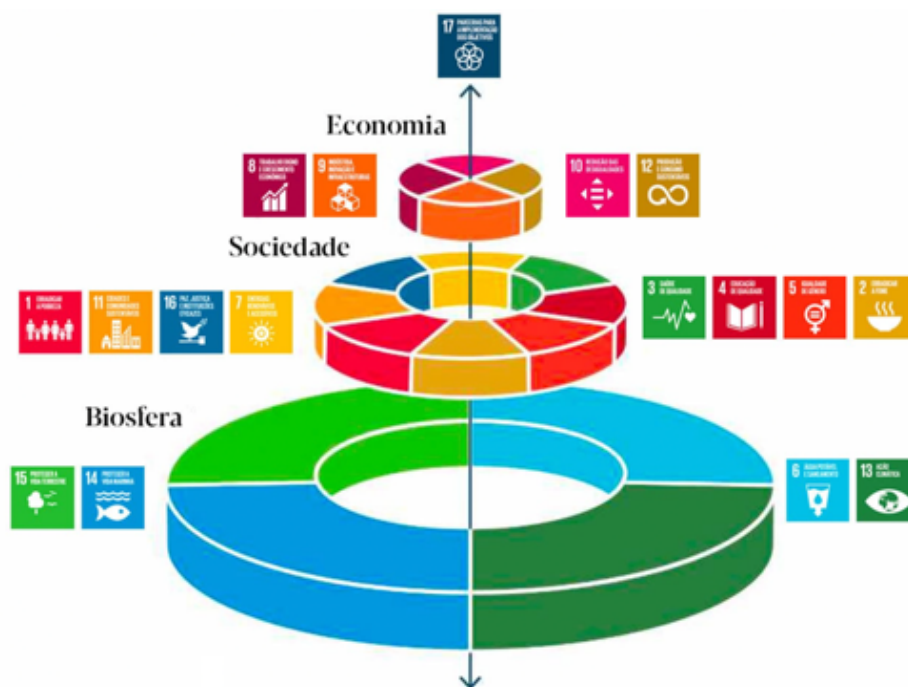
A nova agenda de Desenvolvimento Sustentável é considerada a mais ambiciosa até à data e os 17 objetivos constituem um apelo universal à ação mundial para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que todas as pessoas gozem de paz e da prosperidade. Os objetivos estão interligados, sendo que, muitas vezes, a chave para o sucesso de um implica a resolução de questões mais frequentemente associadas a outro.

No documento final do Rio+20, “The Future We Want”, o Turismo Sustentável é definido como tendo um contributo significativo para as três dimensões do desenvolvimento sustentável, graças às suas ligações estreitas com outros sectores. Por conseguinte, os Estados-Membros reconhecem a necessidade de apoiar as atividades de turismo sustentável e o reforço das capacidades relevantes que promovam a sensibilização ambiental, conservem e protejam o ambiente, respeitem a vida selvagem, a flora, a biodiversidade, os ecossistemas e a diversidade cultural, e melhorem o bem-estar e os meios de subsistência das comunidades locais, apoiando as suas economias locais e o ambiente humano e natural no seu conjunto.

A Agenda está alicerçada em 5 Princípios: Pessoas, Planeta, Paz, Prosperidade e Parcerias, e os seus desafios globais e locais são vastos e comuns a todos os que acreditam que é possível alcançar o Desenvolvimento Sustentável. 2020-2030, foi declarada, pelas Nações Unidas, a ‘Década de Ação’ que apela à aceleração de soluções sustentáveis para todos os maiores desafios do mundo, num ambicioso esforço global, mobilizando mais governos, sociedade civil e empresas, e apelando a todas as pessoas para que assumam os objetivos como seus. Na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, o objetivo 8.9 dos ODS visa "até 2030, conceber e aplicar políticas para promover o turismo sustentável que crie emprego e promova a cultura e os produtos locais".

A importância do Turismo Sustentável também é destacada na meta 12 do ODS, que visa "desenvolver e implementar ferramentas para monitorizar os impactos do desenvolvimento sustentável para o Turismo Sustentável que cria emprego e promove a cultura e os produtos locais".

Figura 2.1: Apresentação dos ODS da Agenda 2030 – RIO+30



Fonte: RIO+30

Os ODS são o reconhecimento de que a biosfera, os ecossistemas e a biodiversidade que contém, não podem ser geridos separadamente da economia ou da sociedade. A dimensão natural/biosfera é a base sobre a qual assentam a sociedade e o desenvolvimento económico, sendo todo este “sistema” atravessado pela coesão e parcerias – ODS 17: Parcerias para a implementação de objetivos, dando ênfase à importância inerente da participação coletiva das populações.

### **2.3 Turismo de Natureza (Aventura e Desporto)**

O Turismo de Natureza é visto como uma forma de turismo que privilegia o contacto com a Natureza e que, à semelhança das outras alternativas, é um turismo de pequena escala, que valoriza a personalização dos serviços, o contacto direto com as comunidades locais e com os recursos culturais e naturais de cada destino.

O desenvolvimento do Turismo de Natureza deve-se principalmente às alterações dos estilos de vida quotidianos, à conseqüente alteração das necessidades e motivações dos turistas e à saturação dos destinos turísticos exclusivamente de sol e mar (Kastenholz, 2003). A realidade é que, os espaços naturais são cada vez mais reconhecidos dada à importância e à valorização dos recursos naturais, culturais e paisagísticos, que fomentam um conjunto de atividades de lazer que, por um lado, qualificam a experiência turística e, por outro, reforçam a qualidade de vida das comunidades locais.

O Turismo de Natureza refere-se às formas de lazer baseadas em experiências diretamente relacionadas com os elementos naturais. A imagem da Natureza é uma construção social e cultural que assume um papel importante na motivação da procura dos destinos turísticos. Sendo assim, o Turismo de Natureza é também definido pela deslocação de pessoas para espaços naturais, motivadas pela descoberta do desconhecido e pelo desejo de enfrentar situações de desafio físico e emocional (Beni, 2006).

A maior parte do Turismo de Natureza é praticado em áreas naturais protegidas classificadas como Reservas Naturais e Parques Nacionais. Portugal é um destino por excelência para a prática de Turismo de Natureza, dispondo de um riquíssimo património natural. O país possui uma enorme variedade de paisagens e elevada diversidade de habitats naturais, com condições que permitem a realização de programas e atividades turísticas com potencial atrativo. Cerca de 21% do território português é formado por Áreas Protegidas e zonas classificadas como Rede Natura, com fortes valores naturais e de biodiversidade a nível da fauna, flora e da qualidade paisagística e ambiental, dispondo de uma oferta de atividades de animação turística ajustadas aos diferentes segmentos do Turismo de Natureza (THR, 2006).

À sua escala de intervenção, observação e fruição, quase sempre a nível local, a prática do Turismo de Natureza impõe um conhecimento rigoroso das condições geográficas e dos valores dos territórios para uma prática turística responsável. Por isso, a sustentabilidade estende-se também à valorização turística e económica dos territórios, através dos seus produtos endógenos, ao mesmo tempo que pode servir para fomentar a articulação e a coesão territorial, pelo menos a nível regional.

Segundo o Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade (2009), o Turismo de Natureza permite conhecer o património natural, as paisagens e as tradições dessas áreas respeitando valores naturais que nelas existem. É um tipo de turismo que se baseia no contacto com o meio ambiente, sendo considerado pela Organização Mundial do Turismo um segmento turístico importante, dinâmico e atrativo, conseguindo ser conjugado com outros tipos de turismo como o Turismo Desportivo, o Turismo de Negócios, o Turismo Cultural e o Turismo Rural (OMT, 2002). Ao Turismo de Natureza estão associados outros tipos de turismo como o turismo ativo, o turismo desportivo, o turismo de aventura, o turismo de montanha, o turismo rural e o ecoturismo (OMT, 2002).

O turismo ativo é definido por um conjunto de atividades turísticas que oferecerem a possibilidade da interação com o ambiente natural, implicando a deslocação para fora das áreas de residência (Hall, 2020). Se em alguns casos, o desporto e as atividades físicas constituem um complemento da oferta turística como no caso do turismo ativo, noutros são mesmo o núcleo central dessa oferta como é o caso do turismo desportivo. Este, corresponde às viagens cuja motivação principal é o desporto enquanto modalidade caracterizada por um conjunto de características, nomeadamente a competição e prática lúdica na Natureza (Higham, 2007).

Algumas atividades desportivas aparecem frequentemente associadas ao Turismo de Natureza, e Umbelino (2005) refere que independentemente das motivações dos turistas, as suas experiências acabam, quase sempre, por englobar também as práticas de lazer e de desporto disponíveis nos destinos. Assim, este ponto merece também uma breve reflexão, pela associação intrínseca entre turismo, lazer e desporto de e/ou na Natureza. Esta relação quase simbiótica apresenta uma área de mútuo interesse entre a gestão desportiva do destino e o desenvolvimento do turismo (Melo, 2013).

A designação “Desportos de Natureza” surge nos finais do século XX, associada ao aparecimento de novos espaços desportivos na natureza e ao aumento do número de praticantes que proporcionaram, conseqüentemente, a necessidade de uma maior organização, estruturação e segurança das práticas. É um termo genérico para englobar todas as formas de prática desportiva que se desenvolvem no meio natural e que revela a evolução da importância da representação da Natureza. (Melo, 2013).

As modalidades de Desporto de Natureza, bem como as atividades turísticas próximas do chamado Turismo de Natureza, Turismo Ambiental ou Turismo Verde tendem a produzir uma pegada ecológica menor sendo, portanto, mais sustentáveis.

O Turismo de Natureza manifesta-se de duas maneiras divergentes, no Turismo Ambiental e no Turismo Ecológico. O Turismo Ambiental relaciona-se com vários aspetos da terra, do mar e do céu e com o seu estado de pureza, por sua vez, o Turismo Ecológico ou Eco-Turismo inclui as viagens para as áreas naturais com o fim de observar e compreender a Natureza e a história natural do ambiente, tendo o cuidado de manter inalterável a integridade do ecossistema.

O Desportos de Natureza são, assim, atividades espontâneas e lúdicas, que colocam o sujeito em relação direta com o mundo dos sentidos e da emoção, onde a natureza é vivida numa perspectiva de aventura e risco. A experiência induzida, reconcilia as sensações e emoções humanas induzida numa subjetividade pela forma como cada um de nós sente e vê a Natureza. O meio ambiente representa as forças elementares da Natureza e a Natureza ataca todos os sentidos – visuais, auditivos olfativos, táteis e do paladar, sendo que a experiência visual no meio do ecossistema natural é a mais crítica, não sendo exaustiva, pois sem os outros sentidos a experiência não é totalmente vivida. As emoções e as sensações desencadeadas pela prática deste tipo de atividades são fundamentais. Como sugere Bétran (1995), o praticante tem uma resposta emocional quando realiza estas atividades na natureza; uma sensação de liberdade, um sentimento ecológico, um flúir de adrenalina que permite sentir paz e harmonia em algumas ocasiões e desequilíbrios e vertigens noutras.

## **2.4 O Canyoning nos Açores**

A construção de um destino responsável e competitivo, implica o desenvolvimento de uma marca de valor, muito associada ao que poderemos designar como produto global do destino (Gursoy & Chi, 2018). Paralelamente, os territórios necessitam de apostar na conceção e desenvolvimento de produtos específicos direcionados para a valorização das experiências turísticas dos visitantes (Uriely, 2005). A conceção, planeamento e a gestão dos produtos turísticos deve ser baseada na sua avaliação orientada para dar resposta a uma multiplicidade de objetivos como as necessidades dos consumidores e a gestão adequada dos recursos.

O canyoning é uma atividade desportiva e de lazer, incluída no Turismo na Natureza e de Aventura, que consiste na descida de cursos de água com caudal limitado, encaixados e declivosos, recorrendo a rapel, saltos, destreps ou tobogãs para ultrapassar os obstáculos. A descoberta de ambientes de grande beleza natural, a aventura e a componente lúdica, muito associada a saltos para a água, são elementos fortes desta atividade (Hardiman & Burgin, 2011).



Dado poder ser praticado em autonomia ou com enquadramento por técnicos, e existirem níveis de dificuldade muito diversificados, o mercado deste produto é muito amplo.

Este mercado pode ser dividido em dois grandes grupos: os praticantes desportivos e os consumidores de experiências (Silva & Almeida, 2018). O primeiro grupo é constituído por praticantes com conhecimentos técnicos da modalidade que frequentemente realizam viagens com a motivação principal da prática de canyoning. Já os segundos, são praticantes casuais, com pouca ou nenhuma experiência da atividade, em busca de experiências diferenciadoras, que recorrem aos serviços das empresas de animação turística ou a guias especializados. Enquanto para o grupo de desportistas, um destino de canyoning necessita de oferecer um conjunto alargado e diversificado de percursos de canyoning, para os praticantes casuais, o mais importante é a existência de percursos simples e lúdicos, bem como de empresas especializadas (Silva & Almeida, 2018). Apesar deste produto turístico estar muito dependente dos recursos naturais, estes não são suficientes por si só, sendo necessária intervenção humana para que os recursos estejam disponíveis, equipados e divulgados.

Numa generalidade, a conceção do produto canyoning num determinado destino depende de vários fatores específicos, dos quais se destacam a existência de recursos naturais para suporte da atividade, disponibilidade de técnicos e de empresas especializadas que ofereçam serviços direcionados à procura, procura potencial para o produto e condições para que os recursos possam ser utilizados (percursos equipados, acessíveis, informação disponível). Existem ainda outros fatores que permitem valorizar o produto, nomeadamente a existência de regulamentação adequada, promoção e divulgação (livros, sites especializados, vídeos promocionais), boa acessibilidade (sinalização e percursos de acesso e regresso), manutenção e atualização (equipamento e inventário), e um serviço de resposta à emergência adequado. Atualmente a região conta com cerca de 120 percursos de canyoning equipados e este produto tornou-se numa referência pela sua capacidade para proporcionar experiências de grande valor emocional aos turistas e pela forte associação à imagem de marca do destino, associada ao turismo na natureza.

Os percursos de canyoning são classificados por ordem de dificuldade e exigem diferentes níveis de preparação. Tal como no mergulho, existe um batismo de canyoning para os principiantes e também existem canyonings superiores que permitem aceder aos percursos mais exigentes. Em condições normais, os operadores que oferecem esta atividade fornecem o equipamento necessário, que inclui capacete e fatos de neopreno, entre outros. Por razões de segurança, é aconselhável a prática desta atividade na presença de guias credenciados dada a diversidade e o grau de exigência dos percursos existentes no arquipélago.



## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo retratar a metodologia adotada para a realização do processo de investigação e formulação do Business Plan.

O turismo reveste-se atualmente de grande importância na economia mundial sendo fundamental para o desenvolvimento económico e social de muitos países. O reconhecimento da sua importância constitui fundamento de investigação por parte das diferentes áreas académicas visto que é um fenómeno bastante complexo. A investigação realizada no presente trabalho enquadra-se numa lógica empresarial, na medida em que o objetivo a que nos propomos é o desenvolvimento de um plano de negócios no âmbito da animação turística.

Assim, iniciamos a fase exploratória com a recolha de dados qualitativos através da revisão de literatura, com o objetivo de adquirir o conhecimento fundamental relativamente ao turismo dos Açores e ao processo de criação de uma empresa.

A revisão de literatura foi efetuada pela leitura de artigos científicos e capítulos de livros, documentos de entidades oficiais, nomeadamente da UNWTO, do Turismo de Portugal e VisitAzores, que serviram para um aprofundamento dos tópicos que se enquadravam no objeto de estudo. Também efetuamos uma recolha de dados secundários, quantitativos, onde acedemos a dados estatísticos oficiais do Turismo de Portugal e dos Serviços Regionais de Estatística dos Açores (SREA).

O plano de negócios que nos propomos elaborar é constituído por duas partes distintas, em que a primeira parte é descritiva, apresentando a empresa, o produto, o mercado e a estratégia comercial. Na segunda parte, apresentam-se as principais demonstrações financeiras que irão verificar ou não a viabilidade económica da empresa.

Para a elaboração da primeira parte recorreremos aos dados disponibilizados pelo Plano Estratégico de Marketing do Turismo dos Açores (PEMTA) e pelos Serviços Regionais de Estatística dos Açores (SREA), assim como, pelos dados disponibilizados nos sites institucionais do governo da Região Autónoma dos Açores. A recolha destes dados, permitiu-nos fazer a análise do nosso produto, a análise do mercado açoriano e a formulação da nossa estratégia.

Na segunda parte, para a elaboração das demonstrações financeiras, foram criados os mapas de Excel com os dados utilizados a partir de orçamentos solicitados às empresas para a aquisição de equipamentos. Foram ainda consultados os sítios da internet, de diversas empresas de animação turística, para consultar os circuitos e aos valores praticados, com o objetivo de ter uma perceção dos valores de mercado e da oferta existente.



## CAPÍTULO 4 – BUSSINESS PLAN

“Do not live as if you have ten thousand years left. Your fate hangs over you. While you are still living, while you still exist on this Earth, strive to become a genuinely great person.”

**Marcus Aurelius**

“Your time is limited, so don’t waste it living someone else’s life. Don’t be trapped by dogma—which is living with the results of other people’s thinking. Don’t let the noise of others’ opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become.”

**Steve Jobs**

“The best and most beautiful things in this world cannot be seen or even heard, but must be felt with the heart.”

**Helen Keller**

“The life given us, by nature, is short, but the memory of a well-spent life is eternal.”

**Cicero**

“Gamble everything for love, if you are a true human being. If not, leave this gathering. Half-heartedness doesn’t reach into majesty.”

**Robin Sharma**

“Truly, “thoughts are things”, and powerful things at that when they are mixed with definiteness of purpose, persistence, and a Burning Desire. Dreams are the seedlings of reality.”

**Napolean Hill**

Os planos de negócios são documentos escritos que descrevem o estado atual e o futuro de uma empresa. O plano de negócios constitui um documento orientador que deverá conter informações e projeções sobre diversos aspetos do mercado, projeções financeiras e estratégias, com o objetivo específico de auxiliar nas tomadas de decisões e servir de suporte para a negociação com fornecedores, bancos e investidores (Alves & Duarte, 2016). É um documento estruturado em diversas secções, de forma lógica, no sentido de proporcionar uma melhor compreensão do negócio, sendo que o objetivo central é aferir a viabilidade da empresa.

Este plano de negócios visa fornecer-nos com as ferramentas essenciais para a criação da Azores Canyoning Experiences.

## 4.1 Executive Summary

A *Azores Canyoning Experiences* é uma empresa dedicada ao turismo de aventura nas mágicas e paradisíacas ilhas açorianas. A nossa missão é servir os Açores, unindo a nossa comunidade em prol da conservação e proteção do meio ambiente, dos nossos recursos naturais, culturais e do nosso património, fazendo com que nós (todos) sejamos o agente principal da mudança que queremos ver no mundo. Na senda do poeta, “te(mos) em(nós) todos os sonhos do mundo”.

Queremos proporcionar experiências e aventuras emocionantes pelas ribeiras que correm pelas nossas ilhas de lado a lado, permitindo que as pessoas se conectem consigo, e entre si, enquanto criamos memórias inesquecíveis e cultivamos uma semente de respeito pela natureza na mente e no coração dos que nos rodeiam, da nossa família.

O foco inicial do nosso negócio permanecerá na ilha de São Miguel, sobre um mercado em crescimento, identificado e segmentado em personas no PEMTA 2023 como “Nature Sports Lovers” “Lone Wolves” “Outdoor Enthusiastics” e “Wellbeing Seekers”.

O que torna a Azores Canyoning Experiences a ACE é a nossa Visão:

**“To Serve the Azores, Connecting People with Nature.”**

A sustentabilidade será um dos valores essenciais que guiará as nossas operações, desde a minimização da nossa pegada ecológica até a colaboração com comunidades locais para preservar o meio ambiente.

As pessoas serão parte integral do nosso sucesso, porque iremos trabalhar em parceria com as comunidades locais para garantir que as nossas atividades beneficiem tanto a economia local, como, sejam motores de promoção para o turismo sustentável.

Antecipamos que poderemos começar a apresentar lucros a partir do primeiro ano de operação, mas, o nosso foco estará na construção da nossa marca, no estabelecimento de parcerias estratégicas, na expansão da nossa base de clientes e no envolvimento comunitário.

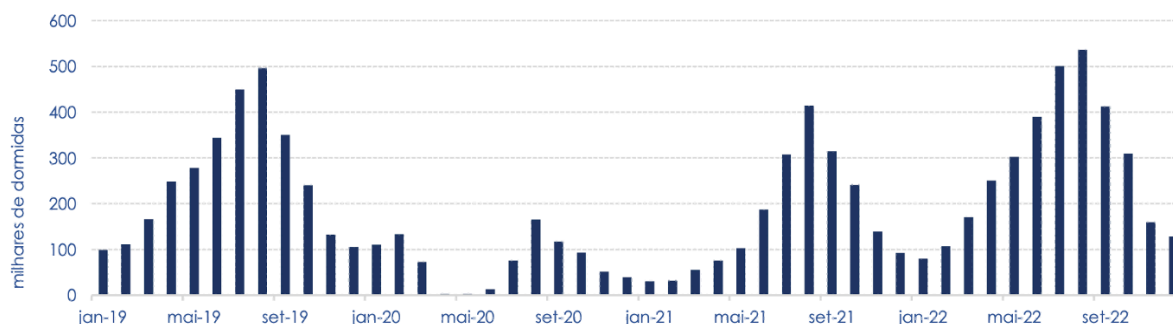
A Azores Canyoning Experiences está pronta para abraçar o turismo de aventura na ilha de São Miguel. Com a nossa abordagem personalizada, compromisso com a segurança e sustentabilidade, estamos entusiasmados pela oportunidade de contribuir para o bem maior, promover a preservação da beleza natural da nossa Terra e permitir que cada visitante se junte à nossa família, numa experiência única e inesquecível no meio da natureza açoriana.

Acreditamos que o dia de amanhã é uma página em branco à espera de ser escrita.

## 4.2 Análise do Mercado

### 4.2.1 Os Açores

Figura 4.1: Dormidas na generalidade dos Meios de Alojamento nos Açores (2019-2022)



Fonte: SREA – Estatísticas dos Açores 2022

A distribuição das dormidas ao longo do ano é marcada por uma forte sazonalidade, e comprovada com valores mais elevados nos meses de verão (junho, julho, agosto e setembro).

Tabela 4.1: Dormidas na Totalidade dos meios de Alojamento nos Açores (2021 – 2022)

Resultados globais	2021	2022	Tvh (%)
Hóspedes (N.º)	646 828	1 063 817	64,5
Dormidas (N.º)	1 993 323	3 345 570	67,8
Estada média (N.º noites)	3,08	3,14	2,1

Fonte: SREA – Estatísticas dos Açores 2022

No ano de 2022, para a generalidade dos meios de alojamento, registaram-se 3,3 milhões de dormidas, um valor superior em 67,8% ao registado no ano de 2021.

Os hóspedes foram cerca de 1,1 milhões, apresentando uma taxa de variação anual positiva de 64,5%. Face a 2019, registaram-se aumentos de 9,0% no número de hóspedes e 10,7% no de dormidas.

Tabela 4.2: Número de Hospedes nos Açores por Tipologia de Alojamento em 2023

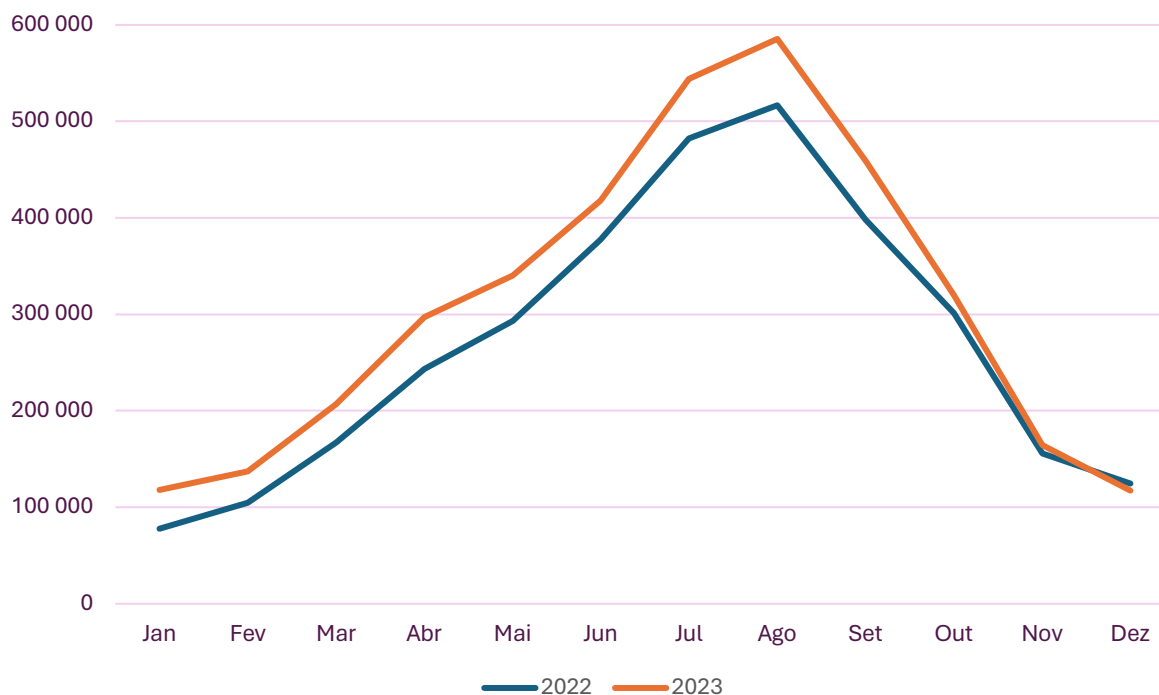
Hóspedes - Açores	2023												Total
	Janeiro	Fev	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Hoteleria	30 251	34 295	50 094	59 989	66 114	78 286	85 704	91 164	81 263	66 977	42 091	32 114	718 342
Alojamento Local	12 957	14 456	20 306	33 550	39 498	50 550	66 829	73 682	56 315	32 114	14 732	10 570	425 559
Pousadas de Juv.	521	555	819	765	1 627	2 054	2 245	2 411	874	1 009	402	201	13 483
Parques de Campismo	0	52	80	141	324	590	5 593	5 421	2 874	258	80	7	15 420
<b>Total</b>	<b>43 729</b>	<b>49 358</b>	<b>71 299</b>	<b>94 445</b>	<b>107 563</b>	<b>131 480</b>	<b>160 371</b>	<b>172 678</b>	<b>141 326</b>	<b>100 358</b>	<b>57 305</b>	<b>42 892</b>	<b>1 172 804</b>

Fonte: SREA – Criação Própria

Até dia 31 de Dezembro de 2023, foram registados 1 172 804 hóspedes nas diversas tipologias de alojamento no arquipélago dos Açores, uma variação homóloga de 12% em comparação ao ano anterior.

O Alojamento Local mostrou-se como sendo a vertente com mais influência neste crescimento apesar de ter sido ultrapassado em termos percentuais pelo aumento dos hóspedes registados nas Pousadas de Juventude. Foi registado ainda uma diminuição de hóspedes nos diversos parques de campismo.

Figura 4.2: Evolução do Número de Dormidas nos Açores na Totalidade de Alojamentos



Fonte: SREA – Criação Própria

Tabela 4.3: Evolução do Número de Dias de Estada Média

Estada Média - Açores	Anos				
	2019	2020	2021	2022	2023
	3,1	3,0	3,1	3,1	3,2

Fonte: SREA – Criação Própria



Tabela 4.4: Dormidas segundo o País de Residência Habitual na Totalidade dos Meios de Alojamento (2021-2022)

Resultados globais	2021	2022	Tvh (%)
<b>Dormidas (N.º)</b>	<b>1 993 323</b>	<b>3 345 570</b>	<b>67,8</b>
<b>Portugal</b>	<b>1 198 667</b>	<b>1 331 083</b>	<b>11,0</b>
<b>Estrangeiro</b>	<b>794 656</b>	<b>2 014 487</b>	<b>153,5</b>
Alemanha	124 205	367 256	195,7
Áustria	13 504	37 209	175,5
Bélgica	32 245	69 407	115,2
Brasil	5 244	13 173	151,2
Canadá	15 503	112 251	624,1
Dinamarca	28 406	61 917	118,0
Espanha	97 365	197 314	102,7
Estados Unidos	74 594	299 463	301,5
Finlândia	2 155	7 108	229,8
França	108 761	206 607	90,0
Países Baixos	46 482	113 847	144,9
Itália	59 411	104 939	76,6
Noruega	1 991	5 221	162,2
Reino Unido	26 847	87 945	227,6
Suécia	4 600	13 424	191,8
Suíça	30 494	72 907	139,1
Outros Países	122 849	244 499	99,0

Fonte: SREA – Estatísticas dos Açores 2022

O mercado nacional (incluindo o regional) garantiu 1,3 milhões de dormidas, 39,8% do total, e cresceu 67,8% em relação ao ano anterior (10,7% face a 2019).

As dormidas dos mercados externos foram 2,0 milhões (60,2% do total) e aumentaram 153,5% face a 2021 e 12,0% face a 2019.

De acordo com o PEMTA 2023, foram identificados Mercados Estratégicos e a sua respetiva importância:

Figura 4.3: Mercados Estratégicos e a sua Respetiva Importância



\* Portugal, Alemanha, E.U.A., França, Canada e Escandinávia (Dinamarca, Suécia, Finlândia e Noruega) devem ser considerados de aposta em época baixa, para potenciar a redução da sazonalidade.

Neste sentido encontra-se em vista a aposta na promoção daquilo que é o **produto prioritário** das nossas ilhas: *Natureza – Terra e Mar*.

“Natureza Preservada e Protegida, 4 Reservas da Biosfera, cenários paradisíacos de montanha e mar, de beleza singular, com uma fauna e flora riquíssimas e exclusivas de cada ilha. Paisagens vulcânicas, pitorescas e rurais, no meio do Atlântico, e com um valioso património geológico, marinho e subaquático, classificado Geoparque Mundial da UNESCO. Um santuário para a observação de cetáceos. Uma natureza que apela à evasão e à aventura, com temperaturas amenas ao longo de todo o ano, onde a chuva e o sol se encontram no mesmo dia, para dar vida à exuberância e vegetação luxuriante” (PEMTA, 2023).

Figura 4.4: Identificação do Produto Prioritário

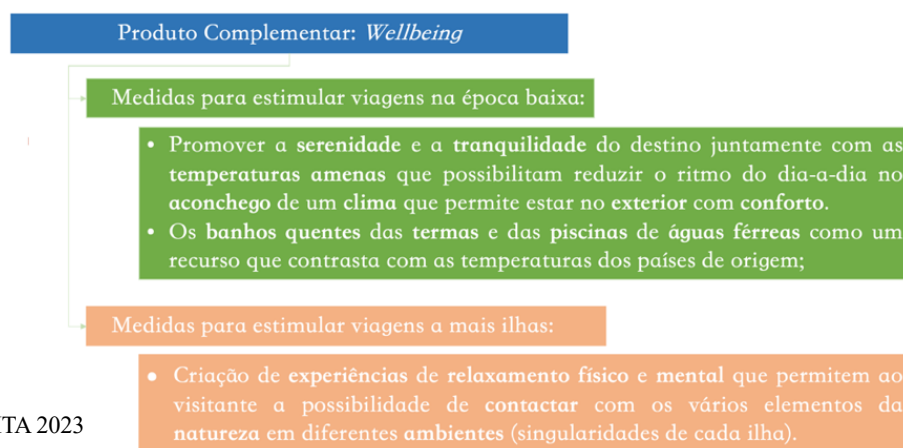


Fonte: PEMTA 2023

Também em vista a aposta na promoção daquilo que é o **produto complementar** das nossas ilhas: *Wellbeing*

“Uma experiência de total relaxamento físico e mental, descontração e equilíbrio, em comunhão com a natureza (em estado puro) e os seus elementos, onde se encontra a tranquilidade, a segurança e a hospitalidade genuína que permite que o visitante se desligue da sua vida rotineira. Uma experiência de evasão, vivida ao ritmo do visitante, que estimula a descoberta e o autoconhecimento” (PEMTA, 2023)

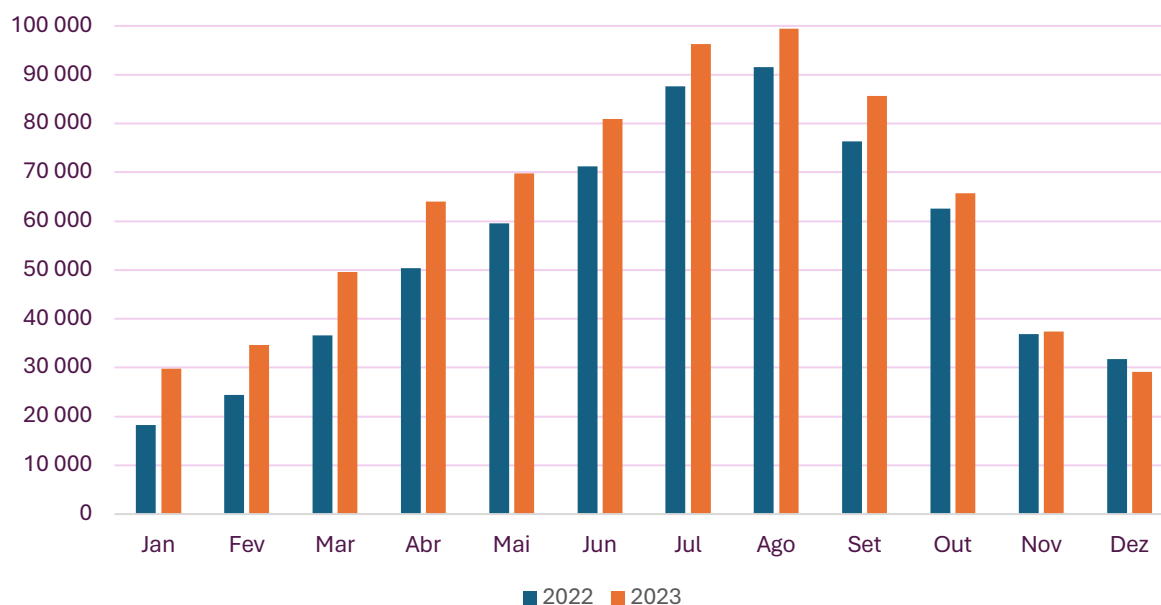
Figura 4.5: Identificação do Produto Complementar



Fonte: PEMTA 2023

## 4.2.2 O Turismo em São Miguel

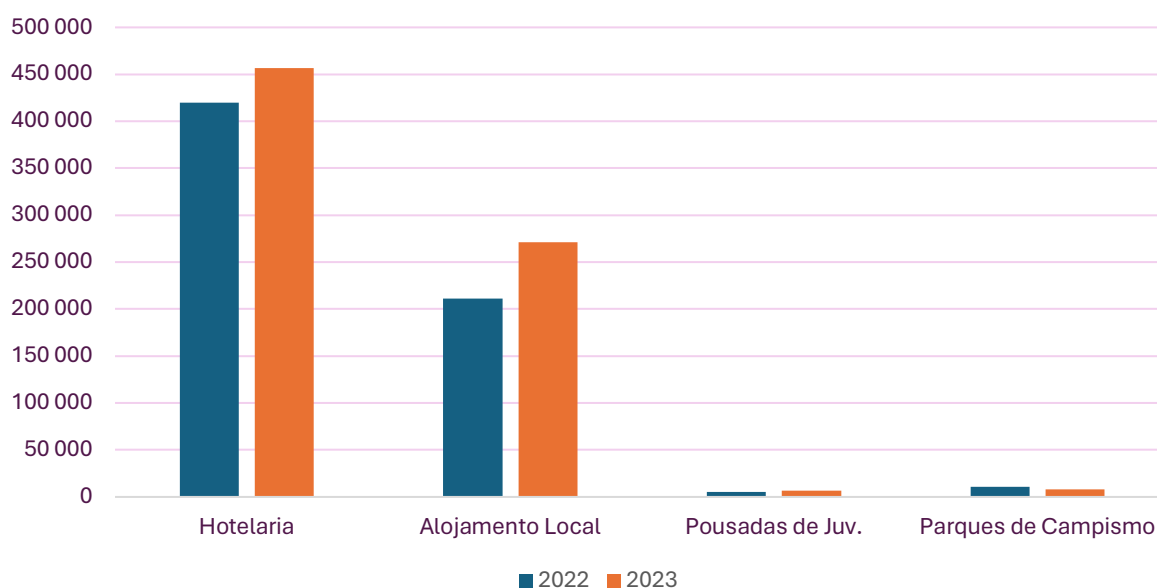
Figura 4.6: Evolução do Número de Hospedes em São Miguel na Totalidade dos Alojamentos em 2023 (de 01 de Janeiro a 31 de Dezembro)



Fonte: SREA – Criação Própria

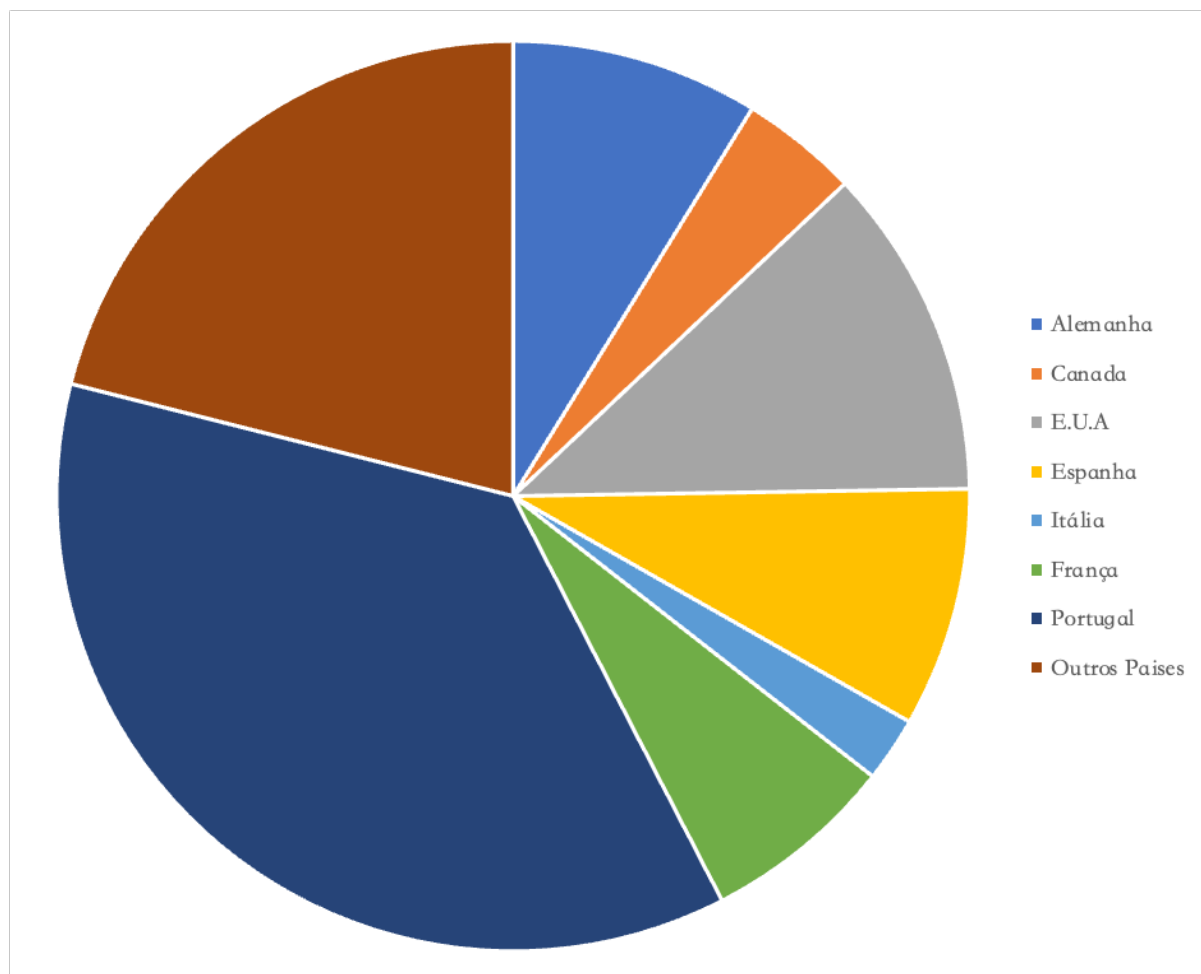
Até a data registada de 31 de Agosto de 2023, houve uma evolução de 17% no número de hóspedes na Totalidade de Alojamento em São Miguel.

Figura 4.7: Evolução do Número de Hospedes em São Miguel por Tipologia de Alojamento em 2023 (de 01 de Janeiro a 31 de Dezembro)



Fonte: SREA – Criação Própria

Figura 4.8: Hóspedes na Hotelaria Tradicional e no Alojamento Local em São Miguel em 2023 por Nacionalidade



Fonte: SREA – Criação Própria

Tabela 4.5: Número de Hospedes na Hotelaria Tradicional e no Alojamento Local por Nacionalidade (2023)

Hospedes HT + AL	2023												Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Alemanha	1 626	1 690	3 391	5 186	6 409	8 196	8 315	8 389	9 244	7 221	2 723	1 437	63 827
Canada	970	1 247	1 955	1 943	2 874	3 214	4 267	3 913	4 117	2 807	2 036	1 052	30 395
Espanha	1 455	1 280	2 651	4 309	3 613	6 391	10 444	14 142	9 127	4 561	1 904	2 072	61 949
E.U.A	1 932	2 006	4 479	6 404	7 785	11 924	13 435	11 822	12 793	7 208	3 854	2 180	85 822
Itália	374	363	529	1 148	1 208	1 830	2 674	5 439	1 584	734	510	354	16 747
França	830	1 317	1 802	3 709	5 181	5 136	8 586	12 115	5 614	3 492	1 351	847	49 980
Portugal	17 749	21 456	27 279	29 611	24 379	23 903	18 258	18 341	22 350	26 132	18 677	17 652	265 787
Outros Países	4 389	4 798	6 848	11 413	17 445	19 336	25 727	21 373	19 077	13 004	6 127	3 470	153 007

Fonte: SREA – Criação Própria

### 4.2.3 Empresas Locais

Na ilha de São Miguel já se encontram em operação seis empresas.



“More important than only having information about our competitors, it is important to use it well, forecasting possible strategic changes and reactions to our company’s strategy” - Zara

A análise de um grupo estratégico tem como objetivo agrupar empresas de um determinado setor que seguem a mesma estratégia ou uma estratégia semelhante ao longo das dimensões estratégicas. Esta abordagem permite-nos identificar padrões de comportamento e tendências dentro do mercado em que operamos.

Figura 4.9: Strategic Group – Mapa de Percepção Empresarial



Fonte: Criação Própria

O mapa perceptual é uma ferramenta valiosa que relaciona as iniciativas sustentáveis e o envolvimento comunitário das empresas do setor de canyoning. As empresas que lideram em ambos os aspetos estão melhor posicionadas para se alinharem com a visão da Agenda 2030 e os objetivos delineados no PEMTA (Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores), estando, assim, mais aptas a satisfazer as necessidades do mercado e dos clientes que procuram experiências de aventura significativas e responsáveis.

Embora algumas empresas possam estar à frente em iniciativas sustentáveis e envolvimento comunitário, sempre existem oportunidades de melhoria. Todas as empresas têm a oportunidade de ajustar as suas estratégias para se alinharem com as expectativas do mercado e maximizarem o seu impacto nos Açores. Este processo contínuo de avaliação e adaptação é essencial para o sucesso a longo prazo no setor de turismo de aventura dos Açores.

### 4.3 Análise VRIO

A estratégia consiste em ser único e inimitável. A estratégia é a direção e o foco de uma organização a longo prazo, que obtém vantagens num ambiente em mudança através da configuração e alocação de recursos e competências. Trata-se de criar e manter uma vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é obtida quando uma empresa é capaz de criar mais valor económico do que as empresas rivais, e uma maior perceção de valor pelo cliente. Para tal, temos de analisar os recursos e as capacidades de cada empresa, pelo que a estratégia de cada empresa tem de se basear nos seus melhores recursos e competências (Barney, 1991). A partir da matriz VRIO é possível identificar esses recursos. VRIO é uma sigla para o quadro de perguntas feitas sobre um recurso ou capacidade para determinar o seu potencial competitivo.

A primeira pergunta da metodologia é se um determinado recurso é valioso para a empresa e perante o mercado, permitindo explorar atuais ou novas oportunidades. Se a resposta é sim, este recurso é considerado de valor.

Recursos que só podem ser adquiridos por uma ou poucas empresas, são considerados raro. Caso poucos concorrentes tenham acesso, quer dizer que a exclusividade é uma das características. Esta característica pode advir desde um profissional muito experiente até um produto ou marca exclusiva. Raridade e valor garantem uma vantagem competitiva temporária.

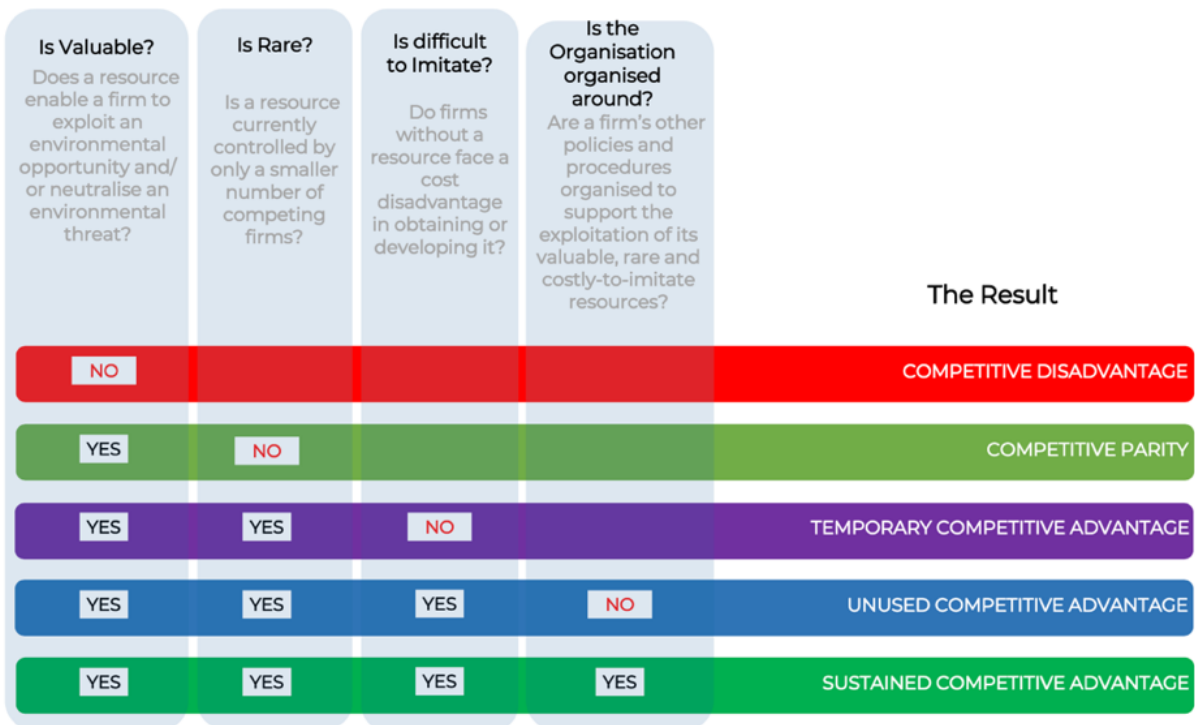
Imitabilidade, leva o conceito de raridade um passo à frente, e significa que os seus recursos raros não podem ser imitados ou copiados facilmente, havendo poucos substitutos para eles. Uma empresa que tem recursos valiosos, raros e de difícil imitação pode conseguir uma vantagem competitiva sustentável.

Os recursos por si só não conferem uma vantagem para uma empresa se ela não estiver organizada para capturar e fomentar o valor deles. Qualquer empresa tem que organizar os seus sistemas, processos, políticas, estrutura organizacional e cultura, para conseguir potencializar ao máximo o valor, raridade e imitabilidade de seus recursos. Só assim que as empresas conseguirão uma vantagem competitiva sustentável.

Estamos perante uma vantagem competitiva de longo prazo, quando temos um recurso que o mercado considera valioso (valor), somos os únicos a oferecê-lo (raro), é difícil os concorrentes imitarem (imitabilidade), e a empresa tem capacidade de aproveitar esse recurso (organização).

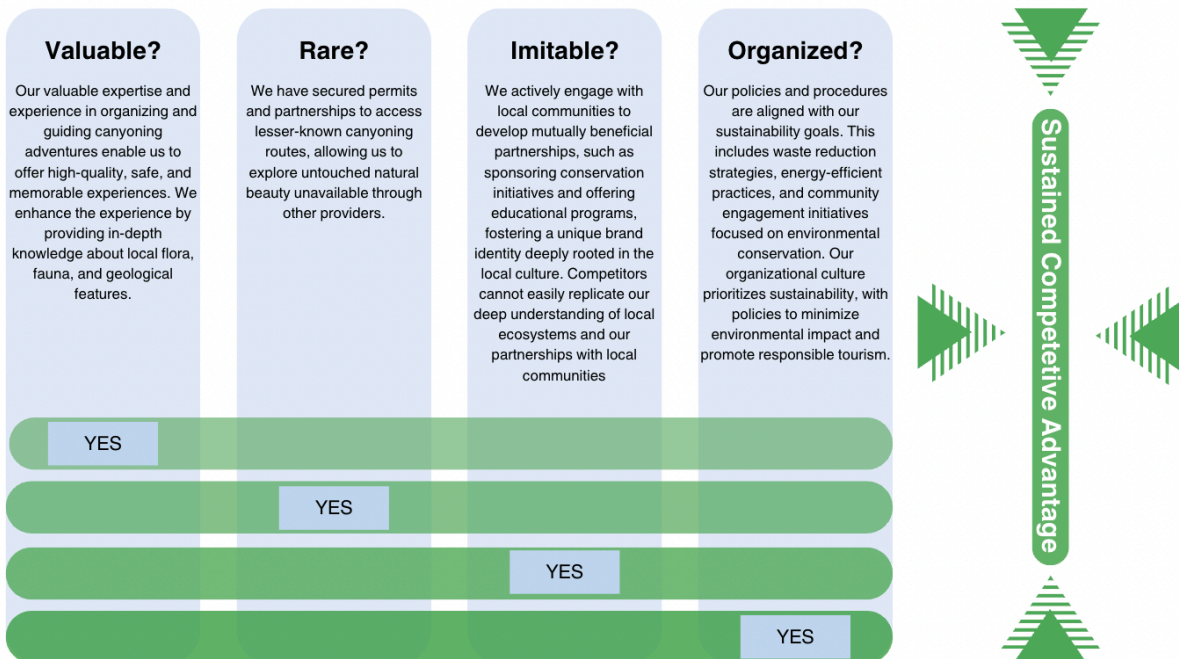


Figura 4.10: VRIO Framework



Fonte: Adaptação do professor Paulo Falcão, ISCTE, 2023

Figura 4.11: Aplicação do VRIO – Azores Canyoning Experiences



Fonte: Adaptação do professor Paulo Falcão, ISCTE, 2023



## 4.4 Marketing & Sales Strategy

O Marketing pode ser classificado como um processo social pelo qual os indivíduos ou grupos de indivíduos obtêm algo que necessitam, através da criação, oferta e livre troca de produtos ou serviços de valor com os outros (Kotler & Keller, 2012). Todos os negócios precisam de investir em algum tipo de marketing.

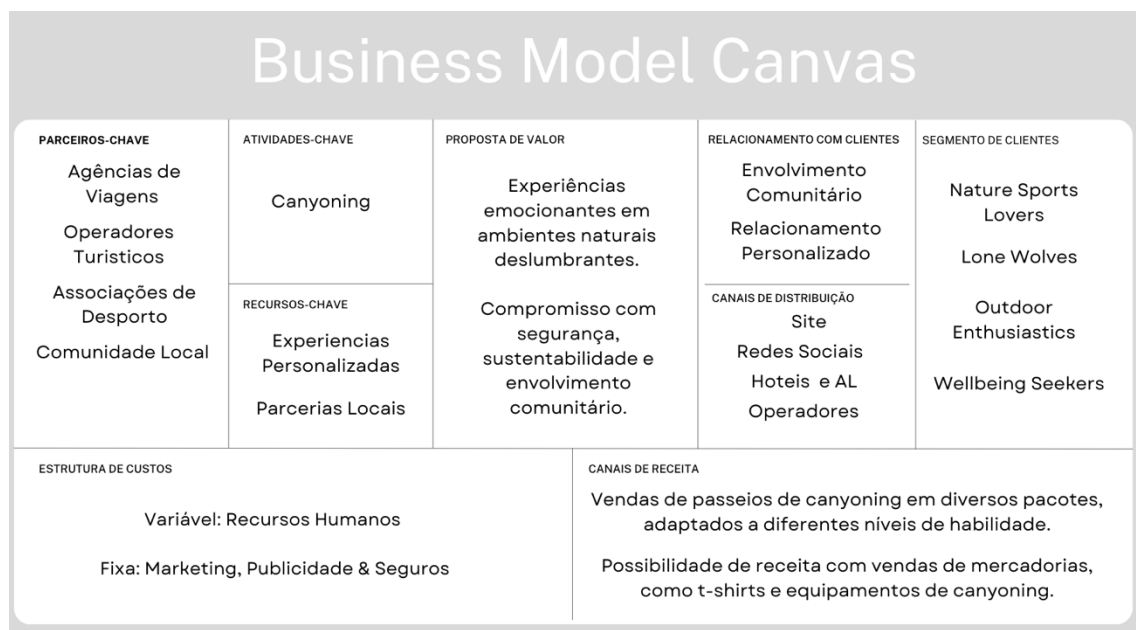
A elaboração de um plano de marketing não é um evento único que ocorre apenas quando a empresa é criada. Este processo deve ser revisto ao longo do tempo, visto que as suas variáveis estão em constante alteração e o empreendedor pode querer definir um novo caminho para a sua organização.

O plano de marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar os esforços de marketing da organização, operando em dois níveis distintos: estratégico e tático. A nível estratégico, vão ser definidos o mercado alvo e a proposta de valor da empresa, com base numa análise feita às oportunidades de mercado. No nível tático, estão definidas as características dos produtos, promoções, preços, canais de venda e o tipo de serviço a ser implementado (Kotler & Keller, 2012).

### 4.4.1 Business Model Canvas

O Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta de gestão estratégica que fornece uma visão estruturada do modelo de negócios. composto por 9 blocos, que cobrem as quatro áreas principais de um modelo de negócio: clientes, parceiros, oferta e estrutura financeira.

Figura 4.12: Business Model Canvas aplicado à Azores Canyoning Experiences



Fonte: Criação Própria

#### 4.4.2 Segmentation, Targeting & Positioning

De seguida, a organização deverá definir para quem pretende atuar e de que forma deseja ser percebida. Para isso, iremos recorrer aos conceitos de segmentação, targeting e posicionamento, que, por serem tarefas quase complementares umas das outras, estando sempre diretamente associadas (Martins, 2014).

A segmentação de mercado é uma estratégia que envolve a separação do mercado em diferentes grupos de consumidores com necessidades, características ou comportamentos diferentes dos outros e que obriguem a organização a recorrer a políticas de marketing distintas para conseguir satisfazer todo o mercado (Kotler & Keller, 2012).

Essa estratégia permite-nos identificar o público-alvo, adaptar os nossos serviços de acordo com as necessidades específicas de cada segmento e, conseqüentemente, maximizar a eficácia das nossas campanhas de marketing e a satisfação dos nossos clientes. A nossa visão faz-nos seguir em paralelo com a estratégia de segmentação definida no Plano Estratégico de Marketing do Turismo dos Açores. Foram identificados vários mercados de acordo com os produtos oferecidos pela região, mas neste caso, só nós vamos focar no mercado principal.

Figura 4.13: Segmentação do Turismo de Natureza Açores



Fonte: Criação Própria - Adaptação PEMTA

O Targeting consiste na habilidade de encontrar características chave que façam um determinado segmento tornar-se mais relevante quando comparado com os outros, de forma a determinar quais os mercados que terão maior probabilidade de gerar resultados positivos para a empresa.

1. Para os "Lone Wolves" (Aventureiros Solitários): (Anexo A)

O foco estratégico para os "Lone Wolves" é proporcionar experiências de canyoning que se alinham com o seu espírito independente e aventureiro. Esses indivíduos procuram aventuras únicas e desafiadoras, muitas vezes preferindo-as explorar sozinhos. Destacamos a busca pela aventura e a superação pessoal.



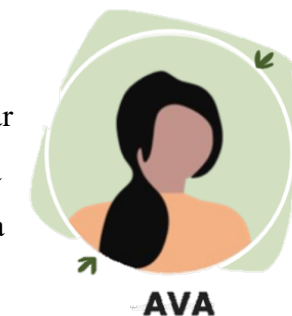
2. Para os "Outdoor Enthusiasts" (Amantes do Ar Livre): (Anexo B)

Os "Outdoor Enthusiasts" têm uma paixão pela natureza e procuram experiências que os conectem profundamente com o ambiente natural. O nosso objetivo será atender a essa paixão oferecendo experiências de canyoning que ressaltam a beleza e a diversidade das paisagens insulares.



3. Para os "Wellbeing Seekers" (Amantes de Bem-Estar): (Anexo C)

Os "Wellbeing Seekers" procuram equilíbrio, paz e bem-estar através de experiências ao ar livre. Neste sentido promovemos a tranquilidade, a conexão espiritual e o rejuvenescimento, onde a serenidade e o bem-estar se encontram com a natureza.

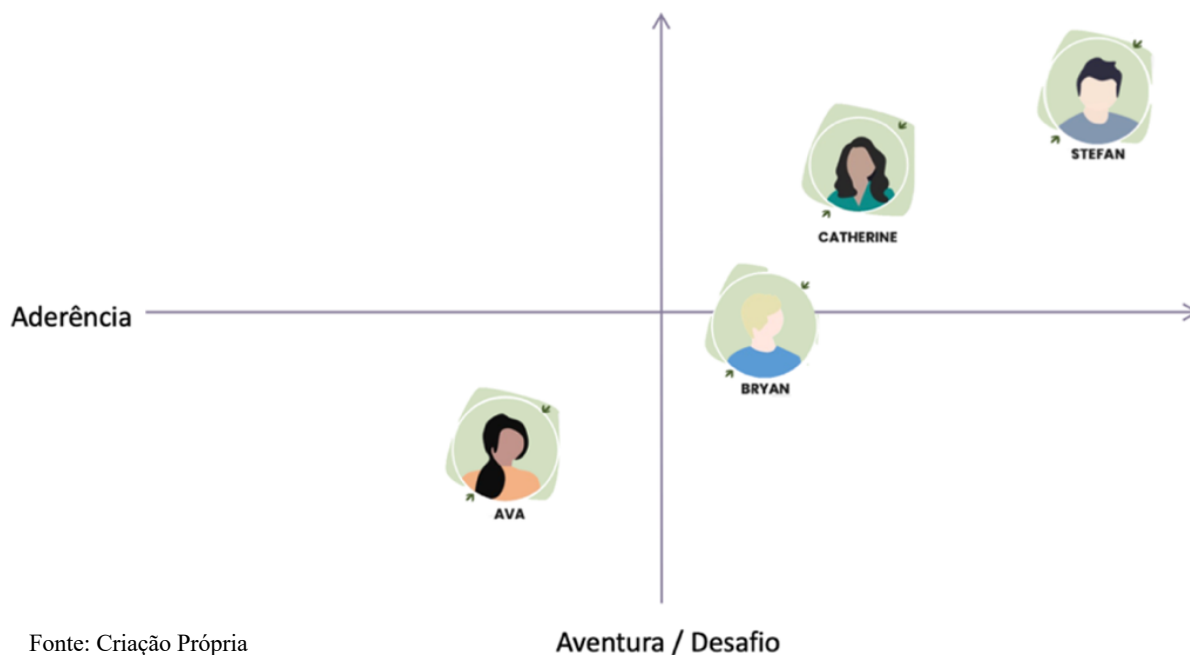


4. Para os "Nature Sports Lovers" (Amantes dos Desportos da Natureza): (Anexo D)

Os "Nature Sports Lovers" são entusiastas por desporto ao ar livre e procuram desafios físicos no meio de ambientes naturais. Para atender a essa paixão, as experiências de canyoning combinam a aventura com o desporto. Destacamos a emoção, a ação e a oportunidade de vivenciar a natureza num ambiente naturalmente único.



Figura 4.14: Mapa de Percepção das Motivações dos Clientes / Nivel de Aderência



Fonte: Criação Própria

Após escolhidos os mercados e as pessoas a atingir, a empresa terá de se focar no posicionamento que pretende obter nesses mesmos segmentos, este é um conceito muito importante devido ao seu grande papel na criação de vantagem competitiva.

A organização deverá procurar atingir uma posição única no mercado, onde os clientes percebam o seu valor (Terech, 2018). O posicionamento da marca consiste em delinear a oferta e a imagem do produto, com o objetivo de alcançar um lugar específico na mente do consumidor, tendo sempre como referência os seus concorrentes no mercado. Assim, o que se pretende alcançar é uma clarificação do que é o produto, e como se destaca dos seus concorrentes, realçando a singularidade de características e com isso mostrar aos consumidores porque é que o devem comprar. As estratégias de posicionamento são ainda influenciadas pelas mudanças no mercado, do ambiente competitivo e do comportamento do consumidor.

Ao focar-nos em estratégias de posicionamento que enfatizam a visualização inerente da natureza única dos Açores, o nosso compromisso com a sustentabilidade, a autenticidade da experiência do cliente, temos a oportunidade de nos consolidar como líder no mercado de turismo de aventura nos Açores. Além disso, ao alinhar nosso posicionamento com a nossa visão, missão e valores, criamos uma conexão emocional mais forte com os nossos clientes e aumentamos a fidelidade e o reconhecimento da nossa marca. A vida é feita de pessoas para pessoas.

### 4.4.3 Proposta de Valor

A nossa proposta de valor na Azores Canyoning Experiences (ACE) vai além de simplesmente oferecer aventuras emocionantes nos deslumbrantes cenários naturais de São Miguel. Estamos comprometidos com uma abordagem holística que coloca a preservação do meio ambiente e o envolvimento com a comunidade local no centro de todas as nossas operações.

Em primeiro lugar, destacamos a importância da ativa participação com a nossa comunidade local na preservação do meio ambiente. A ACE não guia apenas excursões de canyoning, mas também promove um aumento da consciência e da educação ambiental entre os nossos clientes e colaboradores. Estamos empenhados em proteger as paisagens naturais dos Açores, garantindo que as futuras gerações possam desfrutar das nossas maravilhas belezas paisagísticas. Além disso, as nossas aventuras oferecem aos nossos clientes a oportunidade única de explorar as ribeiras de São Miguel de uma maneira emocionante e segura. Desde iniciantes até os mais experientes, adaptamos as nossas excursões para atender a diferentes níveis de habilidade, garantindo que todos tenham uma experiência memorável e enriquecedora.

Ao trabalhar em estreita colaboração com as comunidades locais, apoiamos a conservação e promovemos o Turismo Sustentável. A ACE não é apenas uma empresa de turismo de aventura; somos uma parte integrante da comunidade, comprometidos em criar um impacto positivo em nível local e global.

Na Azores Canyoning Experiences, os elementos unem-se para criar experiências que vão além da emoção momentânea. Acreditamos que é possível viver a aventura com um propósito maior, contribuindo para a conservação do nosso ambiente e apoiando a comunidade local. Essa é a essência da nossa proposta de valor, oferecer experiências únicas que inspiram as novas gerações e fazem a diferença na vida das nossas pessoas.

Figura 4.15: Visão para 2024



Fonte: Criação Própria

### ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Económico:

Este objetivo visa promover o crescimento económico sustentável assegurando trabalho decente para todos. Somos um agente de mudança positiva criando oportunidades de emprego no setor do turismo. Acreditamos que oferecer trabalho digno e justo para a comunidade local é essencial para o desenvolvimento socioeconómico da região.



#### Ações:

- Estabelecer programas de recrutamento em colaboração com entidades locais.
- Acreditamos que o trabalho merece ser valorizado, mas acima de tudo, acreditamos que as pessoas são o nosso bem mais valioso.

### ODS 12 - Consumo e Produção Sustentáveis:

A Azores Canyoning Experiences compromete-se a adotar práticas de consumo e produção sustentáveis minimizando o impacto ambiental associado às nossas operações e a empresa assumirá o compromisso de educar ativamente os clientes sobre práticas sustentáveis, promovendo uma mudança de mentalidade e comportamento durante e após as atividades.



#### Ações:

- Utilização de recursos renováveis para o desenvolvimento da operação.
  - Água da chuva utilizada para a lavagens de material.
  - Painéis solares para a cobertura elétrica do armazém.

### ODS 15 - Vida Terrestre:

Este objetivo concentra-se na proteção, recuperação e promoção do uso sustentável dos ecossistemas terrestres. Ao explorar ambientes naturais terrestres, o canyoning pode ser projetado num sentido de preservar a biodiversidade local e minimizar o impacto nas áreas naturais.



#### Ações:

- Envolvimento em programas de conservação.
  - Apoio a iniciativas locais para proteger a vida e os habitats naturais.
  - Estabelecimento de parcerias para a proteção ambiental.
  - Apoio a projetos de educação ambiental em escolas locais para aumentar a consciência sobre a importância da biodiversidade.

#### 4.4.4 Marketing Mix

O marketing mix consiste em tudo o que pode influenciar a procura do produto. As várias possibilidades podem, tradicionalmente, ser agrupadas em quatro categorias de variáveis, também conhecidas como os “4 P’s”: produto, preço, distribuição e promoção (*product, price, place e promotion,*) (Kotler & Keller, 2012).

Ao ter um bom produto, a um preço acessível, com uma boa capacidade de distribuição e uma estratégia de promoção efetiva, as empresas estão mais perto de fazer com que os consumidores conheçam os seus produtos e os adquiram.

Figura 4.16: Marketing Mix



Fonte: Criação Própria

##### 4.4.4.1 Produto

O produto pode ser tanto um produto físico como pode também ser um serviço intangível pelo qual o consumidor está disposto a pagar. O produto é o elemento chave do marketing mix.

Os produtos são desenvolvidos para satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Nos dias de hoje é importante que as empresas se foquem em criar produtos que vão de encontro com as necessidades dos clientes, através de produtos inovadores.

Vamos oferecer duas atividades de canyoning que se destacam pelo seu compromisso com o ambiente.

Para além de proporcionarem experiências e emoções únicas, as atividades são projetadas para educar os participantes sobre a importância da preservação da natureza. Cada passeio inclui informações sobre a flora e fauna locais, bem como práticas de mínimo impacto.

A oferta de passeios que incluam visitas a locais protegidos, classificados de património, dará aos participantes a oportunidade de conhecer e contribuir para o bem-estar das nossas ilhas.

A colaboração com a comunidade local e com autoridades ambientais e a harmonizada entre empresas irá garantir que os locais de canyoning sejam mantidos nas melhores condições e protegidos, fomentando a oportunidade da descoberta desta atividade.



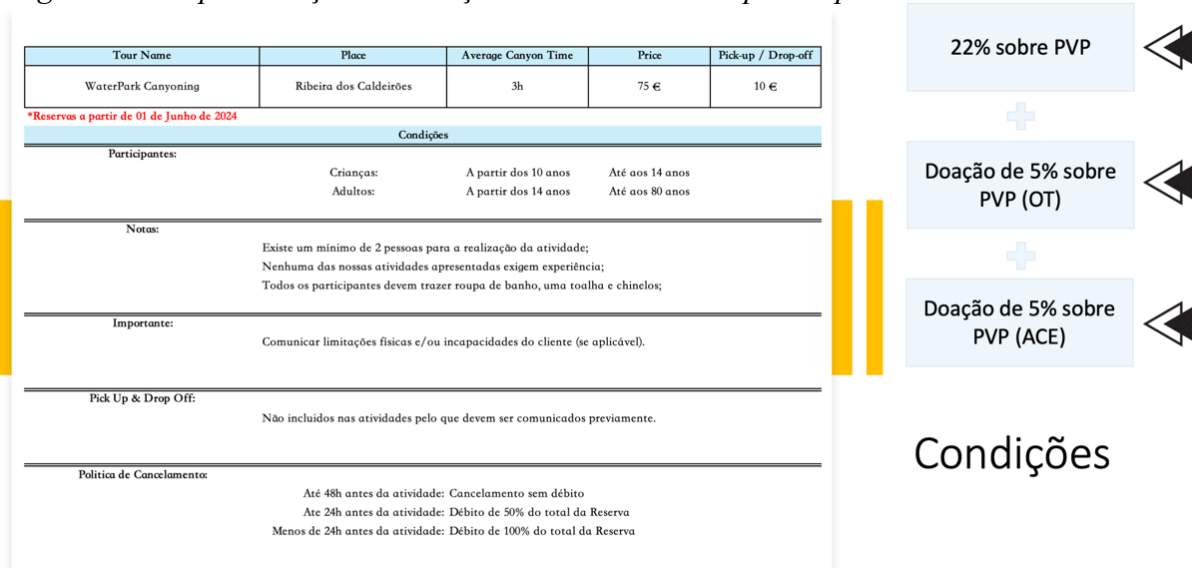
#### 4.4.4.2 Preço

O preço pode ser entendido como o valor que os consumidores estão dispostos a pagar para adquirir determinado produto ou serviço. Este é o primeiro critério de distinção utilizado pelos consumidores e, como tal, todas as empresas devem ter uma estratégia de pricing. O preço tem ainda a capacidade de gerar satisfação e lealdade por parte dos consumidores. Esta é uma das variáveis do marketing mix e muitos estudiosos consideram-na como sendo uma das mais importantes do mercado. Esta permite não só aumentar os lucros, mas também a quota de mercado. Alguns dos fatores decisivos na decisão do preço de um produto são os custos desse mesmo produto, a estratégia de marketing e custos relacionados com a distribuição ou publicidade. Uma vez que estes custos podem alterar como qualquer variável no mercado, o preço do produto pode também mudar em função dos mesmos. Assim sendo, o autor considera que as empresas podem optar por diferentes estratégias de pricing.

Vai ser adotada uma Política de Preço Concorrente. No caso da ACE, iremos estabelecer um preço 10% acima da média do mercado, mas esse valor será remetido novamente para a comunidade, para associações de jovens que queiram oferecer uma experiência única no seio da nossa casa.

Para o custo individual de cada atividade será estabelecido um preço mínimo por individual de 75€. A realização das atividades dependerá no número de participantes, sendo que estabelecemos um mínimo de 2 pessoas e um máximo de 6 em época baixa, variando para 10 em época alta.

Figura 4.17: Apresentação dos Preços PVP e Comissões para Operadores



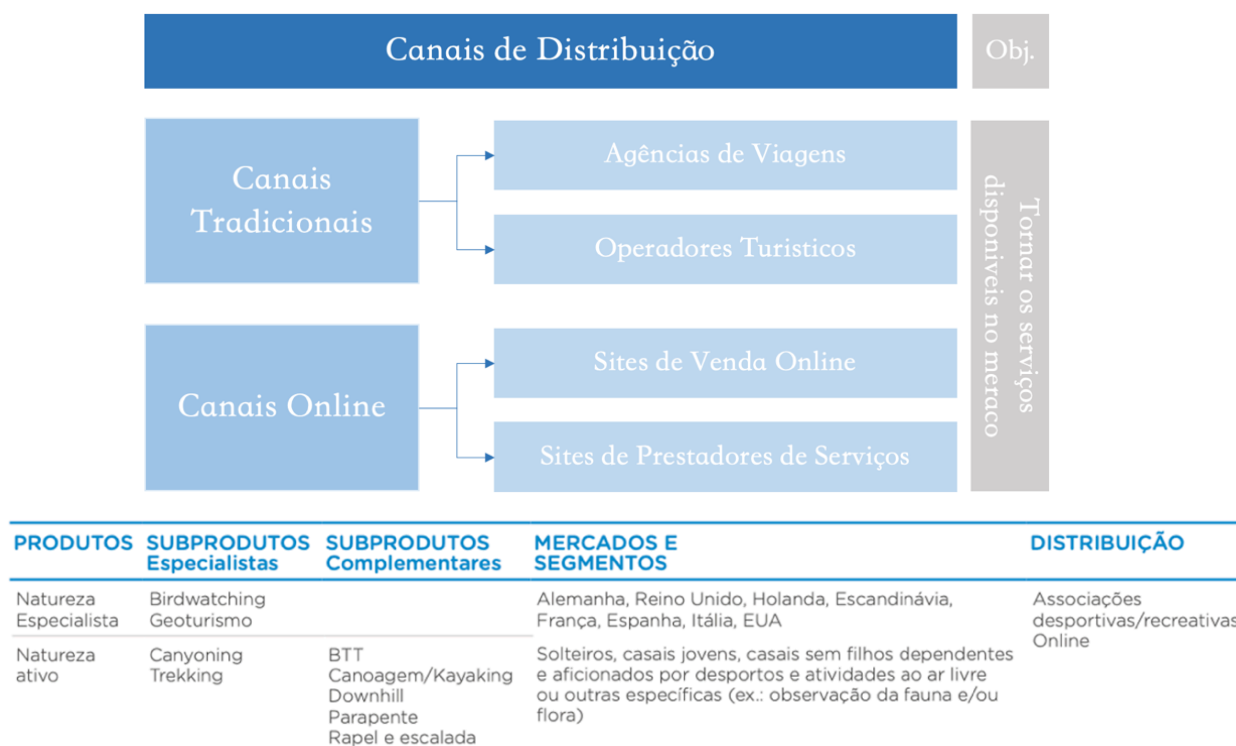
Fonte: Criação Própria



#### 4.4.4.3 Distribuição

A distribuição inclui canais de distribuição, armazéns, modo de transportar as mercadorias ou até a gestão de controlo de inventários, definindo-se como o mecanismo responsável por todo o processo de entregar o produto ou serviço desde o produtor até ao seu consumidor (Singh, 2012). Também para (Işoraitè, 2016) a distribuição inclui decisões e ações relacionadas com o movimento de bens do produtor para o consumidor. Apesar de ser talvez a variável mais simples do tradicional marketing mix, um bom desempenho dos canais de distribuição contribui para a criação de uma forte lealdade dos consumidores com a marca (Pourdehghan, 2015).

Figura 4.18: Canais de Distribuição



Fonte: Adaptação PEMTA 2023

A política de distribuição definida para os Açores pretende atender a diferentes necessidades e padrões de consumo do mercado, sendo que o produto turístico da região deverá estar disponível através de diferentes canais ou agentes. Isto significa que, apesar da crescente tendência de aquisição direta e sobretudo online, há necessidade de manter o produto nos canais tradicionais na medida em que dispõem ainda de uma quota de mercado significativa.

#### 4.4.4.4 Promoção

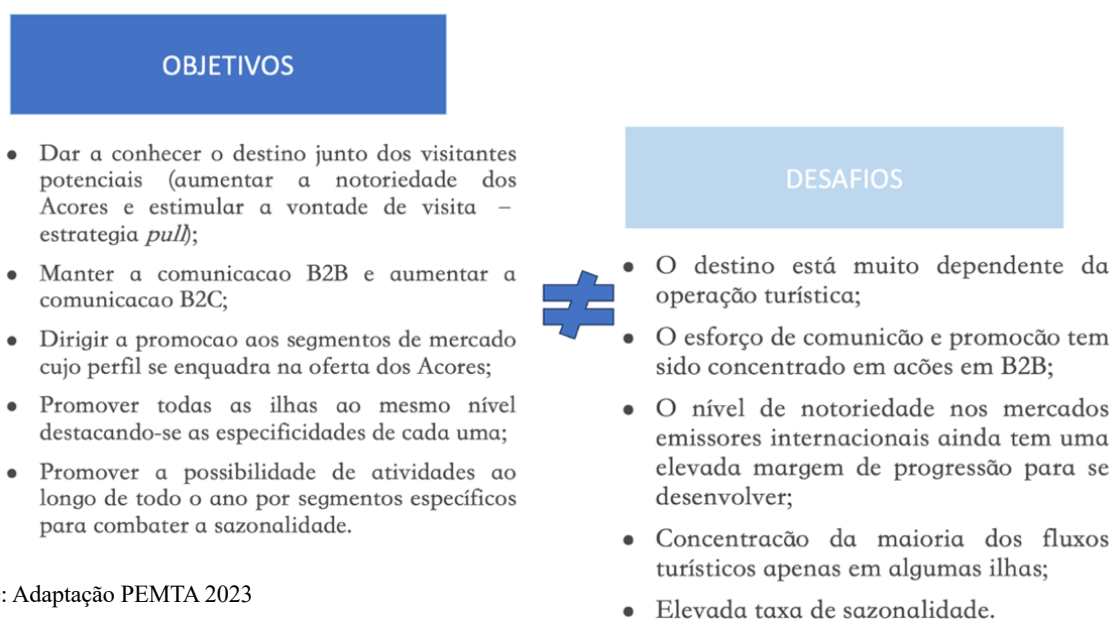
A promoção é o elemento do marketing mix responsável por informar os consumidores e tentar influenciar as suas atitudes e comportamentos. Esta informa os consumidores de quais os produtos que a empresa comercializa, tenta captar a atenção e estimular o interesse dos mesmos, levando-os a adquirir um determinado produto ou serviço (Pourdehghan, 2015). Também Işoraité (2016) afirma que a promoção consciencializa os consumidores para os produtos da empresa, ajudando a aumentar as vendas da organização e criando lealdade dos clientes com a marca. Assim sendo, Singh (2012), afirma que as atividades de promoção têm então como finalidade comunicar e persuadir o mercado alvo a comprar os produtos da empresa.

A parte da promoção envolve as estratégias de marketing e comunicação da ACE para atrair e reter clientes. Isso inclui marketing digital, como otimização de mecanismos de pesquisa (SEO).

O uso de redes sociais e marketing de conteúdo para compartilhar histórias de sucesso de conservação, vídeos educacionais sobre o meio ambiente e depoimentos de clientes satisfeitos com as experiências de canyoning sustentáveis permitem alcançar um público mais amplo.

A estratégia de comunicação do turismo dos Açores pretende apresentar e promover o destino como um todo, evidenciando a riqueza da sua oferta através das particularidades de cada ilha, numa lógica de alavancar a notoriedade do destino nos mercados internacionais com potencial de crescimento.

Figura 4.19: Objetivos e Desafios identificados no Plano Estratégico de Marketing do Turismo dos Açores (2023)



Fonte: Adaptação PEMTA 2023

## 4.5 Análise SWOT

A Análise SWOT tradicional identifica os aspectos cruciais do ambiente de negócios de uma organização e a capacidade estratégica da empresa (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). As capacidades desta análise surgem ao identificar forças e fraquezas da organização que, no contexto do ambiente externo, podem originar oportunidades ou ameaças.

É indispensável analisar a evolução do ambiente imediato e mediato, identificando as ameaças e oportunidades que afetam as decisões estratégicas, bem como os pontos fortes e fraquezas observados dentro da empresa (Thompson, 2007), o que ajuda a empresa a tomar decisões informadas para maximizar suas forças, abordar fraquezas, aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças à medida que cresce e se desenvolve no mercado de turismo de aventura insular.

Figura 4.20: Análise SWOT



Fonte: Criação Própria

Ao capitalizar seus pontos fortes, mitigar fraquezas, explorar oportunidades e enfrentar ameaças com uma estratégia sólida e adaptativa, estaremos bem posicionados para sustentar o nosso sucesso e liderança no setor de animação turística, oferecendo experiências únicas e memoráveis de canyoning enquanto promovemos ações de conservação ambiental e impulsionamos o turismo responsável pelas nossas ilhas.

#### **4.6 Análise ao Ambiente Macro - Açores**

Os Açores são um destino único, com uma forte presença da atividade turística e uma aposta consolidada de uma marca: *Azores World Brand* (Resolução Conselho Governo (RCG) n.º 21/2015 de 30 de Janeiro), que visa promover a região pelas suas características naturais e ambientais de excelência. Segundo o Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores (PEMTA), o turismo deve desenvolver-se com uma oferta coincidente com o que é procurado pelos turistas que o visitam o arquipélago, particularmente interessados no contacto com a natureza e à procura de viver experiências únicas.

Com a publicação mais recente do DLR n.º 15/2012/A de 02 de abril, que estabelece o regime jurídico da conservação da natureza e da proteção da biodiversidade, revoga-se o DRL no 15/2007/A de 05 de junho, que instituiu o regime jurídico da classificação, gestão e administração das áreas protegidas nos Açores e que criou a figura dos “Parques Naturais”. Estes parques constituem a unidade de gestão de base da Rede Regional de Áreas Protegidas da RAA e vêm colmatar a necessidade de gerir de forma coerente, duradoura e sustentável as áreas protegidas, terrestres e marinhas, classificadas na região, bem como valorizar as suas paisagens, *habitats*, geossítios, espécies notáveis e outros elementos de interesse ambiental (GRA, 2011), sendo necessário o pedido de licenças à Direção Regional do Ambiente e Alterações Climáticas para o acesso às zonas classificadas.

De acordo com a “Lei de Bases das Políticas Públicas de Turismo” (Decreto-Lei nº 191/2009, de 17 de agosto), os agentes de animação turística são considerados fornecedores de produtos e serviços turísticos, exercendo uma atividade organizada para a produção, comercialização, intermediação e gestão de produtos e serviços que concorram para a formação da oferta turística nacional. Para acesso, os agentes de animação turística que desenvolvem, com carácter comercial, atividades de animação turística devem estar inscritos no Registo Regional dos Agentes de Animação Turística (RRAAT) e no Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística (RNAAT).

Nos últimos anos, o governo regional tem proporcionado vários incentivos para a criação, desenvolvimento, e crescimento do tecido empresarial. São vários os sistemas de incentivos ao investimento nos Açores, sendo que atualmente vigoram programas como o Construir 2030, que proporciona incentivos para o investimento privado, subdividido em quatro categorias: “Pequenos Negócios”, “Jovem Investidor”, “Base Económica Local” e “Negócios Estruturantes”.

Para incentivar a criação de emprego, o Governo Regional dos Açores tem uma série de programas, entre os quais: Programa ESTAGIAR que incorpora o Estagiar T e o Estagiar L. Entretanto, recentemente foram destacados dois novos programas complementares ao Construir 2030: O “Construir o Próprio Emprego” apoia até cerca de 15 mil euros do salário de jovens investidores e promotores de pequenos negócios e o “novo Contratar”, que vai promover um forte estímulo ao incremento salarial dos trabalhadores.

#### **4.7 Ethics, Corporate Social Responsibility, and Sustainability.**

*“A values-based business assumes that profit alone is an insufficient driver of a successful company and motivator of people.”*

*“Profit for a company is like oxygen for a person. If you don't have enough of it, you're out of the game. But if you think your life is about breathing you are missing something”*

**(Peter F. Ducker)**

Os nossos valores são ativos importantes porque são crenças partilhadas que orientam a cultura e as prioridades de uma organização fomentando o enquadramento para a tomada de decisões.

O desenvolvimento sustentável incorpora a integração, a compreensão e a ação sobre as complexas interligações que existem entre o ambiente, a economia e a sociedade. Uma empresa não existe apenas para ganhar dinheiro. Embora este seja um resultado importante para a sobrevivência de uma empresa, temos de ir mais fundo e encontrar as verdadeiras razões da nossa existência. Um grupo de pessoas junta-se como uma instituição a que chamamos empresa para que possam realizar coletivamente algo que não poderiam realizar separadamente - contribuir para o desenvolvimento da sociedade e criar valor para a vida das pessoas.

Na *Azores Canyoning Experiences*, acreditamos que o Turismo Responsável vai além da simples oferta de experiências emocionantes, também envolve contribuir ativamente para o bem-estar e o desenvolvimento da nossa comunidade local. Com essa visão em mente, estabelecemos o Fundo ACE para financiar atividades que incentivam o acesso da comunidade local à descoberta da prática e iniciativas em prol da proteção do nosso meio ambiente!

O objetivo principal do Fundo ACE é promover a inclusão social e ambiental, garantindo que pessoas de todas as origens possam desfrutar dos benefícios do canyoning e contribuir para a proteção dos nossos preciosos ecossistemas. O fundo também será direcionado para iniciativas que visam proteger e preservar o meio ambiente local. Isso pode incluir os seguintes projetos:

- Acesso ao Canyoning: O fundo será utilizado para subsidiar e até mesmo fornecer gratuitamente atividades de canyoning para comunidade, incluindo escolas, associações e outras instituições sociais. Ao subsidiar atividades de canyoning para grupos desfavorecidos, estamos promovendo a inclusão social e oferecendo oportunidades de lazer e aprendizagem para pessoas que de outra forma não teriam acesso a essas experiências.
- Educação Ambiental: Parte da receita do fundo será alocada para iniciativas de educação ambiental, como workshops, palestras e projetos de sensibilização, com o objetivo de promover a conscientização e a conservação dos ecossistemas naturais dos Açores. Investindo na educação ambiental e projetos de preservação, estamos capacitando a comunidade a compreender a importância da conservação dos recursos naturais e a adotar práticas mais sustentáveis em suas vidas quotidianas.

#### **4.8 Inovação Organizacional**

O produto turístico é uma combinação de muitos elementos. Estes elementos podem ser tangíveis ou intangíveis. Por exemplo, num destino, vários fornecedores, como hotéis, restaurantes ou guias turísticos, participam na produção de serviços. Mas o turismo não se baseia apenas na produção de bens ou serviços.

Muitas características intangíveis estão incorporadas nos indivíduos. Assim, os aspectos sociológicos e culturais da população local, bem como dos turistas, podem influenciar a experiência turística. Apesar desta diversidade, os turistas consideram o produto como uma experiência completa (Weiermair 2006). O turismo é, portanto, uma indústria que cria experiências e não produtos isolados.

A criação de uma experiência durante as férias, para além da interação turística, envolve a interação com outras pessoas e com produtos e serviços em diferentes paisagens de serviços, e resulta em valores acrescidos (ou diminuídos) para si próprio e para os outros, sendo uma experiência interactiva e relativista de preferências.

Cada experiência é única. Assim, tal como noutros sectores de serviços, a personalização desempenha um papel importante no turismo. No entanto, a personalização não é apenas uma característica dos serviços, mas também de alguns produtos manufacturados. Além disso, alguns serviços podem ser concretizados de modo a aumentar a produtividade. No entanto, a standardização no turismo nem sempre é possível ou desejável.

Sundbo (2001) salienta que a inovação está relacionada com processos descendentes e ascendentes. Consequentemente, podem ser identificados dois atores importantes nas organizações: os trabalhadores e a gestão. A sua interação desempenha um papel importante em processos de inovação complexos.

O objetivo da inovação é tornar o produto turístico único, autêntico e diferente de outros produtos no mercado do turismo. Para alcançar a competitividade no turismo, a inovação torna-se uma força motriz importante (Erwin, 2007). A inovação organizacional refere-se à implementação de novos processos, estruturas ou práticas numa empresa para melhorar o seu desempenho global, eficiência e competitividade. Para nós, a inovação desempenhará um papel crucial na consecução dos nossos objetivos estratégicos e iremos apostar nas seguintes ações:

- Realizamos inquéritos regulares aos clientes para obter informações sobre as suas preferências, níveis de satisfação e sugestões de melhoria.
  - Adotámos uma abordagem centrada no cliente, recolhendo continuamente feedback e utilizando-o para inovar e adaptar as experiências de canyoning para exceder as expectativas dos clientes.
- Estamos empenhados na sustentabilidade, explorando e implementando continuamente práticas inovadoras para minimizar a nossa pegada ambiental e promover experiências amigas do ambiente.
  - A empresa educa tanto os seus colaboradores como os seus clientes, realçando a importância de preservar a beleza natural dos Açores. Para além de utilizarmos equipamento e material ecológico, investimos em fontes de energia renováveis, como a energia solar, para as suas operações.
- A empresa também investirá em plataformas digitais de reserva, ferramentas de marketing online e sistemas de gestão de relacionamento com o cliente para automatizar processos, aumentando a nossa eficiência.
  - Adicionalmente, iremos explorar a utilização de tecnologias inovadoras, como a realidade virtual (VR) ou a realidade aumentada (AR), para melhorar o planeamento pré-viagem, oferecendo visitas virtuais e fornecendo conteúdos educativos sobre canyoning e o ambiente natural dos Açores.
- Formaremos parcerias estratégicas com empresas locais, entusiastas do ar livre e organizações de conservação para expandir o nosso alcance, aceder a novos mercados e amplificar o nosso impacto. Estas parcerias podem envolver campanhas de marketing conjuntas, experiências de marca conjunta ou iniciativas de sustentabilidade colaborativas.

## 4.9 Parceiros e Promotores

Os parceiros e promotores desempenham um papel crucial no sucesso de qualquer empresa, contribuindo para a sua visibilidade, reputação e alcance no mercado. São ativos valiosos e desempenham papéis essenciais na jornada do crescimento e no caminho do sucesso de qualquer empresa. Ao cultivar relações estratégicas com parceiros locais e promotores, iremos fortalecer a nossa marca, expandir a nossa base de cliente e chegar mais perto da nossa comunidade, continuando a oferecer experiências únicas e memoráveis aos nossos clientes. As parcerias com a comunidade local e a colaboração com promotores irão construir uma base sólida para o crescimento do nosso futuro e para o alcance dos nossos objetivos sustentáveis.

- As agências de viagens locais serão parceiros essenciais pois irão fornecer acesso direto aos clientes interessados em experiências de Canyoning nos Açores. Ao colaborar com agências de viagens locais, iremos expandir a nossa base de clientes e atingir mercados mais abrangentes.
- Os operadores turísticos especializadas trabalham com nichos, sendo que e oferecem pacotes turísticos personalizados que incluem atividades de canyoning. Ao colaborar com operadores turísticos especializadas, iremos alcançar públicos específicos, como viajantes aventureiros e ecoturistas, que estão interessados em explorar os desfiladeiros e paisagens únicas dos Açores.
- Os hotéis e alojamentos locais desempenham um papel crucial na experiência geral do cliente e podem influenciar as escolhas de atividades durante a estadia. Ao estabelecer parcerias com hotéis e alojamentos locais, podemos oferecer pacotes turísticos que incluem hospedagem e atividades de canyoning.
- As entidades de turismo e organizações locais desempenham um papel fundamental na promoção e desenvolvimento do turismo na região. Ao colaborar com entidades de turismo e organizações locais, poderemos participar em iniciativas de eventos comunitários e programas de desenvolvimento turístico da região

Os parceiros estratégicos da Azores Canyoning Experiences desempenham um papel vital no crescimento e sucesso da empresa. Ao colaborar com agências de viagens locais, operadoras turísticas especializadas, hotéis e alojamentos locais, e entidades de turismo e organizações locais fortaleceremos a nossa presença no mercado e podemos oferecer experiências excepcionais aos nossos convidados.



## 4.10 Plano Financeiro

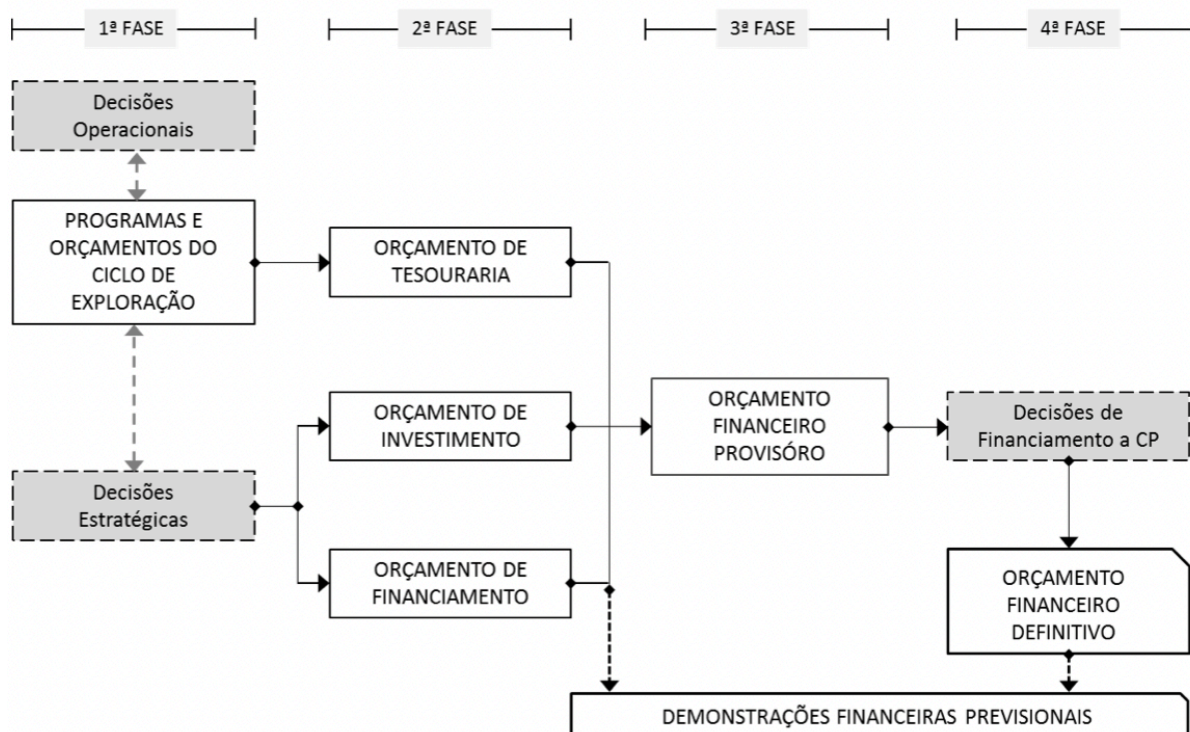
O Planeamento Financeiro (PF) resulta do efeito integrado das decisões operacionais, de investimento e de financiamento, em que o resultado final consiste no Plano Financeiro. Este planeamento ajuda os gestores financeiros a minimizarem o risco (reduzindo o fator “surpresa”) e a pensarem antecipadamente como devem reagir perante situações que não estão previstas.

O plano financeiro desempenha um papel fundamental na definição do planeamento permitindo-nos ter uma visão coerente do caminho financeiro. Este ajuda a fixar objetivos concretos, capazes de motivar os gestores, ao mesmo tempo que proporciona padrões de avaliação de desempenho.

Aqui, analisaremos em detalhes as várias vertentes, desde a alocação de recursos até as projeções de receitas e despesas. Este capítulo oferece uma visão abrangente da estratégia financeira que adotamos para o começo de atividade da ACE.

O plano financeiro desempenha um papel fundamental na definição do planeamento permitindo-nos ter uma visão coerente do caminho financeiro.

Figura 4.21: Representação do Fluxo do Planeamento Financeiro



Fonte: Adaptação do Processo Financeiro de Pedro Pimentel

### 4.10.1 Orçamento de Investimento

O orçamento de investimento é uma parte fundamental do planeamento financeiro para o arranque da nossa atividade, delineando os recursos necessários para iniciar e expandir as operações da empresa. Este capítulo detalha os investimentos estimados em ativos tangíveis e intangíveis, bem como as fontes de financiamento para esses investimentos.

Orçamento de Investimento	€ 44 596,98
---------------------------	-------------

Tabela 4.6: Fontes de Financiamento para o Investimento

Fonte de Financiamento: Capital Próprio + Capital Alheio - Caixa Geral de Depósitos					
Pressupostos:					
Capital Próprio:	10 000				
Capital Alheio:	40 000		Indexante:	3,972%	
Periodicidade	Mensal	512,821	Spread:	1,250%	
Prazo:	72 Meses		Taxa de Juro:	5,222%	
Carência de Capital	6 Meses		TAE:	5,349%	
			CDG:	0,000%	
			I.Selo:	4,000%	S/ Juros e Comissões
Cliente:	Elos Abundantes LDA				

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.7: Orçamento de investimento Worten

Nome do Fornecedor:	Worten				
<b>Fatura Proforma</b>					
<b>ACTION CAM GO PRO HERO 12</b>	2	€	431,03	16%	€ 999,99
SAMSUNG GALAXY A54	1	€	405,16	16%	€ 469,99
SECRETARIA MITSUI	1	€	51,72	16%	€ 60,00
CADEIRA PYC	2	€	64,65	16%	€ 149,99
DRONE DJI MINI 3 + DRONE DJI	1	€	413,78	16%	€ 479,98
TOTAL:		€			2 159,94

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.8: Orçamento de Hardware Informático

Nome do Fornecedor:	Consulting4IT				
<b>Fatura Proforma - HARDWARE INFORMÁTICO</b>					
<b>COMPUTADOR PORTÁTIL DELL</b>	1	€	799,00	16%	€ 926,84
MONITOR DELL 24"	1	€	115,00	16%	€ 133,40
<b>TABLET UROVO 8100</b>	0	€	460,00	16%	€ -
ACESSÓRIOS	1	€	89,00	16%	€ 103,24
ENTREGA	1	€	52,00	16%	€ 60,32
TOTAL:		€			1 223,80

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.9: Orçamento de Equipamentos de Canyoning (Anexo E)

Nome do Fornecedor:		Linha de Vida			
<b>Fatura Proforma</b>					
<b>Material de Canyoning</b>	1	€	16 025,00		€ 16 025,00
TOTAL:		€			16 025,00

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.10: Orçamento de Instalações e Infraestrutura

Nome do Fornecedor:		Construção			
<b>Fatura Proforma</b>					
<b>Construção do Armazém</b>	1	€	12 950,00	16%	€ 15 022,00
TOTAL:		€			15 022,00

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.11: Orçamento de Veículo de Transporte

Nome do Fornecedor:		StandVirtual			
<b>Fatura Proforma</b>					
<b>Viatura</b>	1	€	7 800,00	16%	€ 9 048,00
TOTAL:		€			9 048,00

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.12: Orçamento do Website e Marketing Digital

Nome do Fornecedor:		Wix Website			
<b>Fatura Proforma</b>					
<b>Wix</b>	1	€	204,00	16%	€ 236,64
TOTAL:		€			236,64

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.13: Orçamento de Software de Gestão

Nome do Fornecedor:		Consulting4IT			
<b>Fatura Proforma - SOFTWARE INFORMÁTICO</b>					
<b>SOFTWARE PHC GO - 100% CLOUD</b>	1	€	420,00	16%	€ 487,20
<b>SERVIÇOS DE CONFIGURAÇÃO</b>	1	€	340,00	16%	€ 394,40
TOTAL:		€			881,60

Fonte: Criação Própria

#### 4.10.2 Previsão de Vendas

A nossa previsão de vendas baseia-se numa análise do mercado, tendências de procura e fatores que afetam a indústria do turismo nos Açores. Com base nesta análise, ambicionamos um número de 600 canyoningers para o primeiro ano, e projetamos um aumento constante nas vendas da ACE ao longo dos próximos anos, impulsionado por estratégias de marketing eficazes para aumentar a consciencialização sobre a nossa marca e atrair potenciais clientes.

Tabela 4.14: Programa de Vendas - 2024

Serviços	unid.	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Canyoning @		6 000	10 500	9 975	7 500	5 250	3 675	2 100	45 000
<b>Total</b>	<b>pax</b>	<b>6 000</b>	<b>10 500</b>	<b>9 975</b>	<b>7 500</b>	<b>5 250</b>	<b>3 675</b>	<b>2 100</b>	<b>45 000</b>

Serviços	pvp	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Canyoning @	75 €	80	140	133	100	70	49	28	600
<b>Total</b>		<b>6 000</b>	<b>10 500</b>	<b>9 975</b>	<b>7 500</b>	<b>5 250</b>	<b>3 675</b>	<b>2 100</b>	<b>45 000</b>
Total IVA	16%	960	1 680	1 596	1 200	840	588	336	7 200
<b>Total Vendas com IVA</b>	<b>87 €</b>	<b>6 960</b>	<b>12 180</b>	<b>11 571</b>	<b>8 700</b>	<b>6 090</b>	<b>4 263</b>	<b>2 436</b>	<b>52 200</b>

\*IVA (16%) aplicado às vendas da empresa

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.15: Prespetiva Futura das Vendas de Canyoning

Serviços	unid.	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9	20X30	Total
Canyoning @		900	990	1 089	1 198	1 318	1 449	6 944
<b>Total</b>	<b>pax</b>	<b>900</b>	<b>990</b>	<b>1 089</b>	<b>1 198</b>	<b>1 318</b>	<b>1 449</b>	<b>6 944</b>

Serviços	pvp	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9	20X30	Total
Canyoning @	75 €	67 500	74 250	81 675	89 843	98 827	108 709	520 804
<b>Total</b>		<b>78 300</b>	<b>86 130</b>	<b>94 743</b>	<b>104 217</b>	<b>114 639</b>	<b>126 103</b>	<b>604 132</b>
Total IVA	16%	12 528	13 781	15 159	16 675	18 342	20 176	96 661
<b>Total Vendas com IVA</b>	<b>87 €</b>	<b>90 828</b>	<b>99 911</b>	<b>109 902</b>	<b>120 892</b>	<b>132 981</b>	<b>146 279</b>	<b>700 793</b>

Fonte: Criação Própria



### 4.10.3 Programa de Recursos Humanos

Em relação aos nossos Recursos Humanos, numa fase inicial, vamos começar com dois colaboradores. O Sócio-Gerente, responsável pela gestão geral do negócio, incluindo o desenvolvimento de estratégias, operações diárias, gestão financeira e tomada de decisões e um Guia de Canyoning, responsável pela liderança das atividades de canyoning, garantindo a segurança dos participantes e uma experiência memorável para os nossos clientes.

Tabela 4.16: Orçamento de Recursos Humanos - 2024

Recursos Humanos	V.Unit.	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
<b>Sócio-Gerente</b>									
Salários	€1 000,00	€1 166,67	€1 166,67	€1 166,67	€1 166,67	€1 166,67	€1 166,67	€1 166,67	€ 8 166,67
Subsídios Férias e Natal	€1 000,00	Subsídios em duodécimos							
Encargos Sociais	33,75%	€ 393,75	€ 393,75	€ 393,75	€ 393,75	€ 393,75	€ 393,75	€ 393,75	€ 2 756,25
Seguros Acidentes Trabalho	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 227,50
Outros Encargos - Seguro de Saude	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 76,44
<b>Total Gerente</b>		€1 603,84	€1 603,84	€1 603,84	€1 603,84	€1 603,84	€1 603,84	€1 603,84	€ 11 226,86
<b>Guia</b>									
Salários	€1 000,00	€1 166,67	€1 166,67	€1 166,67	€1 166,67	€1 166,67	€1 166,67	€1 166,67	€ 8 166,67
Subsídios Férias e Natal	€1 000,00	Subsídios em duodécimos							
Encargos Sociais	33,75%	€ 393,75	€ 393,75	€ 393,75	€ 393,75	€ 393,75	€ 393,75	€ 393,75	€ 2 756,25
Seguros Acidentes Trabalho	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 32,50	€ 227,50
Outros Encargos - Seguro de Saude	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 10,92	€ 76,44
<b>Total Guia</b>		€1 603,84	€1 603,84	€1 603,84	€1 603,84	€1 603,84	€1 603,84	€1 603,84	€ 11 226,86
<b>Total de RH</b>		€3 207,67	€3 207,67	€3 207,67	€3 207,67	€3 207,67	€3 207,67	€3 207,67	€ 22 453,71

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.17: Programa de Recursos Humanos - Prespetiva Futura

Programa de Recursos Humanos								
RH	unid.	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9	20X30	Total
Sócio-Gerente	ETI	1	1	1	1	1	1	1
Guia Principal	ETI	1	1	1	1	1	1	1
Guia Secundário	ETP	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>RH</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Orçamento de Recursos Humanos								
RH	unid.	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9	20X30	Total
Sócio-Gerente	1	€ 19 246,04	€ 19 246,04	€ 19 246,04	€ 19 246,04	€ 19 246,04	€ 19 246,04	€ 115 476,24
Guia Principal	1	€ 19 246,04	€ 19 246,04	€ 19 246,04	€ 19 246,04	€ 19 246,04	€ 19 246,04	€ 115 476,24
Guia Secundário	1	€ 12 287,48	€ 12 287,48	€ 12 287,48	€ 12 287,48	€ 12 287,48	€ 12 287,48	€ 73 724,88
<b>Total</b>	<b>RH</b>	<b>€ 50 779,56</b>	<b>€ 50 779,56</b>	<b>€ 50 779,56</b>	<b>€ 50 779,56</b>	<b>€ 50 779,56</b>	<b>€ 50 779,56</b>	<b>€ 304 677,36</b>

Fonte: Criação Própria

## 4.10.4 Orçamento de Exploração e de FSE

Tabela 4.18: Orçamento de Exploração - 2024

Rubricas	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Vendas	€ 6 000,00	€ 10 500,00	€ 9 975,00	€ 7 500,00	€ 5 250,00	€ 3 675,00	€ 2 100,00	€ 45 000,00
FSE (variáveis)								
FSE	€ 566,38	€ 566,38	€ 566,38	€ 479,24	€ 386,49	€ 322,08	€ 300,60	€ 3 187,55
Outros Custos Variáveis	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 700,00
Margem de Contribuição	€ 5 433,62	€ 9 933,62	€ 9 408,62	€ 7 020,76	€ 4 863,51	€ 3 352,92	€ 1 799,40	€ 41 812,45
FSE (fixos)	€ 3 480,54	€ 3 993,36	€ 3 991,04	€ 3 988,72	€ 3 986,40	€ 3 984,08	€ 3 981,76	€ 27 405,91
Salários	€ 3 207,67	€ 3 207,67	€ 3 207,67	€ 3 207,67	€ 3 207,67	€ 3 207,67	€ 3 207,67	€ 22 453,71
Amortização de Capital	€ 186,03	€ 698,85	€ 696,53	€ 694,21	€ 691,89	€ 689,57	€ 687,25	€ 4 344,32
Seguro de Saúde	€ 86,84	€ 86,84	€ 86,84	€ 86,84	€ 86,84	€ 86,84	€ 86,84	€ 607,88
Excedente Bruto de Exploração	€ 1 953,08	€ 5 940,26	€ 5 417,58	€ 3 032,04	€ 877,11	-€ 631,16	-€ 2 182,36	€ 17 594,09

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.19: Programa de FSE – 2024

### Programa de Fornecimentos e Serviços Externos

Consumos	V. Unit.	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Combustíveis									
Saídas Viatura 9 lugares	7,00 pax/unid.	257	257	257	217	178	148	138	1 451
Km Percorridos	120 km/saída	3 120	3 120	3 120	2 640	2 160	1 800	1 680	17 640
Consumo de Combustível	7ltr/100km	218	218	218	185	151	126	118	1 235
Consumo de Eletricidade	1,00 kw	0	0	0	0	0	0	0	
Consumo de Água	1,00 m3	13	13	13	11	0	0	0	50
Outros FSE	1,00 vg	1	1	1	1	1	1	1	
Consumo de Combustível por 120km:	8,4								
Preço do Combustível por litro:	1,399								
Consumo de Água por Lavagem de Material:	0,5								

### Orçamento de Fornecimentos e Serviços Externos

Custos	V. Unit.	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Combustíveis	1,1732	€ 256,65	€ 256,65	€ 256,65	€ 217,17	€ 177,68	€ 148,07	€ 138,20	€ 1 451,09
IVA	16%	€ 301,61	€ 301,61	€ 301,61	€ 255,21	€ 208,81	€ 174,01	€ 162,41	
Eletricidade*	0,24 €/kw	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	0
IVA	4%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
Água*	0,60 €/m3	€ 7,80	€ 7,80	€ 7,80	€ 6,60	€ -	€ -	€ -	30
IVA	4%	€ 0,31	€ 0,31	€ 0,31	€ 0,26	€ -	€ -	€ -	
Outros FSE	100 €/mês	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 700,00
IVA									
<b>Total</b>		€ 364,45	€ 364,45	€ 364,45	€ 323,77	€ 277,68	€ 248,07	€ 238,20	€ 2 181,09
<b>Total IVA</b>		€ 301,92	€ 301,92	€ 301,92	€ 255,47	€ 208,81	€ 174,01	€ 162,41	€ 1 706,46
<b>Total FSE's com IVA</b>		€ 666,38	€ 666,38	€ 666,38	€ 579,24	€ 486,49	€ 422,08	€ 400,60	€ 3 887,55

\*IVA 16% do Combustível Liquidado no mês

\*Consumo de Água pago no mês seguinte

\*Consumo de Eletricidade pago no mês seguinte

\*Outros Fornecimentos e Serviços Externos de cerca de 100€ pagos no mês

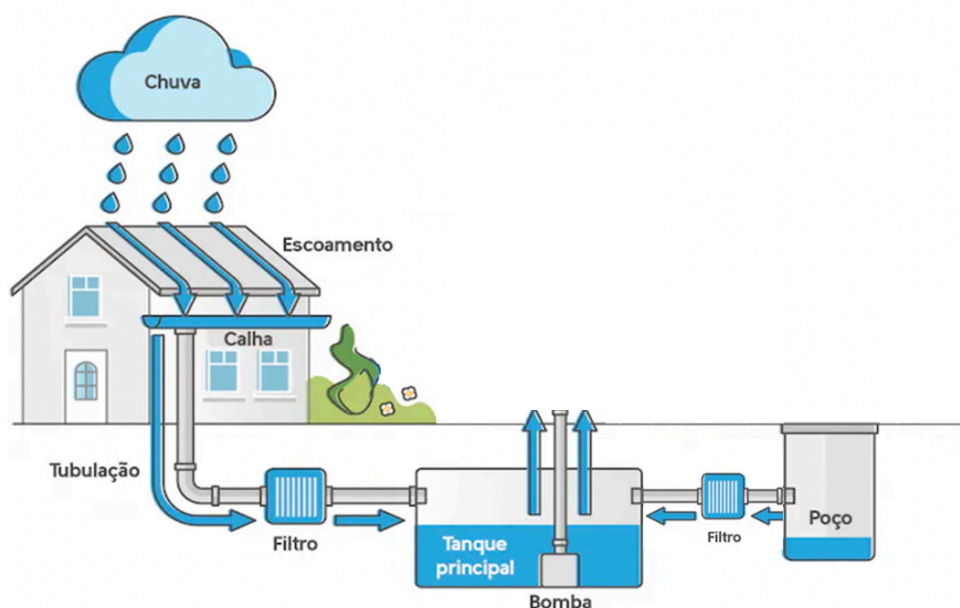
A nossa ambição é tornar a empresa 100% sustentável. Iremos começar este ano a utilizar fontes de energia externas, no entanto vamos criar um sistema que nos vai permitir consumir os nossos próprios recursos.

Fonte: Criação Própria

## Sistema de Utilização de Recursos Renováveis

A primeira e mais importante implementação será a nível de aproveitamento da água fluvial. A eficiência e reutilização perante o consumo da água para a lavagem dos equipamentos utilizados nas atividades foi estruturada tendo em mente o seu aproveitamento máximo. Será feito um tanque em cimento com uma capacidade de 8000L para garantir que durante os meses de baixa precipitação conseguimos ter uma reserva de água, mitigando a necessidade de utilizar fontes externas.

Figura 4.22: Sistema de Captação de Água da Chuva



Fonte: Criação Própria, Adaptação de Imagem da Web

Figura 4.23: Ilustração dos Painéis Solares

O segundo processo de implementação da utilização de recursos sustentáveis será através da instalação de painéis solares no telhado do armazém. O baixo gasto energético das instalações será eventualmente coberto na sua totalidade pela recolha e armazenamento de energia solar, no entanto, nos primeiros meses poderemos vir a recorrer a fornecedores externos.



Fonte: Imagem da Web - Leroy Merlin

## 4.10.5 Orçamento de Tesouraria

O orçamento de tesouraria é uma ferramenta essencial para gerir os fluxos de caixa e assegurar que a empresa tenha os recursos financeiros necessários para operar de forma eficaz e sustentável. É um programa dinâmico e adaptável, projetado para fornecer uma visão clara e abrangente das finanças da empresa e orientar as decisões estratégicas relacionadas à gestão de caixa e ao crescimento sustentável do negócio.

Reúne todos os recebimentos e pagamentos relativos à atividade operacional a efetuar em cada subperíodo do ano, permitindo determinar se a atividade operacional irá gerar meios financeiros suficientes para satisfazer oportunamente todos os pagamentos da atividade operacional

Ao acompanhar e comparar as previsões com os resultados reais, o orçamento de tesouraria ajuda a empresa a controlar seu fluxo de caixa, garantindo que haja fundos suficientes para cobrir despesas operacionais.

Tabela 4.20: Programa Orçamental de Tesouraria - 2024

Rubrica	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total	Valor do Balanço
<b>Recebimentos</b>									
Do Ano Anterior									
Do Ano Previsional									
Vendas									
Canyoning @ Ribeira dos Caldeirões	€ 6 000,00	€ 10 500,00	€ 9 975,00	€ 7 500,00	€ 5 250,00	€ 3 675,00	€ 2 100,00	€ 45 000,00	
IVA Liquidado									
Retenções									
*IRS: 15%	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00		
*Segurança Social - 11%	€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67		
<b>Total de Recebimentos</b>	<b>€ 6 606,67</b>	<b>€ 11 106,67</b>	<b>€ 10 581,67</b>	<b>€ 8 106,67</b>	<b>€ 5 856,67</b>	<b>€ 4 281,67</b>	<b>€ 2 706,67</b>	<b>€ 49 246,67</b>	
<b>Pagamentos</b>									
Do Ano Anterior									
Do Ano Previsional									
Compras									
Salários	€ 2 333,33	€ 2 333,33	€ 2 333,33	€ 2 333,33	€ 2 333,33	€ 2 333,33	€ 2 333,33	€ 16 333,33	
Subsídios Férias e Natal									
Encargos Sociais									
Segurança Social	€ 787,50	€ 787,50	€ 787,50	€ 787,50	€ 787,50	€ 787,50	€ 787,50	€ 5 512,50	
Seguro Acidentes Trabalho	€ 65,00	€ 65,00	€ 65,00	€ 65,00	€ 65,00	€ 65,00	€ 65,00	€ 455,00	
Outros Encargos - Seguro de Vida	€ 21,84	€ 21,84	€ 21,84	€ 21,84	€ 21,84	€ 21,84	€ 21,84	€ 152,88	
FSE's e Diversos									
Combustíveis, Energia, Água	€ 566,38	€ 566,38	€ 566,38	€ 479,24	€ 392,11	€ 326,76	€ 304,97	€ 3 202,21	
Outros Custos	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 700,00	
Pagamentos Retenções									
IRS - Trabalho Dependentes		€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00
Segurança Social		€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67	€ 256,67
<b>Total de Pagamentos</b>	<b>€ 3 874,05</b>	<b>€ 4 480,72</b>	<b>€ 4 480,72</b>	<b>€ 4 393,58</b>	<b>€ 4 306,45</b>	<b>€ 4 241,10</b>	<b>€ 4 219,31</b>	<b>€ 29 995,92</b>	
Saldo do OT	2 733	6 628	6 101	3 713	1 554	41	-1 513	€ 19 250,74	
Saldo OT Acumulado	2 733	9 359	15 460	19 173	20 727	20 768	19 255		

\*Segurança Social, Retida na Fonte e Entregue ao Estado no mês seguinte: 11%

\*IRS por Conta do Trabalhador, Retido na Fonte e Entregue ao Estado no mês seguinte: 15%

Fonte: Criação Própria



## 4.10.6 Demonstrações de Resultados

Tabela 4.21: Demonstração dos Resultados Previsional por Natureza – Prespetiva Futura

Rubricas	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9	20X0
Vendas e Prestação de Serviços	45 000	67 500	74 250	81 675	89 843	98 827	108 709
Fornecimentos e Serviços Externos	3 888	6 399	7 039	7 743	8 517	9 369	10 306
Gastos com Pessoal	22 454	50 780	50 780	50 780	50 780	50 780	50 780
<b>Resultado antes de Depreciações, gastos de Financiamento e Impostos</b>	<b>18 659</b>	<b>10 321</b>	<b>16 431</b>	<b>23 153</b>	<b>30 546</b>	<b>38 678</b>	<b>47 624</b>
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	4 950	4 406	3 921	3 490	3 106	2 764	2 460
<b>Resultado Operacional</b>	<b>13 709</b>	<b>5 916</b>	<b>12 511</b>	<b>19 663</b>	<b>27 440</b>	<b>35 914</b>	<b>45 164</b>
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	0	0	0	0	0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados	4 344	8 066	7 732	7 397	7 063	6 729	6 395
<b>Resultado antes de Imposto</b>	<b>9 364</b>	<b>-2 150</b>	<b>4 779</b>	<b>12 265</b>	<b>20 377</b>	<b>29 185</b>	<b>38 769</b>
Imposto sobre o Rendimento	819	361	803	2 061	3 423	4 903	6 513
<b>Resultado Líquido do Período</b>	<b>8 545</b>	<b>-2 511</b>	<b>3 976</b>	<b>10 205</b>	<b>16 953</b>	<b>24 282</b>	<b>32 256</b>

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.22: Demonstração dos Resultados Previsional por Funções – Prespetiva Futura

Rubricas	Notas	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9	20X0
1 Vendas e Serviços Prestados		45 000	67 500	74 250	81 675	89 843	98 827	108 709
2 Custo de Vendas (Margem do Serviço Negociável)								
3 <b>Volume de Negócios (1-2)</b>		<b>45 000</b>	<b>67 500</b>	<b>74 250</b>	<b>81 675</b>	<b>89 843</b>	<b>98 827</b>	<b>108 709</b>
4 Outros rendimentos e ganhos operacionais								
5 <b>Proveitos Operacionais (3+4)</b>		<b>45 000</b>	<b>67 500</b>	<b>74 250</b>	<b>81 675</b>	<b>89 843</b>	<b>98 827</b>	<b>108 709</b>
6 Fornecimentos e Serviços Externos Variáveis		3 888	6 399	7 039	7 743	8 517	9 369	10 306
7 Gastos Variáveis com Pessoal		0	0	0	0	0	0	0
8 Outros gastos e perdas operacionais variáveis								
9 <b>Custos Operacionais Variáveis (6+7+8)</b>		<b>3 888</b>	<b>6 399</b>	<b>7 039</b>	<b>7 743</b>	<b>8 517</b>	<b>9 369</b>	<b>10 306</b>
10 <b>Margem de Contribuição (5-9)</b>		<b>41 112</b>	<b>61 101</b>	<b>67 211</b>	<b>73 932</b>	<b>81 325</b>	<b>89 458</b>	<b>98 404</b>
11 Fornecimentos e Serviços Externos Fixos		0	0	0	0	0	0	0
12 Gastos Fixos com Pessoal		22 454	50 780	50 780	50 780	50 780	50 780	50 780
13 <b>Custos Operacionais Fixos (11+12)</b>		<b>22 454</b>	<b>50 780</b>	<b>50 780</b>	<b>50 780</b>	<b>50 780</b>	<b>50 780</b>	<b>50 780</b>
14 <b>Excedente Bruto de Exploração (10-13)</b>		<b>18 659</b>	<b>10 321</b>	<b>16 431</b>	<b>23 153</b>	<b>30 546</b>	<b>38 678</b>	<b>47 624</b>
15 Provisões (aumentos/reduções)								
16 Gastos / reversões de depreciação e amortização		4 950	4 406	3 921	3 490	3 106	2 764	2 460
17 <b>Resultados de Exploração (14-15-16)</b>		<b>13 709</b>	<b>5 916</b>	<b>12 511</b>	<b>19 663</b>	<b>27 440</b>	<b>35 914</b>	<b>45 164</b>
18 Ganhos/perdas de investimentos não afetos à exploração		0	0	0	0	0	0	0
19 Resultados de atividades descontinuadas / alteração a princípios contabilísticos		0	0	0	0	0	0	0
20 <b>Resultados Operacionais (17-18-19)</b>		<b>13 709</b>	<b>5 916</b>	<b>12 511</b>	<b>19 663</b>	<b>27 440</b>	<b>35 914</b>	<b>45 164</b>
21 Juros e rendimentos similares obtidos		0	0	0	0	0	0	0
22 Juros e gastos similares suportados		4 344	8 066	7 732	7 397	7 063	6 729	6 395
23 <b>Resultados Financeiros (21-22)</b>		<b>-4 344</b>	<b>-8 066</b>	<b>-7 732</b>	<b>-7 397</b>	<b>-7 063</b>	<b>-6 729</b>	<b>-6 395</b>
24 <b>Resultados Correntes (20+23)</b>		<b>9 364</b>	<b>-2 150</b>	<b>4 779</b>	<b>12 265</b>	<b>20 377</b>	<b>29 185</b>	<b>38 769</b>
25 Imparidades de Inventários (Perdas/Reversões)		0	0	0	0	0	0	0
26 Outros Ganhos não Correntes ou Extraordinários		0	0	0	0	0	0	0
27 Outras Perdas não Correntes ou Extraordinárias		0	0	0	0	0	0	0
28 <b>Resultados não Correntes (-25+26-27)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
29 <b>Resultado antes de Imposto (24+28)</b>		<b>9 364</b>	<b>-2 150</b>	<b>4 779</b>	<b>12 265</b>	<b>20 377</b>	<b>29 185</b>	<b>38 769</b>
30 Imposto sobre o Rendimento		819	361	803	2 061	3 423	4 903	6 513
31 <b>Resultado Líquido do Período (29-30)</b>		<b>8 545</b>	<b>-2 511</b>	<b>3 976</b>	<b>10 205</b>	<b>16 953</b>	<b>24 282</b>	<b>32 256</b>

Fonte: Criação Própria

## 4.10.7 Avaliação Financeira

Tabela 4.23: Mapa de Income Statement – Prespetiva Futura

Rubricas	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9	20X0
Services	45 000	67 500	74 250	81 675	89 843	98 827	108 709
<b>Total Revenues</b>	<b>45 000</b>	<b>67 500</b>	<b>74 250</b>	<b>81 675</b>	<b>89 843</b>	<b>98 827</b>	<b>108 709</b>
Other Variable Expenses (ESS)	3 888	6 399	7 039	7 743	8 517	9 369	10 306
<b>Gross Margin</b>	<b>41 112</b>	<b>61 101</b>	<b>67 211</b>	<b>73 932</b>	<b>81 325</b>	<b>89 458</b>	<b>98 404</b>
%	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%
ESS - Fixed Expenses (HR)	22 454	50 780	50 780	50 780	50 780	50 780	50 780
<b>Economic Result</b>	<b>18 659</b>	<b>10 321</b>	<b>16 431</b>	<b>23 153</b>	<b>30 546</b>	<b>38 678</b>	<b>47 624</b>
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>18 659</b>	<b>10 321</b>	<b>16 431</b>	<b>23 153</b>	<b>30 546</b>	<b>38 678</b>	<b>47 624</b>
Depreciations	4 950	4 406	3 921	3 490	3 106	2 764	2 460
Provisions							
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>13 709</b>	<b>5 916</b>	<b>12 511</b>	<b>19 663</b>	<b>27 440</b>	<b>35 914</b>	<b>45 164</b>
Financial Result	4 344	8 066	7 732	7 397	7 063	6 729	6 395
<b>PreTax Income</b>	<b>9 364</b>	<b>-2 150</b>	<b>4 779</b>	<b>12 265</b>	<b>20 377</b>	<b>29 185</b>	<b>38 769</b>
Tax	819	-361	803	2 061	3 423	4 903	6 513
<b>NET INCOME</b>	<b>8 545</b>	<b>-1 789</b>	<b>3 976</b>	<b>10 205</b>	<b>16 953</b>	<b>24 282</b>	<b>32 256</b>

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.24: Mapa de Cash Flows – Prespetiva Futura

Rubricas	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9	20X0
<b>Operating CashFlows</b>							
Operating Income (EBIT) x (1-Tax)	12 509	4 922	10 409	16 360	22 830	29 881	37 576
Depreciations	4 950	4 406	3 921	3 490	3 106	2 764	2 460
Provisions							
	17 459	9 327	14 330	19 849	25 936	32 645	40 037
<b>Change in Working Capital</b>							
Net Working Capital							
<b>Operating CashFlow</b>	<b>17 459</b>	<b>9 327</b>	<b>14 330</b>	<b>19 849</b>	<b>25 936</b>	<b>32 645</b>	<b>40 037</b>
Change in Fixed Assets							
Fixed Assets	45 000			15 000			
<b>Free Cash-Flow</b>	<b>-27 541</b>	<b>9 327</b>	<b>14 330</b>	<b>4 849</b>	<b>25 936</b>	<b>32 645</b>	<b>40 037</b>
<b>Accumulated CashFlow</b>	<b>-27 541</b>	<b>-18 213</b>	<b>-3 884</b>	<b>966</b>	<b>26 901</b>	<b>59 546</b>	<b>99 583</b>

Fonte: Criação Própria

Tabela 4.25: Mapa de Avaliação do Projeto

Rubricas	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8	20X9	20X0
Free CashFlow to the Firm	-22 591	13 733	18 251	8 339	29 042	35 409	42 497
Tasa de Atualização	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Fator de Atualização	1,000	1,102	1,212	1,333	1,467	1,613	1,775
<b>Fluxos Atualizados</b>	<b>-22 591</b>	<b>11 074</b>	<b>13 305</b>	<b>5 471</b>	<b>17 149</b>	<b>18 818</b>	<b>20 326</b>
<b>Fluxos Atualizados Acumulados</b>	<b>-22 591</b>	<b>-11 516</b>	<b>1 788</b>	<b>7 259</b>	<b>24 408</b>	<b>43 226</b>	<b>63 552</b>
VAL	e	106 125,85					
TIR		35%					
PayBack Period		3 anos					

Fonte: Criação Própria

## 4.11 Conclusões

Após uma análise abrangente de todos os elementos do plano de negócios da ACE, emerge uma visão clara e inspiradora do nosso futuro enquanto empresa.

Este projeto tem uma TIR de 35%, um VAL de 106 125,85 €, o que significa que consegue gerar uma rendibilidade superior ao custo de oportunidade do capital. Desta forma verifica-se que o plano de negócio é um plano economicamente viável, sendo que o investimento é recuperado em 2026, o que dá origem a um *Pay back period* de 3 anos.

Ao longo deste documento, mergulhamos profundamente nas estratégias e nos valores que nos vão impulsionar em direção do sucesso no mercado de turismo de aventura dos Açores. Agora, no final desta jornada de planeamento, destacamos as principais conclusões e reflexões:

- A nossa proposta de valor é única para aqueles que procuram uma conexão mais profunda com a natureza e o meio ambiente.
- Colocamos a preservação do meio ambiente no centro da nossa missão. Desde a adoção de práticas de mínimo impacto durante as atividades de canyoning até o apoio a iniciativas de conservação ambiental e ao envolvimento ativo com a comunidade local,
- Vamos crescer com propósito. Não ambicionamos apenas aumentar o número de clientes, mas sim proporcionar experiências cada vez mais significativas.
- Reconhecemos que o nosso sucesso depende da dedicação da nossa equipa e do apoio contínuo da comunidade local. Estamos comprometidos em valorizar e investir no desenvolvimento dos nossos colaboradores, ao mesmo tempo em que contribuímos para o bem-estar e o crescimento das nossas ilhas e de todos os envolvidos.
- Reconhecemos que alcançar nossa visão não é algo que podemos fazer sozinhos. Vamos estabelecer parcerias estratégicas com outras empresas, organizações e partes interessadas que partilhem a nossa visão de um turismo de aventura sustentável e responsável. Juntos, podemos alcançar muito mais do que poderíamos individualmente.

À medida que nos despedimos, fazemo-lo com um profundo sentimento de propósito e determinação. Estamos comprometidos em transformar a nossa visão em realidade, seguindo em frente com paixão, coragem e com um firme compromisso que reflete os nossos valores. O nosso futuro será um mar cheio de possibilidades e estamos ansiosos para embarcar nessa jornada. Juntos, vamos Explorar novos horizontes. Juntos, vamos Conectar-nos com a natureza. Juntos, fazer uma Diferença positiva no mundo. Juntos, vamos ser a Luz que queremos ver no mundo.



# REFERENCES

## Bibliographic

1. Araújo, G. e Davel, E. 2018. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.
2. Alves, T., & Duarte, J. (2016). A utilização do modelo de negócios e plano de negócios pelas startups.
3. BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage.
4. Bétran, J. (1995). Las Actividades Físicas de Aventura en la Naturaleza; Análisis Sociocultural.
5. Beni, M. C. (2006). Análise estrutural do turismo.
6. Couto, G., Castanho, R. A., Santos, C., Pimentel, P., Sousa, Á., Faria, S., & Batista, M. da G. (2021). Guidelines for tourism sustainability in ultra-peripheral territories: A research based on the Azores region's touristic companies' analysis. Sustainability.
7. Castanho, R. A., Couto, G., Pimentel, P., Sousa, Á., Carvalho, C., & Batista, M. da G. (2020). The impact of sars-cov-2 outbreak on the accommodation selection of Azorean tourists. A study based on the assessment of the Azores population's attitudes.
8. Castanho, R. A., Couto, G., Pimentel, P., Carvalho, C., Sousa, Á., & Velarde, J. G. (2020). Assessing the impacts of public policies over tourism in Azores islands. A research based on tourists and residents perceptions.
9. Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Shepherd, R., & Wanhill, S. (1998). Tourism: principles and practice.
10. Couto, G., Castanho, R. A., Pimentel, P., Carvalho, C., Sousa, Á., & Santos, C. (2020). The Impacts of COVID-19 Crisis on the Tourism Expectations of the Azores Archipelago.
11. DAHL, G. J.; 1971 "Time, Work and Leisure" , The Christian Century, Feb. 10, 187.
12. Elia, V.; Gnoni, M.G.; Tornese, F. (2017) Measuring circular economy strategies through index methods: A critical analysis.

13. Erwin, D. (2007). The process of technological competence leveraging.
14. Ferreira, M.; Santos, J.; Serra, F (2010). Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa.
15. Fyall, A., & Garrod, B. (2004). From Competition to Collaboration in the Tourism Industry.
16. Gursoy , D., & Chi, C. (Eds.). (2018). Handbook of destination marketing. New York: Routledge.
17. Halleux, V. (2017). Sustainable tourism: The environmental dimension.
18. Hardiman, N., & Burgin, S. (2011). Canyoning adventure recreation in the Blue Mountains World Heritage Area (Australia): The canyoners and canyoning trends over the last decade.
19. Higham, J. (Ed.). (2007). Critical issues in ecotourism: Understanding a complex tourism phenomenon.
20. Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade: *Diário da República, 1.a série—N.o 94—15 de Maio de 2009*
21. Išoraitė, M. (2016). Marketing mix theoretical aspects. *International Journal of Research- GRANTHAALAYAH*, 25-37.
22. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2008. *Exploring corporate strategy*. Harlow, EN: Financial Times Prentice Hall.
23. Kastenholtz, E. (2003). A gestão da procura turística como instrumento estratégico no desenvolvimento de destinos rurais
24. Kirzner, I. M. 1973. *Competition and entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
25. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*.

26. Lounsbury, M. 2001. Institutional sources of practice variation: Staffing college and university recycling programs.
27. Martins, C. A., Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2014). Reflexões sobre o papel da segmentação e do posicionamento no plano operacional de marketing.
28. Miranda, L. F. S. (2015). *Empreendedorismo Corporativo: Oportunidade Dentro das Startups*. [Trabalho de Curso (TC) para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB]. Centro Universitário de Brasília.
29. Melo, R. (2013). Desportos de Natureza e Desenvolvimento Local Sustentável: Análise dos Praticantes e das Organizações Promotoras dos Desportos de Natureza.
30. Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems.
31. OECD. (2020). OECD Tourism Trends and Policies 2020.
32. OMT. (2002). Cumbre Mundial del Ecoturismo: Informe final. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
33. OMT. (2002). Stratégie de développement du tourisme rural. Madrid: Organisation Mondiale du Tourisme
34. Pourdehghan, A. (2015). The impact of marketing mix elements on brand loyalty: A case study of mobile phone industry. *Marketing and Branding Research*, 44-63.
35. Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., & Seyfi, S. (2020). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals.
36. Rivera-Kempis, L. 2018. DEBATES IESA. El emprendimiento y sus malentendidos.
37. SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research.
38. Santos, S. C., Caetano, A. & Curral, L. (2010). Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo. Como identificar o potencial empreendedor?

39. Shvets, I. Y. (2020). Multiplier effects of the development of responsible tourism.
40. Silva, F., & Almeida, M. C. (2018). Dossier produto: canyoning Açores.
41. Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. IOSR Journal of Business and Management.
42. Syed, I. 2020. Personality and Individual Differences. From entrepreneurial passion to entrepreneurial intentions: The role of entrepreneurial passion, innovativeness, and curiosity in driving entrepreneurial intentions.
43. Sundbo, J. (2001). The strategic management of innovation.
44. Terech, A. (2018). An introduction to marketing and branding.
45. Thompson, A. A. 2007. *Crafting and executing strategy - the quest for competitive advantage*. Boston, MA: McGraw-Hill.
46. THR. (2006). 10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal - Turismo de natureza.
47. Tuomi, I. 2018. European Commission. Joint Research Centre. The Impact of Artificial Intelligence on Learning, Teaching, and Education.
48. Umbelino, J. (2005) - Lazer e Turismo: dos conceitos às práticas. In R. A.
49. UNEP & UNWTO. (2005). Making Tourism More Sustainable - A guide for policymakers.
50. Uriely, N. (2005). The tourist experience: Conceptual developments.
51. Wang, Z., He, Q., Xia, S., Sarpong, D., Xiong, A. and Maas, G. (2020) 'Capacities of business incubator and regional innovation performance'.
52. WCED. Report on Environment and Development: Our Common Future; 1987.
53. Weiermair, K. (2006). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?



## Webographic

<https://www.visitazores.com/en/prizes/acoress-vencem-o-melhor-destino-do-mundo-para-aventura-em-2023-pelos-world-travel-awards>

<https://portal.azores.gov.pt/en/web/comunicacao/news-detail?id=13945862>

<https://azoresgetaways.com/en-us/destination/azores/general-articles/sustainable-tourism-destination>

<https://sustainable.azores.gov.pt/en/tag/earthcheck-en/>

<https://www.unwto.org/sustainable-development>

<https://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/what-are-the-sdgs/>

<https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>

<https://sdgs.un.org/2030agenda>

<https://rumoa2030.pt/a-agenda-2030/>

<https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>

<https://ptsustentavel.gov.pt/>

[https://www.rtp.pt/noticias/economia/acoress-eleitos-melhor-destino-de-aventura-da-europa\\_n1555876](https://www.rtp.pt/noticias/economia/acoress-eleitos-melhor-destino-de-aventura-da-europa_n1555876)

<https://www.worldtravelawards.com/award-europes-leading-adventure-tourism-destination-2024>

<https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Media/file.aspx?ida=10332> (Consultado dia 27/10/2023)

<https://srea.azores.gov.pt/upl/%7B54d4ddd3-eebc-4626-960b-dd301d926b36%7D.pdf> (Consultado dia 27/10/2023)

<https://srea.azores.gov.pt/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?%2fTurismo%2fHospedes+Dormidas+e+Estada+Media+por+Ilha&rs:Command=Render> (Consultado dia 27/10/2023)

<https://srea.azores.gov.pt/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?%2fTurismo%2fAL+Hospedes+Dormidas+e+Estada+Media+por+Nacionalidade+e+Pais+de+Residencia+por+Ilha&rs:Command=Render> (Consultado dia 27/10/2023)

<https://srea.azores.gov.pt/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?%2fTurismo%2fHospedes+Dormidas+e+Estada+Media&rs:Command=Render> (Consultado dia 31/10/2023)

# Anexos

## Anexo A:

### Segmentos de Mercado – Lone Wolves (viajantes a solo)

Análise IPDT

**QUEM?** Os indivíduos deste segmento preferem viajar sozinhos. São normalmente jovens que integram as gerações Millennials e Z.

**PORQUÊ?** Este segmento procura viajar sem companhia para se autorreconectar e para crescimento pessoal, aumentando as suas capacidades de comunicação e os seus horizontes em relação a outras realidades e culturas.

**COMO?** Os lone wolves permanecem no destino durante um maior período de tempo. Realizam a maior parte das suas reservas através do *smartphone* e procuram as informações relativas ao destino nas redes sociais oficiais e através de *opinion makers*.

**O QUE FAZ?** Este segmento apresenta um espírito aventureiro, explorando o destino de forma imersiva. Participa em atividades de natureza e culturais.

**REPETE?** Os lone wolves, se tiverem uma boa experiência no destino, repetem a sua visita para completar a experiência, conhecendo novos sítios e locais que lhe ficaram em memória para descobrir no futuro.



**STEFAN**

**Ocupação:** Gestor de Contas  
**Estado Civil:** Solteiro  
**Viaja:** Sozinho  
**Geração:** Millennials  
**Origem:** Berlim, Alemanha

**Motivação Principal:** Descobrir-se  
**Outras Motivações:** Conectar-se com a natureza | Conhecer novas culturas

**Planeamento e Fontes de Informação**  
Portal Oficial do Destino  
Redes Sociais

**Reserva**  
1 mês de antecedência

**Áreas de Interesse:**

- Gastronomia local
- Workshops
- Atividades de animação turística
- Património Cultural

**Expetativas:**

- Participar ativamente em atividades tradicionais com a comunidade local
- Gastronomia local e serviço de qualidade
- Diversidade de oferta
- Atividades de animação turística

Contemplativo Participativo

Espontâneo Organizado

Férias pré-definidas Flexibilidade

Passivamente responsável Ativamente responsável

Fast Tourism Slow Tourism

## Anexo B:

### Segmentos de Mercado – Outdoor Enthusiast (amantes da natureza e de atividades de exterior)

Análise IPDT

**QUEM?** Este segmento representa todos os indivíduos que tenham um interesse pela natureza e pelas atividades desportivas associadas. São indivíduos normalmente espontâneos.

**PORQUÊ?** Os outdoor enthusiasts viajam à procura de atividades que os desafiem e que se realizem no exterior, em contacto direto com a natureza.

**COMO?** Inspiram-se em publicações em redes sociais e na imprensa, que abordem atividades e conteúdos relacionados com o ar livre e as atividades inerentes.

**O QUE FAZ?** Os entusiastas pelo ar livre procuram realizar atividades como escalada, *hiking*, *cycling*, *kayak*, *canyoning*, entre outras.

**REPETE?** Os indivíduos deste segmento normalmente repetem a sua visita ao destino onde tiveram experiências únicas, procurando conhecer spots diferentes dos que conheceram em visitas anteriores.



**BRYAN**

**Ocupação:** Gestor de Redes Sociais  
**Estado Civil:** Solteiro  
**Viaja:** Sozinho/ Amigos  
**Geração:** Millennials  
**Origem:** New York, E.U.A

**Motivação Principal:** Procura pela natureza  
**Outras Motivações:** Realizar atividades desportivas ao ar livre | Conhecer novas culturas

**Planeamento e Fontes de Informação**  
Portal Oficial do Destino  
Redes Sociais  
Imprensa Especializada

**Reserva**  
1 mês ou menos de antecedência

**Áreas de Interesse:**

- Kayaking e Canyoning
- Explorar a natureza
- Gastronomia local
- Geoparque

**Expetativas:**

- Diversidade de oferta
- Infraestruturas de apoio de qualidade
- Serviço de qualidade
- Material de apoio às atividades em bom estado e de qualidade

Contemplativo Participativo

Espontâneo Organizado

Férias pré-definidas Flexibilidade

Passivamente responsável Ativamente responsável

Fast Tourism Slow Tourism

## Anexo C:



## Anexo D:

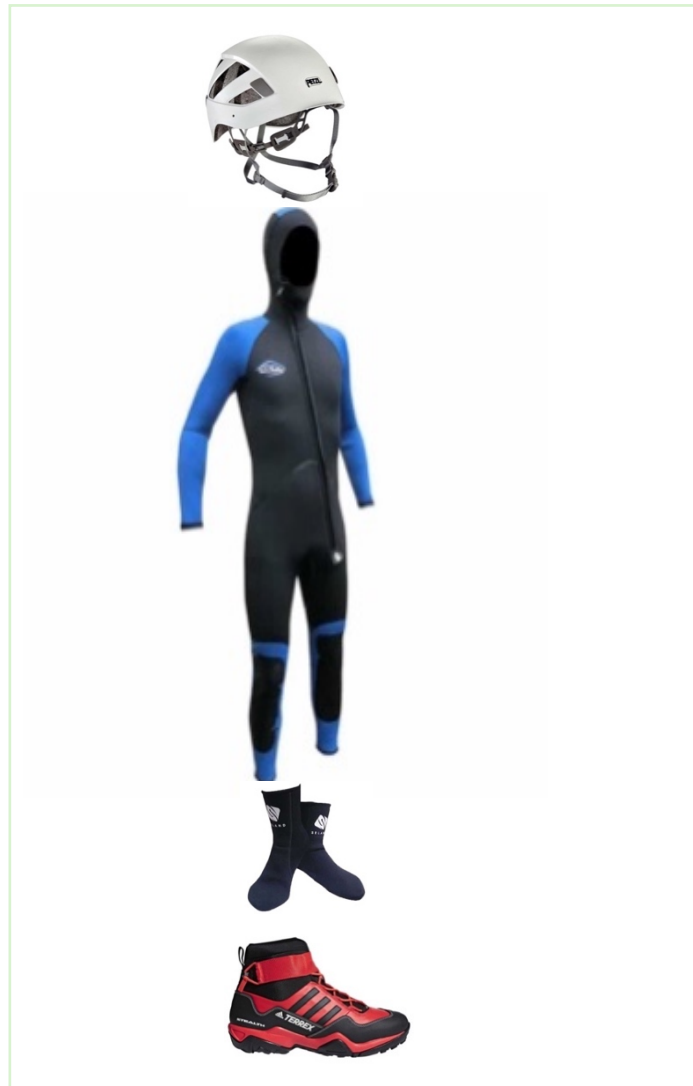


**Anexo E:**  
Apresentação Visual do Equipamento de Canyoning

EPI de Guia



EPI de Cliente



Na mochila:



### Arnês de Guia



### Arnês de Cliente



O primeiro fabricante a recorrer será a **PETZL**:

“We are committed to creating safer places for those who work and play in the vertical and dark worlds. We are independent and completely free to choose our own endeavors. We want to maintain industrial excellence paying attention to our impact and to be pioneers in the pursuit of perpetual innovation. Sharing, educating, building. Together.”



Vamos também recorrer à produção da **SINGING ROCK**:

“We are climbers who work for climbers. We respect the purity of climbing and that’s how we approach our products. We bear the responsibility to keep our planet green and to preserve its riches for our kids. Singing Rock is supporting its membership in the European Outdoor Conservation Association environmental activities all around the world.”



Numa abordagem à sustentabilidade vamos incluir a produção da **EDELRID**:

“We make ideas come to life that enable free movement in a vertical world. Our mission is to understand every detail about the development, the use and the impact of our products and make it publicly available. We use and share our knowledge to make the best product, reduce its environmental impact and help climbers to consciously assess their risks.”



Vamos recorrer à produção da **SELAND** para o fabrico de produtos de Neopreno:

“Sealand is a brand that truly embodies the principles of sustainability. The brand goes above and beyond to ensure that its products are made with eco-friendly materials. By using a high proportion of these materials, Sealand is able to limit the amount of chemicals, water, and wastewater that are used in the production process.”

